

Staat und Zivilgesellschaft

Samuel Greef | Viktoria Kalass  
Wolfgang Schroeder (Hrsg.)

**Gewerkschaften  
und die Politik  
der Erneuerung –  
Und sie bewegen  
sich doch**

**edition**  
Hans Böckler  
Stiftung

Samuel Greef | Viktoria Kalass | Wolfgang Schroeder (Hrsg.)

**Gewerkschaften und die Politik  
der Erneuerung –  
Und sie bewegen sich doch**



Samuel Greef | Viktoria Kalass  
Wolfgang Schroeder (Hrsg.)

**Gewerkschaften und die Politik  
– Und sie bewegen sich doch**



**Bromberg, Kirstin** (Erziehungswissenschaftlerin, Dr.) \*1969, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Erziehungswissenschaft der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg.

Arbeitsschwerpunkte: Organisationskulturforschung mit Blick auf traditionelle Mitgliederverbände sowie den tertiären Bildungsbereich, Berufs- und Professionsforschung, Lehr-Lern-Forschung.

**Freidank, Johannes** (Politologe, Dipl.) \*1981, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Dr. Wolfgang Schroeder, Politisches System der BRD – Staatlichkeit im Wandel.

Arbeitsschwerpunkte: Verbändeforschung, Organisations- und Industriesoziologie, Zivilgesellschaft und Sozialkapital.

**Gobert, Jonas** (Politologe, Dipl.) \*1982, Doktorand am Lehrstuhl für Politische Soziologie und Staatstheorie an der Goethe Universität Frankfurt. Gegenstand des laufenden Dissertationsprojekts ist die Staatsbeziehung der DGB-Gewerkschaften und ihr Umgang mit der Übernahme öffentlicher Aufgaben. Arbeitsschwerpunkte: Organisationsanalyse, Governance, Verbands- und Gewerkschaftsforschung.

**Greef, Samuel** (Politologe, M.A.) \*1982, Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl Politisches System der BRD an der Universität Kassel. Promoviert zum Thema Arbeitsbeziehungen im Krankenhaus und Etablierung des Marburger Bundes als Tarifakteur.

Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Organisations- und Gewerkschaftsforschung.

**Gröls, Marcel** (Sozialökonom, B.A.) \*1978, Student im Masterstudiengang Human Resource Management – Personalpolitik an der Universität Hamburg. Arbeitsschwerpunkte: Kollektives Arbeitsrecht und Tarifpolitik.

**Kahmann, Marcus** (Politologe, Dipl.; Soziologe, M.A.) \*1969, lebt als freier Sozialwissenschaftler in Paris. Promoviert mit einer vergleichenden Studie zu Gewerkschaften und Arbeitsmigration in Spanien, Frankreich und Deutschland an der FU Berlin. Arbeitsschwerpunkte: Vergleichende industrielle Beziehungen, insbesondere der Bauwirtschaft; Arbeitsmigration in Europa; Gewerkschaftssoziologie, insbesondere Fusionen.

**Kalass, Viktoria** (Politologin, M.A.) \*1980, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Lehrstuhl Politisches System der BRD an der Universität Kassel. Mitarbeit im Projekt: „Neue Vielfalt: Vom Wandel der Arbeitnehmerverbandslandschaft und neuen Akteurskonstellationen in der kollektiven Interessenvertretungspolitik“. Gegenstand des Dissertationsprojekts ist eine Organisationsstudie zur Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL).

Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Verbands- und Gewerkschaftsforschung.

**Klecha, Stephan** (Sozialwissenschaftler) \*1978, Mitarbeiter der Verwaltung der Freien Universität Berlin, hat über die gewerkschaftliche Jugendarbeit der IG Metall an der AG Parteien- und politische Kulturforschung der Universität Göttingen promoviert.

**Klöpper, Arne** (Soziologe) \*1978, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW), Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen. Arbeitsschwerpunkte: Betriebliche und überbetriebliche Arbeitsbeziehungen, Organisations- und Gewerkschaftsforschung.

**Kurz, Constanze** (Arbeits- und Industriesoziologin, Dr.) \*1961, politische Sekretärin beim Vorstand der IG Metall im Funktionsbereich Wirtschaft- Technologie-Umwelt mit dem Arbeitsschwerpunkt Forschungs- und Technologiepolitik. Bis 31.03.2009 wissenschaftliche Angestellte am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) mit den Arbeitsschwerpunkten: Arbeits- und Innovationsforschung, Industrielle Beziehungen.

**Meise, Stephan** (Sozialwissenschaftler, Dipl.) \*1978, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Politische Wissenschaft der Leibniz Universität Hannover. Seit 2006 Mitarbeit in politisch-soziologischen Forschungsprojekten. Im laufenden Dissertationsprojekt regional vergleichende Analyse der Handlungsbedingungen und Akteursbeziehungen der IG Metall als soziale Voraussetzungen der gewerkschaftlichen Organisations- und Mitgliederentwicklung. Arbeitsschwerpunkte: Sozialstruktur- und Mentalitätsanalyse, politische Soziologie der Gewerkschaften und Parteien, politische Partizipation von Migranten.

**Meyer, Dorit** (Geografin, M.A.) \*1983, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Wirtschafts- und Sozialgeographischen Institut an der Universität Köln. Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen in räumlicher Perspektive, Geografie der Arbeit.

**Neusser, Christian** (Politologe, M.A.) \*1977, Doktorand am Lehrstuhl Politisches System der BRD an der Universität Kassel. Arbeitsschwerpunkte: Parteien-, Gewerkschaftsforschung, Sozialstaatspolitik.

**Schmalstieg, Catharina** (Psychologin, Dipl.) \*1974, Doktorandin am Lehrstuhl für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologe der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Gegenstand des Dissertationsprojekts sind Entstehungsbedingungen von Organisationsmacht und personaler Handlungsfähigkeit im Prozess gewerkschaftlicher Organisierung. Arbeitsschwerpunkte: Gewerkschafts- und Ungleichheitsforschung.

**Schroeder, Wolfgang** (Politikwissenschaftler, Prof. Dr.) \*1960, seit 2006 Inhaber des Lehrstuhls Politisches System der BRD/ Staatlichkeit im Wandel an der Universität Kassel. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitsbeziehungen, Parteien- und Organisationsforschung, Wandel von Politik und Ökonomie in Deutschland und Europa, sozialstaatlicher Umbau.

**Zimmer, Sabine** (Industriesoziologin, M.A.) \*1976, Doktorandin am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur (F.A.T.K.) an der Universität Tübingen. Gegenstand des laufenden Dissertationsprojektes ist die Analyse der Umsetzung des Entgeltrahmentarifvertrags (ERA-TV) in einem Großunternehmen der Metall- und Elektroindustrie. Arbeitsschwerpunkte: Industriesoziologie und industrielle Beziehungen.

© Copyright 2010 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2010  
ISBN: 978-3-86593-134-4  
Bestellnummer: 13241

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages,  
der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung,  
der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

# Inhaltsverzeichnis

Samuel Greef/Viktoria Kalass/Wolfgang Schroeder	
<b>0 Einleitung und Forschungsüberblick</b>	<b>13</b>
0.1    Gewerkschaftliche Erneuerungsdebatte	13
Wolfgang Schroeder	
<b>1 Forschungsüberblick: Funktionen von Gewerkschaften in drei Welten</b>	<b>19</b>
1.1    Einleitung	19
1.2    Gewerkschaften als Objekt wissenschaftlicher Forschung	21
1.3    Solidarorganisation	24
1.4    Mitgliederbezogene Rekrutierungs- und Bindestrategien	25
1.5    Arbeitsmarktpolitischer Akteur	28
1.6    Politischer Verband	31
1.7    Ausblick: Drei Funktionen und drei Welten der Gewerkschaften	33
Jonas Gobert	
<b>2 Wandel der strategischen Ausrichtung von Gewerkschaften</b>	<b>37</b>
2.1    Einleitung	37
2.2    Forschungsdesign	39
2.3    Gewerkschaftlicher Strategiewandel	40
2.4    Strategien gegenüber Staat und der Öffentlichkeit	40
2.5    Strategien gegenüber konträren Interessen	43
2.6    Strategien gegenüber gleichartigen Interessen	45
2.7    Strategien gegenüber Interessenträgern und organisations-interne Strategien	47
2.8    Abschließende Bemerkungen	51
Arne Klöpper	
<b>3 Lernen Gewerkschaften?</b>	<b>57</b>
3.1    Einleitung	57
3.2    Veränderung der Organisationsumwelt: Neue Handlungsbedingungen durch den Wandel der Arbeitsgesellschaft, der Arbeitsbeziehungen und der Erwerbsbevölkerung	60
3.3    Organisationslernen	61

3.4	Lernende Gewerkschaften	65
3.5	Schlussfolgerungen und Ausblick	69
Marcus Kahmann		
<b>4</b>	<b>Fusionen als Mittel gewerkschaftlicher Erneuerung?</b>	
<b>Das Beispiel ver.di</b>		<b>77</b>
4.1	Einleitung	77
4.2	Vorgeschichte ver.dis	79
4.3	Die Matrix: Komplex und umstritten	81
4.4	Veränderungen in den gewerkschaftlichen Außenbeziehungen	83
4.5	Finanz- und Mitgliederentwicklung	85
4.6	Empirisches Zwischenfazit: Nützlichkeit und Grenzen der Fusion als Mittel gewerkschaftlicher Erneuerung	87
4.7	Größe und Heterogenität als spezifische Probleme der Fusion zu ver.di	88
4.8	Ausblick: Fusionsgewerkschaften und Politik	91
Christian Neusser		
<b>5</b>	<b>Situativer Lobbyismus im Fünfparteiensystem</b>	<b>97</b>
5.1	Einleitung	97
5.2	Entkoppelung und ihre Folgen	98
5.3	Gewerkschaftliche Einflusspolitik im Fünfparteiensystem	104
5.4	Fazit und Ausblick	113
Sabine Zimmer		
<b>6</b>	<b>Verletzbare Anerkennung: Umsetzung des neuen Entgeltrahmentarifvertrags</b>	<b>119</b>
6.1	Einleitung	119
6.2	Relevanz und Ziele des Entgeltrahmentarifvertrags (ERA-TV)	120
6.3	ERA und Anerkennung	122
6.4	Resümee	133
Samuel Greef		
<b>7</b>	<b>Neue Konkurrenz in der Tarifpolitik: Der Marburger Bund</b>	<b>135</b>
7.1	Einleitung	135
7.2	Drei Dimensionen einer Gelegenheitsstruktur	137
7.3	Fazit	142

Viktoria Kalass

<b>8 Konkurrenz und Pluralität: Anfang vom Ende der Tarifeinheit?</b>	<b>147</b>
8.1 Einleitung	147
8.2 Forschungslage	148
8.3 Tarifeinheit trotz Vertragspluralität? Der Fall der Deutschen Bahn AG	150
8.4 Abschließende Bemerkungen und Ausblick	154

Marcel Gröls

<b>9 Rückübertragbare Öffnung des Flächentarifvertrages</b>	<b>157</b>
9.1 Einleitung und Ausgangslage	157
9.2 Klassische Wege zur Öffnung	158
9.3 Die Rückübertragbare Öffnungsklausel	160
9.4 Die Zweckdienlichkeit im Vergleich	162
9.5 Rechtliche Perspektive	165
9.6 Machtpolitische Perspektive	166
9.7 Offene Fragen	166
9.8 Zusammenfassung	167

Kirstin Bromberg

<b>10 Mitgliederrekrutierung und gewerkschaftliche Organisationskultur</b>	<b>171</b>
10.1 Einführung	171
10.2 Befunde der Gewerkschaftsforschung als Anschlussoptionen sozialweltlicher Erkenntnisgenerierung	173
10.3 Forschungsdesign der Studie Rekrutierung – Bindung – Zugehörigkeit	178
10.4 Zentrale Ergebnisse der Studie	179
10.5 Resümee	183

Stephan Meise

<b>11 Habitustheoretische Analyse innergewerkschaftlicher Machtverhältnisse</b>	<b>187</b>
11.1 Einleitung	187
11.2 Soziale Felder und soziale Milieus	189
11.3 Gewerkschaftliche Akteursgruppen	190

11.4	Beziehungen der gewerkschaftlichen Akteure	195
11.5	Schluss	202
Catharina Schmalstieg		
<b>12 Lernen von den US-Gewerkschaften: Organizing</b>		<b>207</b>
12.1	Einleitung	207
12.2	Prekäre Beschäftigungs- und Lebensverhältnisse als Herausforderung für Gewerkschaften	210
12.3	Gewerkschaftsstrategien als Antwort auf Prekarität	211
12.4	Schlussfolgerungen	218
12.5	Strategietransfer – Ausblick	220
Johannes Freidank		
<b>13 Drei Dimensionen der Mitgliedergewinnung: Anreize und deren Wirkung</b>		<b>227</b>
13.1	Einleitung	227
13.2	Vorgehen	229
13.3	Drei Dimensionen der Mitgliedergewinnung	230
13.4	Forschungsergebnisse	235
13.5	Resümee	241
Stephan Klecha		
<b>14 Jugendliche und Organizing</b>		<b>245</b>
14.1	Einleitung	245
14.2	Jugendliche als strategische Zielgruppe	247
14.3	Korrekturen – Ansatzpunkte für eine Revitalisierung der Jugendarbeit	249
14.4	Organizing als Antwort?	250
14.5	Organizing für Jugendarbeit	253
14.6	Organizing in erweitertem Verständnis	254
14.7	Fazit	258
Dorit Meyer		
<b>15 Organisierung von Zeitarbeitern</b>		<b>263</b>
15.1	Einleitung	263
15.2	Methodische Anmerkungen	265

15.3	Notwendigkeit von Lernprozessen in Zeiten der Gewerkschaftskrise	266
15.4	Entwicklung der Haltung der DGB-Gewerkschaften zum Thema „Zeitarbeit“	268
15.5	Spezifische Unzulänglichkeiten bei der Gewinnung von Zeitarbeitern	269
15.6	Theoretische Konzeption organisationaler Lernprozesse in Gewerkschaften	270
15.6.1	Stand der Forschung	271
15.6.2	Lernprozesse in Gewerkschaften aus geografischer Perspektive	272
15.7	Gründe für die räumliche Ausdifferenzierung von unterschiedlich lernbereiten Gewerkschaftseinheiten	274
15.7.1	Hohe Zeitarbeitsquoten im Zuständigkeitsgebiet	275
15.7.2	Engagement der Gewerkschaftssekretäre für die Belange der Zeitarbeit	278
15.7.3	Engagement der Betriebsräte von Entleihfirmen	278
15.8	Räumlich differenzierte Lernprozesse am Beispiel der IG Metall	279
15.8.1	Bottom-up Lernprozesse ausgehend von der lokalen Ebene	279
15.8.2	Bottom-up Lernprozesse ausgehend von der regionalen Ebene	280
15.8.3	Top-down Lernprozesse ausgehend von der nationalen Ebene	281
15.8.4	Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Lernprozesse	282
15.9	Schlussfolgerungen und Ausblick	284

Constanze Kurz

<b>16</b>	<b>Betriebsrätinnen und Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat</b>	<b>289</b>
16.1	Einleitung	289
16.2	Repräsentanz von Frauen in den Betriebsräten der Automobilindustrie	291
16.3	Motivlagen für Betriebsratsarbeit und Themenstellungen in den industriellen Kernen	293
16.4	Geschlechterverhältnisse im Betriebsratsgremium	297
16.5	Resümee	300

<b>Über die Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>305</b>
---------------------------------------	------------

## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abbildung 1: Dissertationen zum Thema Gewerkschaften/Arbeitgeberverbände	22
Abbildung 2: Strategieoptionen gegenüber Staat und Öffentlichkeit	43
Abbildung 3: Strategieoptionen gegenüber konträren Interessengruppen	45
Abbildung 4: Strategieoptionen gegenüber gleichartigen Interessen	47
Abbildung 5: Binnenorganisatorische Gestaltungsoptionen und Strategien gegenüber Interessenträgern	50
Abbildung 6: Evolution der Mitgliederzahlen der ver.di-Gründungsorganisationen, 1970-2000	81
Abbildung 7: Mitgliederzahlen nach Fachbereichen, 2006	86
Abbildung 8: Die Rückübertragbare Öffnungsklausel	161
Abbildung 9: Entwicklung der Zahl der Zeitarbeiter und an Zeitarbeitsfirmen von 1973 bis 2008 in Deutschland	268
Abbildung 10: Anteil der Zeitarbeiter an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Gemeinden (30.06.2008)	277
Tabelle 1: Wen wählen Gewerkschaftsmitglieder/gewerkschaftlich organisierte Arbeiter? (Bundestagswahlen in Prozent)	100
Tabelle 2: Gewerkschaftlich organisierte Abgeordnete im Deutschen Bundestag 1949-2009 (in Prozent)	102
Tabelle 3: Bildungstypen und ihre sozialweltliche Bedeutung	181

## 0 Einleitung und Forschungsüberblick

### 0.1 Gewerkschaftliche Erneuerungsdebatte

Die Entwicklung der deutschen Gewerkschaften liest sich zunächst unmissverständlich als Erfolgsgeschichte. Nach 1945 ist es den Gewerkschaften gelungen, sich nicht nur als elementarer Bestandteil der politischen und ökonomischen, vor allem der exportorientierten Institutionenordnung zu etablieren, sondern auch als Teil der sozialen Lebenswelt der Beschäftigten. Im internationalen Vergleich zählen die deutschen Gewerkschaften zu den erfolgreichsten sozial- und demokratiepolitischen Akteuren der Industriegesellschaften. Der Erfolg der deutschen Arbeitnehmerverbände beruhte dabei einerseits auf einer breiten gesamtgesellschaftlichen Akzeptanz sowie ihrer institutionellen Einbindung in sozio-ökonomische und politische Entscheidungsprozesse. Andererseits sorgten Mitgliederstärke und Organisationsgrade für die nötige Ressourcenausstattung, um auch verpflichtungsfähig gegenüber den eigenen Mitgliedern zu wirken. Kurz: Die Gewerkschaften sind nicht nur ein essentieller Bestandteil des Deutschen Modells, sondern auch ein zentraler Referenzpunkt für die anderen europäischen Gewerkschaften.

Seit einigen Jahren mehren sich jedoch die Krisensymptome. Dabei geraten die Gewerkschaften in mehrfacher Hinsicht unter Druck. Die *Mitgliederkrise* reduziert Stärke und Attraktivität. Zudem befördert sie materielle Engpässe, was mit weiterreichenden Legitimationsdefiziten korreliert. Der Bedeutungsverlust der Arbeitgeberverbände (*Gegnerkrise*) schwächt die Gewerkschaften zusätzlich, weil dies die tarifpolitische Gestaltungsmacht des zwischenverbandlichen Verhandlungssystems aushöhlt. Gleichzeitig schwindet der Einfluss auf politische Entscheidungen durch Entfremdungs- und Entkoppelungsprozesse von Parteien und Gewerkschaften, was sich schlussendlich als eine *Durchsetzungs- und Einbettungskrise* begreifen lässt.<sup>1</sup> Die spezifischen Problemlagen der deutschen Verbände sind derweil vielfach definiert und diskutiert worden.<sup>2</sup> Offen bleiben indes Fragen, wie die Gewerkschaften auf die veränderten Anforderungen reagiert haben, reagieren und weiterhin reagieren können. Welche Gegenmaßnahmen ergreifen

1 Vgl. Schroeder 2003.

2 Vgl. hierzu u.a. die Beiträge in Schroeder/Weßels 2003; Hassel 2006; Streeck 2006; Biebeler/Lesch 2007.

die Verbände, um ihre Handlungsfähigkeit zu stabilisieren und neue Stärke zu generieren? Wie können neue Mitglieder gewonnen werden? Wie lässt sich trotz Gegner- und Einbettungskrise tarifpolitische Gestaltungskraft entfalten? Und nicht zuletzt: Wie können die Gewerkschaften den Entkoppelungsprozessen zwischen Gewerkschaften und politischem System begegnen und sich als politische Akteure behaupten?

Diesen und ähnlichen Fragen widmete sich ein Workshop der Hans-Böckler-Stiftung und der IG Metall in Kooperation mit dem Lehrstuhl „Das politische System der BRD – Staatlichkeit im Wandel“ der Universität Kassel, der im September 2008 in Kassel stattfand. Für ihre engagierte Unterstützung möchten wir an dieser Stelle vor allem Sabine Blum-Geenen und Werner Fiedler danken. Der Workshop stand unter dem Titel „Politik zur Erneuerung der Gewerkschaften“. In verschiedenen Beiträgen wurde aufgezeigt, wie die Verbände auf aktuelle Herausforderungen reagieren und welche Handlungsoptionen sich daraus für die Zukunft ableiten lassen.

Das weite Feld der Erneuerung gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit konzentriert sich in diesem Band sowohl auf organisationspolitische Problemstellungen wie auch auf einzelne Politikfelder. Zu den organisationspolitischen Fragen zählt insbesondere die Mitgliederpolitik, also beispielsweise Strategien zur Rekrutierung von Leiharbeitern sowie Fusionen von Gewerkschaften aber auch die Konkurrenz zwischen Gewerkschaften. Im Bereich der Politikfelder geht es vor allem um die Tarifpolitik. Schließlich drehen sich die Aufsätze immer wieder um die Frage der Strategie- und Lernfähigkeit von Gewerkschaften. Einleitend gibt *Schroeder* einen Überblick über aktuelle Forschungsergebnisse und Entwicklungstrends. Schroeder beschreibt die Gewerkschaften als Akteure, die in drei unterschiedlichen Welten agieren. Er argumentiert, dass sich die Aufgaben von Gewerkschaften verändern und Erneuerungspolitiken problem- und situationsbezogen im jeweiligen Handlungskontext der Verbände ansetzen müssen.

Mit Blick auf Strategie- und Lernfähigkeit von Gewerkschaften vermutet *Gobert*, dass die Gewerkschaften infolge gesellschaftlichen Wandels auch ihre Strategien verändert haben. Er kommt zu dem Schluss, dass Wandel stattgefunden, sich aber kein strategisches Konzept kohärent durchgesetzt hat. Gleichwohl habe in allen Gewerkschaften die Mitgliederpolitik an Bedeutung gewonnen, während korporatistische Arrangements auf Makroebene an Wichtigkeit eingebüßt hätten. *Klöpper* hingegen fragt, ob Gewerkschaften überhaupt lernfähig sind und welche Voraussetzungen für erfolgreiches, organisationales Lernen gegeben sein müssen.

Während er feststellt, dass sich die Verbände ihrer spezifischen Problemlagen durchaus bewusst sind, hapert es offenbar an der Umsetzung theoretischen Wissens in die gewerkschaftliche Alltagspraxis. *Kahmann* nimmt die ver.di Gründung zum Anlass zu hinterfragen, inwiefern anfängliche Erwartungen und Hoffnungen, die an den Fusionsprozess geknüpft waren, erfüllt wurden. Am Beispiel ver.di zeigt er auf, dass die Ergebnisse gewerkschaftlicher Fusionsprozesse ambivalent betrachtet werden müssen und dass Fusionen neue Probleme aufwerfen können.

Im Zuge einer Analyse der tarif- und bündnispolitischen Strategien von Gewerkschaften befasst sich *Neusser* mit den Veränderungen des parteipolitischen Systems, die durch die Etablierung der Partei Die Linke entstanden sind. Einerseits existiert mit der Linken ein neuer parlamentarischer Ansprechpartner für gewerkschaftliche Bündnispolitiken. Andererseits konstatiert Neusser, dass Kontakte zwischen Verbänden und Parteien heute insgesamt sporadischer und situationsbezogener stattfinden. *Zimmer* untersucht die Umsetzung der ERA Verträge in einem Großunternehmen der Metall- und Elektrobranche und stellt fest, dass Probleme insbesondere dann entstehen, wenn Arbeitnehmer ihren Arbeitseinsatz nicht angemessen wahrgenommen und gewürdigt sehen. Sie empfiehlt daher, die Frage der Anerkennung von Leistung stärker zu berücksichtigen und Tarifpolitik nicht alleinig an Fragen der Entgelthöhe auszurichten. *Greef* greift die Frage nach einer Fragmentierung der Gewerkschaftslandschaft in eine Vielzahl kleiner Verbände auf und fragt nach den Bedingungen einer erfolgreichen Etablierung von Berufs- und Spartengewerkschaften. Er kommt zu dem Schluss, dass eine spezifische Gelegenheitsstruktur gegeben sein muss, damit Berufs- und Spartenverbände eigenständige, tarifpolitische Durchsetzungsmacht entwickeln können. *Kalass* zeigt am Beispiel der Deutschen Bahn, dass selbst manifeste Gewerkschaftskonkurrenz, die in eine plurale Vertragsstruktur mündet, nicht automatisch in Tarifkonkurrenz münden muss, vielmehr verfügt der Arbeitgeber dennoch über Instrumente, die es ihm ermöglichen, Pluralität einzuhegen und Konkurrenz zwischen Verbänden durch komplementäre, tarifliche Vertragswerke abzumildern. *Gröls* analysiert die kontrollierte Öffnung des Flächentarifs und präsentiert eine neues Instrument: die rückübertragbare Öffnungsklausel. Im Falle einer Nichteinigung der Betriebsparteien, ergäbe sich so die Möglichkeit, die Verhandlungen erneut an die Tarifparteien zu delegieren.

Das Feld der Mitgliedergewinnung teilt sich in zielgruppenorientierte und übergreifende Beiträge. *Bromberg* verortet die Mitgliedergewinnung im lokalen Bereich und betrachtet daher Rekrutierungsbemühungen von Hauptamtlichen im

Betrieb. Sie erkennt, dass die Ansprache durch die hauptamtlichen Akteure aufgrund spezifischer personen- und sozialisationsspezifischer Merkmale variiert. Demgegenüber untersucht *Meise* interne Beziehungs- und Konfliktmuster auf lokaler Ebene und identifiziert vier Dimensionen, die eine Interaktion gewerkschaftlicher Mitgliedergruppen vor Ort strukturieren. *Schmalstieg* fragt, ob Organizing Strategien auch in Deutschland erfolgversprechend angewandt werden können. Sie stellt fest, dass eine Übertragbarkeit US-amerikanischer Ideen und Konzepte prinzipiell möglich ist, aber eine Anpassungen an kulturelle sowie institutionelle Bedingungen und Praktiken in Deutschland erforderlich macht. *Freidank* untersucht die Rekrutierungsstrategien von ver.di und konstatiert, dass ver.di insbesondere auf tarifpolitische Anreize setzt, um Mitglieder zu werben und zu binden.

Zielgruppenorientiert identifiziert *Klecha* Jugendliche als strategische Mitgliederressource und überlegt, ob sich Organizing-Ideen eignen, um jugendliche Mitglieder zu gewinnen. Er kommt zu dem Schluss, dass solche Strategien durchaus umsetzbar, gleichzeitig aber mit Gefahren verbunden sind. *Meyer* hingegen nimmt die Zeitarbeiter in den Blick und fragt, wie erfolgreiche Strategien zur Organisierung der Zeitarbeitsbranche aussehen müssen. Die Untersuchung erfolgreicher Rekrutierungskonzepte in diesem Beschäftigungsfeld zeigt, dass komplementäre bottom-up und top-down Lernprozesse sich wechselseitig befruchten können. *Kurz* untersucht die Integration von Frauen in betriebliche Mitbestimmungsgremien und resümiert, dass sich Betriebsrättinnen hinsichtlich ihrer Orientierung und Interessen von ihren männlichen Kollegen deutlich unterscheiden. Frauen könnten daher eine Öffnung der Gewerkschaften für neue Themen und Strategien durchaus begünstigen.

Trotz ihrer unterschiedlichen Blickwinkel, Themenstellungen, Herangehensweisen und Zielsetzungen, kommen die hier zusammengestellten Beiträge zu dem Ergebnis, dass Gewerkschaften kein Auslaufmodell sind und dass eine andere Zukunft der Gewerkschaften längst begonnen hat. Denn aller Unkenrufe zum Trotz, darin stimmen die hier versammelten Autorinnen und Autoren überein: Sie, die Gewerkschaften, bewegen sich doch!

## **Literatur**

Biebeler, Hendrick/Lesch, Hagen: Zwischen Mitgliedererosion und Ansehensverlust: Die deutschen Gewerkschaften im Umbruch. In: Industrielle Beziehungen, Nr. 14, 2007, S. 133-153.

Hassel, Anke: Erosion der gewerkschaftlichen Lobbymacht. In: Leif, Thomas/Speth, Rudolf (Hrsg.): *Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland*, Wiesbaden, 2006, S. 188-198.

Schroeder, Wolfgang: Gewerkschaften im Modell Deutschland: Transformation von Organisation und Politik. In: Buckel, Sonja/Dackweiler, Regina-Maria/Noppe, Ronald (Hrsg.): *Formen und Felder politischer Intervention – Zur Relevanz von Staat und Steuerung*, Münster, 2003, S. 146-165.

Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*, Wiesbaden, 2003.

Streeck, Wolfgang: Nach dem Korporatismus – Neue Eliten, neue Konflikte. In: Münkler, Herfried/Straßenberger, Grit, Bohlender, Matthias (Hrsg.): *Deutschlands Eliten im Wandel*, Frankfurt, 2006, S. 149-176.



# **1 Forschungsüberblick: Funktionen von Gewerkschaften in drei Welten**

## **1.1 Einleitung**

Im sechzigsten Jahr ihrer Gründung als Einheitsgewerkschaft finden die deutschen Gewerkschaften wieder lebhafteres öffentliches Interesse. Gleichwohl werden sie weniger als Hoffnungsträger, sondern mehr als angeschlagener Patient wahrgenommen, dem man eine baldige Genesung wünscht, weil er gebraucht wird. Tatsächlich haben sie verlorenes Vertrauen zurückgewinnen können, wozu vermutlich beigetragen hat, dass sie wieder näher an die Mitglieder gerückt sind. Zugleich wurden viele strukturelle Probleme, die über die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften entscheiden, bislang nur unzureichend angegangen.

Seit einigen Jahren versuchen die deutschen Gewerkschaften auf vielfältige Weise sich auf die neue Arbeitnehmergesellschaft einzustellen. So kam es mit der Gründung von ver.di 2001 zum Aufbau einer Gewerkschaft neuen Typs, deren Selbstfindung bei weitem noch nicht abgeschlossen ist. Parallel dazu fand ein zögerlicher Umbau der Instrumente statt, die die Gewerkschaften nutzen, um ihre Ziele durchzusetzen. Exemplarisch dafür sind die Prozesse, die dazu führten, dass mit weit reichenden Öffnungsklauseln ein Mehrebenensystem in der Tarifpolitik institutionalisiert wurde. Auffallend ist schließlich auch der geradezu kometenhafte Aufstieg kleiner Berufsverbände wie Cockpit, Marburger Bund oder der Lokomotivführergewerkschaft zu vetofähigen Tarifakteuren. Zudem lässt sich derzeit ein bemerkenswerter Wandel in der generativen Zusammensetzung der Gewerkschaften beobachten.

Prägend für das deutsche Gewerkschaftsmodell ist – trotz des Beamtenbundes und einer Fülle kleiner Organisationen – das Prinzip der Einheitsgewerkschaft, deren innere Struktur durch einen schwachen Dachverband und starke Branchengewerkschaften gekennzeichnet ist. Das Außenverhältnis zu den Arbeitgebern und zum politischen System kann als ‚konfliktpartnerschaftlich‘ charakterisiert werden. Die gewichtige Stimme der Gewerkschaften gegenüber Arbeitgebern und Regierung, die notwendig ist, um die Interessen der Beschäftigten kraftvoll zur Geltung zu bringen, basiert auf:

- einem im internationalen Vergleich mittleren Organisationsgrad von etwa 30 Prozent,
- einer vergleichsweise hohen gesellschaftlichen Wertschätzung,
- einer gesetzlichen Absicherung durch Tarif-, Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetze,
- einer Mitarbeit in der Selbstverwaltung der Sozialversicherungen,
- einer tarifpolitischen Handlungsfähigkeit in Kooperation mit verpflichtungsfähigen Arbeitgeberverbänden,
- einer locker verkoppelten Einbindung in das politische System, die von einer privilegierten Verbindung zur SPD profitiert,
- einer konstruktiven Kooperation mit den betrieblichen Interessenvertretern der Beschäftigten und
- einer gezielten und kontrollierten Konfliktfähigkeit.

Das Zusammenwirken dieser Eigenschaften ermöglichte den besonderen Erfolg des ‚deutschen Gewerkschaftsmodells‘. Seit einigen Jahren sind diese Strukturen jedoch durch Globalisierung, Europäische Integration, deutsche Einheit sowie technischen und sozialen Wandel unter Druck geraten. Angesichts eines fragmentierten Arbeitsmarktes, divergierender Branchenstrukturen und damit einhergehender Unterschiede in den Bedingungen der Interessenvertretung kann von einem ‚deutschen Gewerkschaftsmodell‘ nur noch in einem eingeschränkten Sinne gesprochen werden. Stattdessen haben wir es mit verschiedenen ‚Welten‘ der Gewerkschaften zu tun. Etwas vereinfacht kann man von ‚drei Welten‘ sprechen.<sup>3</sup> Diese Welten unterscheiden sich darin, wie der (für alle gleiche) gesetzliche Rahmen umgesetzt wird, das heißt, inwieweit die Gewerkschaften als handelnde Akteure anerkannt werden und Tarif- und Verhandlungsdemokratie tatsächlich gelebt werden können. Die Grenzen zwischen diesen Welten sind fließend<sup>4</sup> und die Welten können branchen- und sektorenübergreifend sein. Dennoch lassen sich jeweils bestimmte Schwerpunkte ausmachen:

Die erste Welt der Gewerkschaften liegt in der Großindustrie des verarbeitenden Sektors, die nach wie vor Anker und Rückgrat gewerkschaftlicher Stärke in Deutschland ist. Zu dieser Welt zählen auch wesentliche Teile des öffentlichen Dienstes. Der Schwerpunkt der zweiten Welt liegt in den mittelgroßen Betrieben der verarbeitenden Industrie und des Dienstleistungssektors. Dort ist gewerkschaftliche Stärke nicht selbstverständlich und wenn sie vorliegt, ist sie meist auf

3 Vgl. auch: Schroeder/Keudel 2008.

4 Die Einteilung in ‚Welten‘ ist als heuristisches Konzept zu verstehen.

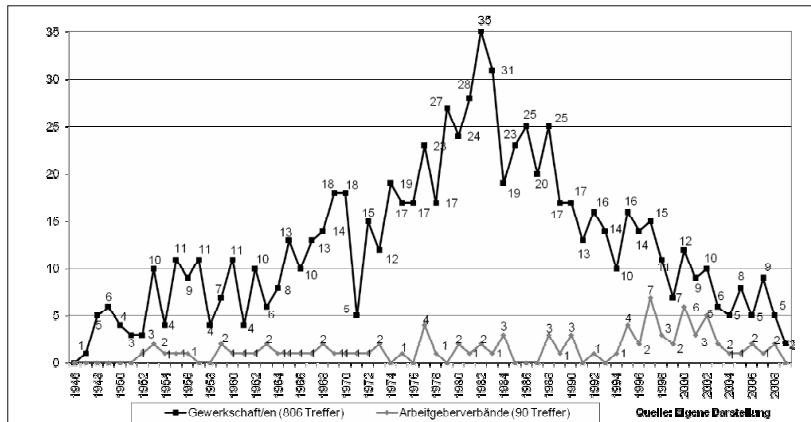
günstige betriebliche, regionale und branchenspezifische Bedingungen zurückzuführen. Die Prägekraft der ersten und zweiten Welt auf die dritte Welt nimmt ab, denn in dieser sind die Gewerkschaften meist gar nicht oder nur schwach vertreten. Dominant sind dort Firmen des heterogenen Dienstleistungssektors. Da in vielen dieser Betriebe eine hohe Wertschöpfung und ein hohes Innovationsniveau bestehen sowie häufig mehr Beschäftigungsaufbau stattfindet als in den ersten beiden Welten, können sie als ‚Gewinner des Strukturwandels‘ bezeichnet werden. Daher ist es eine nicht zu unterschätzende Belastung für die Gewerkschaften, dass sie gerade in diesen Betrieben nicht oder nur schwach vertreten sind. Im Folgenden soll gezeigt werden, wie der Wandel der Gewerkschaften stattfindet und welche Fragen noch offen sind.

## **1.2 Gewerkschaften als Objekt wissenschaftlicher Forschung**

Um die Literatur, die sich mit dem Gegenstand Gewerkschaften befasst, einordnen zu können, sind einige Anmerkungen zur Lage der deutschen Gewerkschaftsforschung notwendig. Diese ist nicht nur in einem Fachgebiet angesiedelt ist, sondern reicht von der Geschichtswissenschaft über die Soziologie, Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft bis zur Politikwissenschaft. Eine Vielzahl gewinnbringender Erkenntnis steuerte die zuletzt genannte Disziplin bei.

Um die quantitative Relevanz des Gegenstandes „Gewerkschaften“ für die wissenschaftliche Forschung zu bemessen, bietet der Dissertationskatalog der Deutschen Bibliothek in Frankfurt/Main, der alle in Deutschland geschriebenen Dissertationen für den Zeitraum zwischen 1946 und 2009 erfasst, eine gute quantitative Orientierung. Geht man davon aus, dass sich eine Dissertation qua Formaldefinition dadurch auszeichnet, dass sie einen eigenständigen Beitrag zum wissenschaftlichen Forschungsstand leistet, so liegt damit ein wichtiger Indikator für den Wandel des wissenschaftlichen Interesses am Gegenstand „Gewerkschaften“ im Laufe der Zeit vor.

Abbildung 1: Dissertationen zum Thema Gewerkschaften/Arbeitgeberverbände



Quelle: Datenbasis: Katalog der Deutschen Nationalbibliothek; Eigene Auswertung und Darstellung.

Zwischen 1946 und 2009 sind in Deutschland insgesamt 806 Dissertationen geschrieben worden, die sich mit Gewerkschaften befassen. Zum Vergleich: Im gleichen Zeitraum sind nur insgesamt 90 Dissertationen unter dem Stichwort „Arbeitgeberverbände“ im Katalog der Deutschen Nationalbibliothek verzeichnet.<sup>5</sup> Seit Mitte der 1980er Jahre lässt sich allerdings ein Gegentrend feststellen: Während die Anzahl der Veröffentlichungen zu den Gewerkschaften seit ihrem Hoch 1982 (mit 35 Treffern) stark rückläufig sind, mehren sich seit Mitte der 1990er Jahre die Dissertationen zu Unternehmensverbänden. Über 40 Prozent aller Dissertationen zu den Arbeitgeberverbänden seit 1946 fallen auf den Zeitraum zwischen 1995-2005; wobei die absolute Zahl in einzelnen Jahren sogar an das Niveau der Studien über die Gewerkschaften heranreicht. Hinsichtlich der Frage nach dem veränderten Interesse an den Gewerkschaften im Wandel der Zeiten fällt auf, dass mit 348 der insgesamt 806 Studien nahezu die Hälfte der Arbeiten zwischen 1975 und 1989 erstellt wurde, was einem Anteil von über 40 Prozent aller Dissertationen seit 1946 entspricht. Das sind fast doppelt so viele wie in den 15 Jahren davor (176 Treffer) und danach (175 Treffer). Es gab und gibt, wie bei nahezu allen Themen,

5 Zum Vorgehen der Datenerhebung: Die unter der Suchanfrage „Gewerkschaft(en)“ bzw. „Arbeitgeberverband/verbände, Unternehme(ns)(r)verband/verbände, BDI, BDA“ mit der Einschränkung auf Dissertationen gefundenen Treffer im Online-Katalog der Deutschen Nationalbibliothek (<http://dispatch.opac.ddb.de/>) wurden von doppelten Einträgen gesäubert und dann entsprechend ihres Erscheinungsjahres ausgezählt.

Konjunkturen, die nicht zuletzt auch mit der öffentlichen Aufmerksamkeit und der inhaltlichen Ausrichtung der Lehrstühle an deutschen Universitäten sowie der Forschungsförderung einhergehen.

Verschiedene Phasen der Konjunktur gibt es auch in Bezug auf thematische Akzente sowie Tiefe und Breite bei der Bearbeitung des Gegenstandes: Bis in die 1980er Jahre stand die Rolle der Gewerkschaften im politischen System im Vordergrund der Aufmerksamkeit. Dies spiegelt sich in den Titeln wider, die diskussionsprägenden Charakter besaßen, wie beispielsweise die „Blinde Macht“<sup>6</sup> und „Gegenmacht oder Ordnungsmacht“<sup>7</sup>. Es fällt zudem auf, dass die Aufmerksamkeit erregenden Monographien älteren Datums sind. Zu nennen sind hier neben den bereits erwähnten die herausragenden Studien von Joachim Bergmann, Otto Jacobi und Walther Müller-Jentsch<sup>8</sup>, Wolfgang Streeck<sup>9</sup>, Josef Esser<sup>10</sup>, Andrei S. Markovitz<sup>11</sup> und Klaus Armingeon<sup>12</sup>. Derart umfassende, stilbildende Werke zu den deutschen Gewerkschaften finden sich seither seltener. Vielmehr überwiegen wissenschaftliche Studien zu Themen, die sich mit der Anpassung der Gewerkschaften an veränderte Umweltbedingungen befassen. Auf den verschiedensten Ebenen wird analysiert, wo die aktuellen Probleme der Gewerkschaften liegen und wie sie wieder in die Offensive kommen können. So gibt es eine Fülle von interessanten Detailstudien etwa zur Arbeitszeit- und Tarifpolitik, zur Mitgliederentwicklung, zu Gewerkschaftsfusionen, zur Lage in Ostdeutschland oder zu den Auswirkungen der Globalisierung.

Die Forschung zeichnet sich in den letzten Jahren durch einige bemerkenswerte Entwicklungen aus: Zum einen ist eine Öffnung zu beobachten. So wird das Blickfeld zum Beispiel um die „Gegenseite“ der Gewerkschaften, etwa die Arbeitgeberverbände, erweitert. Zum anderen wird vermehrt policy-Forschung anhand empirischer Daten betrieben. Eine weitere Tendenz ist darin zu sehen, dass in der wissenschaftlichen Literatur die drei Welten der Gewerkschaften zunehmend anerkannt werden: Es wird damit berücksichtigt, dass in den drei Welten disparate Bedingungen herrschen und daher auch verschiedene Strategien vonnöten sind. Damit geht eine Öffnung für andere gewerkschaftliche Modelle einher.

6 Pirker 1960.

7 Schmidt 1971.

8 Müller-Jentsch 1975.

9 Streeck 1981.

10 Esser 1982.

11 Markovitz 1986.

12 Armingeon 1988.

Bei der Frage, was Gewerkschaften tun können, um wieder in die Offensive zu kommen, spielen ausländische Beispiele und Debatten eine Rolle. Neben dem für die deutsche Linke obligatorischen Blick auf die nordischen Länder und deren Errungenschaften interessieren neuerlich auch Beispiele und Anregungen aus dem angelsächsischen Kontext: *Strategic unionism* und „Revitalisierung“<sup>13</sup> sind in den letzten Jahren auch in Deutschland geradezu Modewörter in der Gewerkschaftsforschung geworden.<sup>14</sup> Grundlegend für diese Debatte ist der Sammelband „Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy“.<sup>15</sup>

### 1.3 Solidarorganisation

Wie kommen die Gewerkschaften zu den Mitgliedern und die Mitglieder zu den Gewerkschaften? Mit der Erosion traditioneller Milieus und dem Verlust stabiler institutioneller Ordnungen sind klare Erwartungshaltungen der Beschäftigten gegenüber den Gewerkschaften nicht mehr selbstverständlich. So muss heute Überzeugungsarbeit geleistet werden, wo früher der ‚stumme Zwang des Milieus‘ gewerkschaftliche Orientierungen hervorbrachte oder gar ‚vererbte‘. Nach wie vor gibt es strukturelle Rahmenbedingungen, die eine Mitgliedschaft befördern, wie die Größe des Betriebes, ein bereits bestehender hoher Organisationsgrad und die Existenz eines gewerkschaftlich orientierten Betriebsrates. Es kann aber nicht

- 13 Unter Revitalisierung (*revitalization, union renewal*) wird „eine Art Neufindung der Gewerkschaften mit anderen Strukturen, Organisationsmustern, langfristig angelegten Erfahrungs- und Lernprozessen und völlig neuen politischen Praktiken“ verstanden (Turner 2004, S. 9). Verbunden wird der Revitalisierungsgedanke mit der Annahme des *strategic choice* der Gewerkschaften: Die Gewerkschaften werden als Akteur gesehen, der die Prozesse aktiv mitgestalten kann, wenn er sich für bestimmte Optionen und Strategien entscheidet. Eine gewisse Vorreiterrolle spielt in dieser Debatte der US-amerikanische Soziologe Lowell Turner, Professor an der Cornell-Universität, der schon in den 1990er Jahren mit seinen Studien die Grundlagen für diese Debatte gelegt hat.
- 14 Auch in deutschen Veröffentlichungen zu Gewerkschaften nimmt das Thema immer mehr Raum ein, vgl. z.B. die Ausgabe 9/2003 der WSI Mitteilungen zum Thema „Strategien zur Neubelebung von Gewerkschaften“ (Frege u.a. 2003). Im Dezember 2006 fand in Jena unter der Leitung von Klaus Dörre eine eigene Konferenz zum Thema „Revitalisierung der Gewerkschaften: Aus der Krise zur Erneuerung?“ statt (vgl. hierzu Brinkmann u.a. 2008). Für das große Interesse am Thema steht auch der von Jury Hälker und Claudius Vellay 2006 herausgegebene Band „Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung“ sowie der daran anschließende Workshop „Union Renewal – Erneuerung der Gewerkschaften“ von der HBS und IG Metall im März 2007 in Kassel.
- 15 Frege/Kelly 2004. Vergleiche auch den grundlegenden Sammelband zu „partnership“-Strategien der Gewerkschaften verschiedener Länder von Huzzard, Gregory und Scott („Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing?“ (2004)).

davon ausgegangen werden, dass diese Strukturen ‚von selbst‘ weiterbestehen bleiben. Während das überlieferte positive Erbe schmilzt, bauen sich neue Herausforderungen auf: Heute müssen die Gewerkschaften ihre Erfolge, Angebote und Leistungen immer stärker in Abgrenzung zu anderen ernst zu nehmenden Konkurrenten beweisen und begründen. Diese konkurrierenden Akteure sind auf vier Ebenen angesiedelt: Im Bereich des Marktes (1) treten Versicherungen in Konkurrenz zu den Gewerkschaften, die Beschäftigten Versicherungsleistungen anbieten, mit denen diese einen Teil ihrer Sicherheitsbedürfnisse befriedigen können. Auf der Ebene der Betriebe (2) können die Betriebsräte zur Konkurrenz werden, die sich den Belegschaften als Gewerkschaftsersatz präsentieren und einer Kooperation mit ihnen teilweise ablehnend gegenüberstehen. Auf der Verbandsebene (3) stehen die Gewerkschaften im Wettbewerb mit anderen Verbänden, vor allem mit erstarkenden Berufsverbänden wie zum Beispiel Cockpit, Marburger Bund, dem Hochschulverband oder dem Verband deutscher Ingenieure. Schließlich kann der Sozialstaat selbst (4) als Konkurrent der Gewerkschaften angesehen werden. Dem Verhältnis von Gewerkschaften und Sozialstaat kommt von jeher eine zentrale Rolle bei der Bestimmung der strategischen Optionen der Gewerkschaften zu. Denn vom sozialstaatlichen Leistungskatalog hängt es mit ab, wie der von den Gewerkschaften zu gestaltende Raum für Leistungs- und Solidarangebote aussieht. So kann der Nutzen einer Gewerkschaft aus Sicht der Beschäftigten auch daran gemessen werden, ob und wie es ihr gelingt, zeitgemäße Ziele und Inhalte zu entwickeln und durchzusetzen, die kompatibel sind zum jeweiligen Stand der sozialstaatlichen Entwicklung. Dazu gehört auch, das Niveau sozialstaatlicher Entwicklung zu verteidigen bzw. weiterzuentwickeln.

## 1.4 Mitgliederbezogene Rekrutierungs- und Bindestrategien

Um aus der Mitgliedschaftskrise herauszukommen, neue Mitglieder zu rekrutieren und an die Organisation zu binden, können wir folgende Ebenen unterscheiden:

*Programmatisch-ideelle Neuorientierung:* Auf dieser Ebene wird um die Ziele, das Selbstverständnis und die Funktion der Gewerkschaften im politisch-ökonomischen System der Bundesrepublik gerungen. Dabei stehen sich verschiedene Richtungen gegenüber, die sowohl zwischen wie auch innerhalb der Gewerkschaften identifiziert werden können. Eine klare Zuordnung ist jedoch schwierig,

denn wer den Verbänden nur politische oder aber lediglich dienstleistungsorientierte Ziele zuspricht, springt zu kurz.

*Dienstleistungsangebot:* Es scheint Konsens darüber zu bestehen, dass primär solche Dienstleistungen angeboten werden sollen, die an den beruflichen Anforderungen der Beschäftigten ansetzen. Dissens besteht darüber, welche Rolle solche Angebote haben, um die Bindung an die Organisation weiter zu entwickeln.

*Bonusregelungen:* Zu den selektiven Mitgliederanreizen zählen auch Bonusregelungen für Mitglieder per Tarifvertrag. Dieses Instrument kommt gegenwärtig insbesondere bei abgesenkten Tarifverträgen zum Zuge, bei denen Mitglieder weniger Einbußen hinnehmen als nicht-organisierte Beschäftigte.

*Mitgliederwerbestrategie:* Um die Kluft zwischen Beschäftigten- und Mitgliederstruktur zu überwinden, streiten die Akteure, ob sie sich auf die bereits gut organisierten Kerngruppen konzentrieren oder aber ihr Augenmerk verstärkt auf die schwach vertretenen Gruppen lenken sollen. Pointiert gesprochen geht es um die Entscheidung zwischen defensiver und offensiver Mitgliederrekrutierung. Bislang dominierte die defensive Mitgliederstrategie, was insbesondere in den 1970er und 1980er Jahren dazu führte, dass der Arbeiteranteil in den deutschen Gewerkschaften weiter gesteigert werden konnte, aber um den Preis, dass die Anpassung an den Strukturwandel des Arbeitsmarktes verpasst bzw. sogar erschwert wurde. Heute zeigt sich deutlich, dass diese defensive Strategie allein nicht ausreicht.

*Neue Formen der Partizipation:* Durch projektbezogene Mitarbeit soll die Schwelle zum Gewerkschaftseintritt abgesenkt werden. Projekte, die eine stärkere Mitsprache der Mitglieder ermöglichen, sollen genutzt werden, um die Attraktivität der Mitgliedschaft zu fördern bzw. die Loyalität und das Engagement der Mitglieder zu stärken.

*Organisationsreformen:* Seit Anfang der 1990er Jahre hat sich die Gewerkschaftslandschaft durch Fusionen und Übernahmen verändert. Damit verbunden ist die Hoffnung, durchsetzungsfähiger und attraktiver für vorhandene und potenzielle Mitglieder zu werden.

*Professionalisierte Rekrutierungspraktiken:* Angesichts der Mitgliederkrise hat in Deutschland das Interesse an ausländischen Beispielen für eine erfolgreiche Mitgliederwerbung stark zugenommen. In den von Edmund Heery<sup>16</sup> zusammen getragenen Informationen zu unterschiedlichen nationalen Mitgliederstrategien zeigt sich, dass diese in starkem Maße von den institutionellen Rahmenbedin-

16 Heery 2003.

gungen abhängen. Auch wenn sich angesichts der Fragmentierung der deutschen Gewerkschaftslandschaft in drei Welten durchaus Anleihen aus anderen Ländern machen lassen, so bleibt die Vermittlung durch die Betriebsräte in der ersten und zweiten Welt der deutschen Gewerkschaften nach wie vor zentral. Die Betriebsräte nehmen daher auch in der wissenschaftlichen Literatur zur Mitgliederfrage großen Raum ein. Anders sieht es in der dritten Welt aus, die durchaus anschlussfähig ist zu Konstellationen im angelsächsischen Raum.

## **Forschungsdesiderate**

Wenn die vorliegenden Forschungsbeiträge mit den oben dargestellten Problem-  
lagen verglichen werden, lassen sich folgende Forschungslücken benennen:

*Gewerkschaften, Kapitalismus und Sozialstaat:* Je nach Umfang und Qualität beeinflusst vor allem der Sozialstaat das Selbstbild, die Funktion und das Angebot der Gewerkschaften. Dieses Wechselverhältnis zwischen Kapitalismus, Sozialstaat und Gewerkschaften ist bisher nicht grundlegend untersucht worden.

*Betriebliche Mitgliedergewinnungsarbeit:* Für die Mitgliedergewinnung ist das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Vertrauensleuten auf der einen und Gewerkschaftsfunktionären auf der anderen Seite zentral. Es fehlen Studien über den ‚sozialen Tausch‘, der die Verzahnung zwischen Betriebsräten, Vertrauens-  
leuten und hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären qualitativ analysiert und branchenvergleichend untersucht.

*Mitgliedergewinnung in Betrieben ohne Betriebsrat:* Neue Betriebsstrukturen, vor allem auch die zunehmende Zahl von Betrieben ohne Betriebsrat, machen ein anderes Rekrutierungsprofil und Leistungsangebot der Gewerkschaften notwendig. In diesem Bereich sind grundlegendere Studien nötig, um die Angebotsoptionen, Nachfragepräferenzen, Akteure und organisatorischen Bedingungen in ein analytisches Verhältnis zu bringen.<sup>17</sup>

*Heterogenität:* Auffallend ist die zweifache Organisationslücke, die ‚nach oben und nach unten‘ besteht: Sowohl die gut verdienenden als auch die prekär Beschäftigten sind unterproportional organisiert. Beide Phänomene werden zwar in der Literatur immer wieder benannt, aber nicht systematisch untersucht. Ein weiteres, nicht zu vernachlässigendes Phänomen in Hinblick auf die zunehmende

17 Eine erste Bestandsaufnahme bietet der Sammelband „Betriebe ohne Betriebsrat“ von Ingrid Artus u.a. 2006, bei dem allerdings die gewerkschaftliche Mitgliederfrage nur am Rande behandelt wird.

Heterogenität der (potenziellen) Mitglieder ist der seit einigen Jahren steigende Anteil der Rentner an den Gewerkschaftsmitgliedern.

*Post-Merger-Analysen:* Mit Übernahmen und Fusionen ergeben sich neue Problemlagen für die davon betroffenen Gewerkschaften in den Innen- und Außenbeziehungen, die durch empirische Analysen erfasst werden sollten. Unter methodischen Gesichtspunkten können Ansätze der weiter entwickelten internationalen Forschungslandschaft Anstöße geben, die in modifizierter Form auf die deutschen Verhältnisse angewandt werden können.

Das gewerkschaftliche Mehrebenensystem (Betrieb, Unternehmen, Region, Bundesland, Bund und Europa) befindet sich im Umbruch. Es findet nicht nur eine Auf- und Abwertung von und zwischen den Ebenen statt, sondern teilweise verschwinden ganze Ebenen. Dies tritt dann ein, wenn es im Unternehmen keine Betriebsräte und Vertrauensleute gibt oder wenn die gewerkschaftliche Präsenz auf der örtlichen Ebene wegfällt. In den letzten Jahren hat ein starker Rückzug aus der Fläche stattgefunden. Welche Konsequenzen hat dies und welche Strukturen können an diese Stelle treten oder sind es bereits? Zu dieser gewerkschaftlichen Mehrebenenproblematik zählt auch die Ressourcenverteilung zwischen den Ebenen.

## 1.5 Arbeitsmarktpolitischer Akteur

Wesentliche Voraussetzung der Gewerkschaften, um sich als arbeitsmarktpolitische Akteure zu behaupten, ist ihre Fähigkeit, gegen und mit den Arbeitgebern die Interessen der Beschäftigten abzusichern. Für die gewerkschaftliche Einflussnahme auf dem Arbeitsmarkt sind die Felder und Instrumente der Tarif-, Betriebs- und Mitbestimmungspolitik zentral, die jeweils durch eigene Gesetze abgesichert und voneinander getrennt sind. Im Alltag jedoch sind die Grenzen zwischen überbetrieblicher und betrieblicher Ebene durchlässiger geworden. Dafür stehen die Begriffe ‚vergewerkschaftete Betriebsräte‘ und ‚verbtriebsrärtlichte Gewerkschaften‘.<sup>18</sup>

Im Mittelpunkt der Forschung zu den Gewerkschaften als Arbeitsmarktakteuren stehen Studien, die sich mit den Konsequenzen des Wandels von Flächentarifverträgen befassen. Seit einigen Jahren lässt sich eine innere und äußere Erosion des Flächentarifvertrags beobachten. Die Schrumpfung des Geltungsbereichs der

18 Artus 2006, S. 13.

kollektiven Tarifpolitik wird als äußere Erosion, die sinkende Normierungsfähigkeit, die eng mit der Verbetrieblichung der Tarifpolitik auf der Basis so genannter Öffnungsklauseln einhergeht, als innere Erosion bezeichnet.<sup>19</sup> Zudem lässt sich ein Form- und Inhaltswandel in der Tarifpolitik feststellen: Der Formwandel umfasst nicht nur die Verschiebung von fester Normsetzung hin zu stärker flexibel und dezentral ausgehandelten Regelungen. Er lässt sich auch als eine neue Dialektik der Ebenen begreifen. Innerhalb des Mehrebenensystems verteilen sich die Kompetenzen und die damit einhergehenden Koordinierungsaufgaben neu. Deshalb stehen im Zentrum des Forschungsinteresses Fragen nach verschobenen und gewandelten Ressourcen und Kompetenzen der betrieblichen Akteure.

Mit der Verbetrieblichung und der neuen Über- und Unterbietungskonkurrenz zwischen Gewerkschaften stellen sich auch neue Konfliktmuster ein. Traditionell ist die Quote der offiziell registrierten Streiks in Deutschland im internationalen Vergleich eher niedrig.<sup>20</sup> Kommt es jedoch zum Streik, so verfügten die Gewerkschaften bislang über eine relativ hohe Durchsetzungsfähigkeit. In den vergangenen Jahren fallen dabei zwei neuere Entwicklungen auf: Zum einen gehen Streiks verloren – spektakulärstes Beispiel ist der verlorene Streik der IG Metall im Jahr 2003 in Ostdeutschland. Kittner beschreibt diesen als einen „Streik in der Diaspora mit schwachen Truppen gegen die öffentliche Meinung und ohne Rückhalt in der eigenen bundesweiten Organisation“<sup>21</sup>. Zum anderen sind Streiks nicht mehr das exklusive Instrument der Gewerkschaften. Ganze Belegschaften und einzelne zu Gewerkschaften transformierte Berufsverbände entwickeln sich zunehmend zu streikfähigen Akteuren. Es ist daher zu vermuten, dass die Streikhäufigkeit in Deutschland zunehmen wird und dabei unorganisierte, weniger reglementierte Arbeitskampfformen an Bedeutung gewinnen werden. Am Beispiel der Lidl-Kampagne, rückt gewissermaßen die ‚dritte Welt‘ des deutschen Gewerkschaftsmodells ins Zentrum. Verschiedene Autoren sind der Frage nachgegangen, ob das Instrumentarium des ‚Social Movement Unionism‘ neue Dynamik in das deutsche Konfliktmodell hineinträgt. Aktionen wie die amerikanische ‚Justice for Janitors‘-Kampagne oder die Lidl-Aktion von ver.di, die hier miteinander verglichen werden, sind vor dem Hintergrund der starken Berufs- und Betriebszentrierung der amerikanischen Gewerkschaften nachvollziehbar, werfen

19 Streeck/Rehder 2005, S. 50 ff.

20 Boll 2003, S. 482 ff.

21 Kittner 2005, S. 694. Michael Kittner hat 2005 mit seinem Buch „Arbeitskampf. Geschichte – Recht – Gegenwart“ eine umfassende Gesamtdarstellung der Arbeitskämpfe, ihrer historischen Situation und ihrer rechtlichen Rahmenbedingungen vorgelegt.

aber vor dem Hintergrund des ‚deutschen Modells‘ der betriebsübergreifenden Einheitsgewerkschaft Fragen auf.

### **Forschungsdesiderate**

Die Mehrheit der vorliegenden Forschungsarbeiten im Bereich der gewerkschaftlichen Arbeitsmarktfunktion befasst sich mit den divergenten Dimensionen der Verbetrieblichung. Dagegen befindet sich die Forschung, die den inhaltlichen Wandel gewerkschaftlicher Ziele und deren Rückkopplungen auf ihre Strukturen und Durchsetzungsfähigkeit untersucht, erst am Anfang.

*Formwandel der Tarifpolitik:* Der sich vollziehende Strukturwandel der tariflichen Normsetzung hat dazu geführt, dass der Einfluss der Betriebe und des Staates gewachsen ist, ohne dass die Rolle der Tarifparteien gänzlich ausgehöhlt worden wäre. Während die Forschung in den 1990er Jahren stark auf die Ergebnisse und Instrumente (Öffnungsklauseln) der Dezentralisierung konzentriert war, liegen mittlerweile Studien vor, die sich stärker mit den Akteuren und Prozessen befassen. Wichtig wäre es genauer herauszuarbeiten, welche Konsequenzen betriebliche Verhandlungen im Rahmen des Flächentarifvertrages für die Mitgliedschaft in Gewerkschaften und die Akzeptanz gewerkschaftlicher Tarifpolitik haben. Noch unzureichend bearbeitet sind die Auswirkungen staatlich gesetzter Mindestnormen auf das System der Tarifautonomie bzw. auf die gewerkschaftliche Politik. Interessant wäre deshalb eine Arbeit, die die verschiedenen Positionen der Gewerkschaften zum Mindestlohn und deren Hintergrund analysiert.

*Inhaltswandel der Tarifpolitik:* Feststellen lässt sich eine zunehmende Bedeutung qualitativer Themen wie Qualifizierung, Altersvorsorge, altersdifferentielle Politik und work-life-balance. Ob und wie die Gewerkschaften in der Lage sind, durch diese Themen neue Zielgruppen anzusprechen und zusätzliche Arbeits- und Lebensbereiche zu gestalten, ist jedoch ebenso unklar wie die Frage, welche Rückwirkungen diese Themen auf die organisatorischen Strukturen sowie das Image und die Attraktivität der Gewerkschaften haben.

*Konkurrenz zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften:* Durch den Wandel der Tarifpolitik sowie durch die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes sind die Betriebsräte aufgewertet worden, womit ihr Verhältnis zu den Gewerkschaften komplexer und volatiler geworden ist. Untersucht werden müsste weiterhin das Verhältnis zwischen beiden Akteuren.

*Gewerkschaftliche Initiativen zur Gründung von Betriebsräten:* Weitere Forschungsarbeiten sollten der Frage nachgehen, welche konkreten Initiativen die

Gewerkschaften ergreifen können, um das Entstehen neuer Betriebsräte zu fördern. Insbesondere sollte der Blick auf Unternehmen gerichtet werden, die bisher gänzlich unorganisiert sind.

*Berufsverbände:* Mit der Existenz von konkurrierenden Verbänden wird nicht nur das Prinzip ‚Ein Betrieb, eine Gewerkschaft‘ überwunden, sondern das deutsche Gewerkschaftsmodell insgesamt in eine stärker pluralistische Perspektive gerückt. Zwar finden diese Prozesse gegenwärtig vornehmlich im öffentlichen (bzw. dem ehemals öffentlichen) Sektor statt, dies muss aber nicht so bleiben. Bis-her wissen wir noch vergleichsweise wenig über diese Verbände, ihre Strategien der Mitglieder- und Einflusspolitik und die Bedingungen ihrer Transformation zu gewerkschaftlichen Konkurrenzorganisationen. Welche Konsequenzen hat das offensivere Vorgehen von Berufsverbänden auf starke und schwache Interessen?

*Strukturwandel von Kampagnen- und Konfliktpolitik:* Durch veränderte Rahmenbedingungen, insbesondere durch die Pluralisierung der Akteursstruktur und die Medialisierung, haben sich auch die Konfliktmuster verändert. Es ist von einer Zunahme gewerkschaftlicher Kampagnen auszugehen. Dabei wäre insbesondere die Zusammenarbeit der Gewerkschaften mit anderen gesellschaftlichen Akteuren zu untersuchen. Ein weiterer Punkt, der zwar angeschnitten wird, nicht aber in seinen Konsequenzen betrachtet, ist die Auswirkung der zunehmenden politischen Streiks, die einen Angriff auf den zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Staat ausgehandelten ‚Klassenkompromiss‘ bedeuten.

*Betriebliche Altersvorsorge:* Notwendig sind Studien, die sich mit den konkreten Auswirkungen der neuen Altersvorsorgepolitik für die Gewerkschaften befassen. Inwieweit hat dieses neue Instrument Einfluss auf die Mitgliederbindung und Mitgliedergewinnung? Gehen von der tariflichen Altersvorsorgepolitik positive Einflüsse auf den Flächentarifvertrag und die Sozialpartnerschaft aus? Und schließlich: Wie verändern sich die organisatorischen Strukturen der Gewerkschaften durch die Ausrichtung auf das Thema Altersvorsorge und auf welcher Basis funktioniert die Zusammenarbeit mit den Versorgungswerken?

## 1.6 Politischer Verband

Als politischer Verband haben die Gewerkschaften die Aufgabe, auf die Gesetzgebung, Verwaltung und Rechtssprechung Einfluss auszuüben. Erreichen können sie diese Ziele teils durch direkte Methoden, also durch unmittelbare Teilnahme an

Gesetzgebung, Verwaltung und Rechtsprechung, durch Verhandlungen mit Staatsbehörden wie auch durch politische Demonstrationen. Häufiger verwenden sie jedoch auch indirekte Mittel, indem sie die Hilfe einer politischen Partei und einer Parlamentsfraktion in Anspruch nehmen.

Mit dem Wandel vom vier zum Fünf-Parteiensystem und mit der Ausdifferenzierung der Linken, ist das relativ enge Verhältnis zur Sozialdemokratie relativiert worden. Dies hatte Auswirkungen auf den Zugang zur Regierung, die Einbeziehung in Politikformulierungsprozesse sowie die Einbindung in korporatistische Bündnisse. In der Bezeichnung der Gewerkschaften als lobbyistischem Akteur findet der Prozess der Entprivilegierung seine sprachliche Entsprechung. Zugleich ist aber auch eine neue Pluralisierung der Austauschprozesse feststellbar, die neue Zugänge und Kooperationsformen ermöglicht.

### **Forschungsdesiderate**

Der Themenkomplex Gewerkschaften als politischer Verband konzentriert sich auf zwei herausragende Bereiche: Einerseits auf das Verhältnis zu den Parteien und andererseits auf den Niedergang der korporativen Einbindung, wie sie über viele Jahre für das deutsche Modell charakteristisch war.

*Gewerkschaften und Parteien:* Was genau bedeutet die vielfach umschriebene Entfremdung von der Sozialdemokratie für die Gewerkschaften? Inwieweit sind diese Entwicklungen vergleichbar mit denen in anderen Ländern? Es gibt eine Reihe von Beispielen auf kommunaler und städtischer Ebene, an denen festgemacht werden kann, dass sich das tradierte positive Verhältnis zwischen SPD und Gewerkschaften fortsetzt und vergleichsweise erfolgreich ist. Was sind die Bedingungen für die auch heute noch praktizierten Formen der privilegierten Partnerschaft? Welche Konsequenzen sind damit verbunden, dass einzelne Gewerkschaften weiterhin ein konstruktives Verhältnis zur Sozialdemokratie pflegen, während andere Beziehungen eher konfliktorientiert sind? Ist die Linkspartei als Partner eine Bereicherung oder handelt es sich mehr um eine Belastung für die Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaften? Gewerkschaften als Lobbymacht: Wo setzen die Gewerkschaften als Lobby-Organisation an, wie gehen sie vor, was können sie von anderen Lobbyorganisationen lernen? Wie sieht überhaupt das Selbstverständnis der Gewerkschaften als ‚Lobbyorganisation‘ aus und welche Veränderungen lassen sich diesbezüglich feststellen? Verstehen sich die Gewerkschaften selbst als Lobbyisten? Inwiefern liegt in der Auflösung etablierter korporatistischer Bündnisse auch eine Chance?

*Gewerkschaftliche Bündnispolitik:* Häufig wird auf das Thema in einem emphatisch bewegungsbezogenen Sinne eingegangen, ohne die jeweiligen partikularen Interessenslagen, Bedingungen und Perspektiven substantiell zu bearbeiten. Dies bedeutet, dass in den veröffentlichten Stellungnahmen häufig eine thematische und akteursbezogene Engführung vorzufinden ist. Statt von lokalen bürgergesellschaftlichen Initiativen bis hin zu einzelnen Fraktionen des Unternehmerlagers auszugehen, dominieren sozial-moralische Akteure wie die sozialen Bewegungen und Kirchen als Bündnispartner, die als Anwälte der schwachen Interessen auftreten. Dagegen spielen Akteure, die starke Interessen repräsentieren, eine eher untergeordnete Rolle. Gerade diese müssten aber ebenfalls von den Gewerkschaften angesprochen und untersucht werden, um ihre eigenen Interessen durchsetzen zu können.

## **1.7 Ausblick: Drei Funktionen und drei Welten der Gewerkschaften**

Die verschiedenen Welten der Gewerkschaften in Deutschland, die es sicherlich in modifizierter Form immer gegeben hat, sind von einem eigentlich wechselseitigen Verhältnis zueinander bestimmt. Einerseits entkoppeln sie sich stärker denn je. Dies zeigt sich vor allem daran, dass die Prägekraft der ersten Welt auf die anderen Welten nachlässt oder ganz wegfällt. Andererseits verwischen zuweilen die Grenzen zwischen den Welten, indem vor allem jene Elemente, die bislang eher in der zweiten und dritten Welt charakteristisch waren, nunmehr auch in der ersten Welt anzutreffen sind. Eine Konsequenz dieser Segmentierungs-, Entkopplungs- und Entgrenzungsprozesse besteht darin, dass eine Strategie, die für die erste Welt passt, ja vielleicht sogar existentiell ist, für die zweite oder dritte Welt ungeeignet scheint. Dabei ist zu beachten, dass die Grenzen zwischen den Welten nicht einfach durch die Gewerkschaftsgrenzen markiert werden. Vielmehr laufen diese durch die Gewerkschaften hindurch. Auch im Bereich der Gewerkschaften, die den exportorientierten Sektor präsentieren, also vor allem IG Metall und IG BCE, befinden sich zweite und dritte Welten. Eine strategische Konsequenz könnte darin bestehen, dass die deutschen Gewerkschaften ein politisch-organisatorisches Management der Vielfalt betreiben, wobei in Abhängigkeit von der jeweiligen ‚Gewerkschaftswelt‘ unterschiedliche internationale Referenzpunkte heranzuziehen wären. Zudem werden nicht nur die Erfahrungen

von ausländischen Gewerkschaften gewürdigt, sondern auch die von Unternehmen und sozialen Bewegungen. Vor allem die aus den Unternehmen stammenden Konzepte zum Zusammenschluss von Betrieben, aus der Versicherungswirtschaft stammende Kundenkonzepte sowie die aus der Politik sozialer Bewegungen kommenden Kampagnenorientierungen haben die Debatte in den letzten Jahren stark bewegt. Naturgemäß steht in einem politisch inspirierten Umfeld der deutschen Gewerkschaften der Bezug auf soziale Kampagnen stärker im Fokus der Analyse und Debatte als unternehmensbezogene Anstöße, wofür beispielsweise Ansätze aus dem Bereich der so genannten ‚Revitalisierungsliteratur‘ bzw. ‚Strategic-Unionism-Literatur‘ stehen. Wie bereits angeführt, muss im Hinblick auf die Revitalisierungsdebatte allerdings kritisch hinterfragt werden, wo diese Debatte für die deutschen Gewerkschaften anschlussfähig ist und wo eine Orientierung am angelsächsischen Modell überhaupt wünschenswert ist. Sicher ist, dass die stärkere Berücksichtigung der drei Welten mit ihren je eigenen Bedingungen in einzelnen Bereichen tatsächlich Ideen- und Instrumententransfers aus anderen Ländern ermöglichen. In der dritten Welt können dies zum Beispiel Praktiken aus dem angelsächsischen Modell sein. Die Revitalisierung kann als ein Strategieelement zur mitgliederbezogenen Mobilisierung verstanden werden, wenn die damit einhergehenden Anliegen in das sich verändernde deutsche Gewerkschaftsmodell integriert werden. Damit ist sie aber nur ein Strategieelement unter anderen.

Die Ergebnisse der vorangehenden Abschnitte zeigen: Für eine Erneuerung der Gewerkschaften müssen Strategien und Organisationsmodelle überdacht werden. Notwendig ist ein Blick für Reformwege, die außerhalb der eingetretenen Pfade und hier eingespielter Funktionsweisen liegen. Die grundsätzliche Analyse gewerkschaftlicher Strategie-, Reform- und Umbauarbeit steht am Anfang. Einerseits kann dabei auf allgemeine organisationssoziologische und lerntheoretische Erkenntnisse zurückgegriffen werden, andererseits liegen erste evaluierende Arbeiten über die von den Gewerkschaften selbst zu verantwortenden Projekte vor. Beides zusammen genommen liefert ein Fundament für die weitere Arbeit, insbesondere für vertiefende Fallanalysen. Weitergehende Studien müssten vermutlich noch genauer die innerorganisatorischen Blockaden und deren Bedeutung für die unzureichende Lernfähigkeit der Gewerkschaften herausstellen. Untersucht werden sollte zudem, wie die Strategiedebatten in den Gewerkschaften angelegt sein müssen, um schleichende Umweltveränderungen besser beantworten zu können. In Bezug auf das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Medien wären Studien interessant, die das Verhalten und Auftreten einzelner (Führungs-) Persönlich-

keiten in den Medien in Augenschein nehmen: Gibt es so etwas wie einen Konflikt zwischen Mitgliedschafts- und Medienlogik?

Die deutsche Gewerkschaftslandschaft befindet sich in einem beschleunigten Wandel, der davon angetrieben wird, dass sich wesentliche Eckpunkt ihrer inneren und äußenen Umwelt verändern. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die Gewerkschaften, sondern auch auf die Gewerkschaftsforschung. Wesentliche Aufgaben bestehen darin, im Bereich der Organisationsstrukturen das Verhältnis von Kontinuität und Diskontinuität zu bestimmen und weniger normativ über die Gewerkschaften zu richten, sondern Letztere stärker denn je als konkret handelnde Akteuren zu erfassen, die sich ihren Mitgliedern widmen. Die Gewerkschaftsforschung leistet einen wichtigen Beitrag, wenn es ihr gelingt, jene Veränderungen, die bereits seit einiger Zeit stattfinden und sich dynamisch entwickeln, zu beschreiben, zu verstehen, zu erklären und einzuordnen.

## **Literatur**

Armingeon, Klaus: Die westdeutschen Gewerkschaften von 1950-1985, Frankfurt, 1988.

Artus, Ingrid/Böhm, Sabine/Lücking, Stefan/Trinczek, Rainer: Betriebe ohne Betriebsräte. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Frankfurt/New York, 2006.

Bergmann, Joachim/Jacobi, Otto/Müller-Jentsch, Walther: Gewerkschaften in der Bundesrepublik, Frankfurt, 1975.

Boll, Friedhelm: Streik und Aussperrung. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden, 2003, S. 478-510.

Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina: Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umrisse eines Forschungsprogramms, Wiesbaden, 2008.

Esser, Josef: Gewerkschaften in der Krise. Die Anpassung der deutschen Gewerkschaften an neue Weltmarktbedingungen, Frankfurt, 1982.

Frege, Carola M./Kelly, John: Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy, Oxford, 2004.

Frege, Carola M./Heery, Edmund/Turner, Lowell: Bündnisse mit sozialen Bewegungen als Strategie zur gewerkschaftlichen Neubebelung. In: WSI Mitteilungen, Nr. 9, 2003, S. 549-554.

Hälker, Juri/Vellay, Claudius: *Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung. Texte aus der aktuellen internationalen Gewerkschaftsforschung*, Düsseldorf, 2006.

Heery, Edmund: Gewerkschaftliche Strategien gegen den Mitgliederschwund. In: *WSI Mitteilungen*, Nr. 9, 2003, S. 522-527.

Huzzard, Tony/ Gregory, Dennis/Scott, Regan: *Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing?* London, 2004.

Kittner, Michael: *Arbeitskampf. Geschichte – Recht – Gegenwart*, München, 2005.

Markovits, Andrei S.: *The politics of West German trade unions. Strategies of class and interest representation in growth and crisis*, Cambridge, 1986.

Pirker, Theo: *Die blinde Macht*, München, 1960.

Schmidt, Eberhard: *Ordnungsfaktor oder Gegenmacht. Die politische Rolle der Gewerkschaften*, Frankfurt, 1971.

Schroeder, Wolfgang/Keudel, Dorothea: *Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung*, Düsseldorf, 2008.

Streeck, Wolfgang: *Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie*, Königstein/Ts., 1981.

Streeck, Wolfgang/Rehder, Britta: *Institutionen im Wandel. Hat die Tarifautonomie eine Zukunft?* In: Busch, Hans-Werner/Frey, Hans Paul/Hüther, Michael/Rehder, Britta/Streeck, Wolfgang (Hrsg.): *Tarifpolitik im Umbruch*, Köln, 2005, S. 49-82.

Turner, Lowell: *Why Revitalize? Labor's Urgent Mission in a Contested Global Economy*. In: Frege, Carola M./Kelly, John (Hrsg.): *Varieties of Unionism - Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, 2004, S. 1-10.

## 2 Wandel der strategischen Ausrichtung von Gewerkschaften

### 2.1 Einleitung

Die sechziger und siebziger Jahre waren die goldenen Jahre der Sozialen Marktwirtschaft. Die Gewerkschaften befanden sich auf dem Zenit ihrer Macht. Sie hatten hohe Organisationsgrade und stetige politische Erfolge vorzuweisen. Sie waren ein fester Bestandteil der korporativen Staatsgewalt. Auf höchster Ebene wirkten sie als gestaltende Kraft an politischen Entscheidungen mit (siehe ‚Konzentrierte Aktion‘). Doch seither hat sich viel verändert.

Die Umwelt der deutschen Gewerkschaften befindet sich seit geraumer Zeit im Wandel. Globalisierung, Tertiarisierung und Differenzierung klassischer Sozialmilius sind nur einige der Entwicklungen, welche das institutionelle Gefüge, indem sich die Gewerkschaften eingerichtet hatten, aus dem Gleichgewicht brachten. Von diesem Wandel sind auch die zentralen Machtresourcen<sup>22</sup> der Gewerkschaften betroffen. Die Anzahl und das Engagement der Mitglieder, die Finanzmittel, die personellen Überschneidungen in politischen Ämtern<sup>23</sup> und die Konfliktfähigkeit der Gewerkschaften gehen stark zurück. Mit einiger Zeitverzögerung auf die Abnahme der Machtresourcen folgte die Einsicht in Gewerkschaftskreisen, dass umfassende Reformen notwendig seien.

Ausdruck dieses Bewusstseins ist die Verlagerung des Schwerpunkts der Gewerkschaftsforschung seit den achtziger Jahren. Demokratietheoretische und funktionalistische Betrachtungen rückten in den Hintergrund, während Gewerkschaften zunehmend als handelnde Akteure mit einer strategischen Wahl wahrge-

- 22 In der Literatur werden noch weitere Machtresourcen genannt, wie Grad der Exaktheit des formulierten Interesses, Organisationsstruktur (zentralisiert und hierarchisch oder dezentral mit autonomen Untergruppen) bzw. Schlagkraft, Expertise, Programmatik, Stellung des Verbandes im Politikfeld. Diese Machtresourcen werden nicht behandelt, da wegen mangelnder Operationalisierbarkeit ein historischer Vergleich qualitativer Art schwierig und ein Vergleich quantitativer Art unmöglich wäre.
- 23 Die personellen Überschneidungen werden hier vor allem an den ‚Verbandsparlamentariern‘ festgemacht, können aber natürlich auch in anderer subtilerer Art auftreten.

nommen wurden.<sup>24</sup> In diesem Kontext steht auch die Revitalisierungsdebatte, die im angelsächsischen Raum ihre Wurzel hat und mittlerweile international geführt wird. Das Anliegen der Beiträge aus dem Gravitationsfeld des ‚Revitalizing‘ ist es meist, den Gewerkschaften wissenschaftlich fundierte Handlungsempfehlungen zu geben. Wobei wichtige Autoren der angelsächsischen Diskussion, wie Kim Voss, Rachel Sherman und Edmund Heery<sup>25</sup> oder die deutsche Rezeption mit Ulrich Brinkmann und Klaus Dörre<sup>26</sup> gleichermaßen international vergleichend arbeiten und nach der Übertragbarkeit und den Erfolgsbedingungen neuer Strategien fragen. Auffällig ist, dass neben der breiten Diskussion um Rahmenbedingungen der Gewerkschaften, ‚best practices‘, Erfolgsbedingungen von Reformen, transnationale Lernmöglichkeiten und strategischen Optionen eine Bestandsaufnahme der faktischen strategischen Ausrichtung und deren Veränderung seit der Blütezeit der Gewerkschaften fehlt. Die wissenschaftliche Kategorisierung von Strategiemöglichkeiten bleibt in den Beiträgen, die sich mit dieser Thematik auseinandersetzen, auf einzelne Politikfelder, Branchen oder Organisationsbereiche beschränkt.<sup>27</sup>

Hier genau setzt die Fragestellung dieses Beitrages an. Die Kernfrage lautet: Wie haben sich die Strategien der Gewerkschaften seit den siebziger Jahren verändert? Die leitende These meines Beitrages ist, dass eine Differenzierung und Erweiterung des strategischen Repertoires in allen Bereichen stattgefunden hat. Vor allem im Bereich der Strategien zweiter Ordnung<sup>28</sup> haben die Gewerkschaften ihre Bemühungen ausgeweitet und entwickeln neue Strategieansätze, da sie sich nicht mehr auf althergebrachte Verfahren verlassen können. Im Bereich

24 Frege/Kelly 2004, S. 10. Kelly und Frege merken an, dass das ‚strategic choice‘-Konzept von den amerikanischen Forschern Kochan, Katz und McKersie in die industriellen Beziehungen eingeführt wurde.

25 Voss/Sherman 2000; Heery u.a. 2003.

26 Brinkmann 2008; Dörre 2008.

27 So bieten die Beiträge von Streeck (1987) und Winter und Willems (2007) zwar einen Überblick, behandeln aber Verbände (oder Intermediäre Organisationen) allgemein und bleiben sehr grobmaschig. Beiträge von Heery (2003), Olson (1968) und Lietzmann (2000) bleiben auf das Mitgliederverhältnis beschränkt. Lösche (2007) betrachtet ausschließlich die Möglichkeiten der Strategiewahl gegenüber staatlichen Akteuren. Boes (2002) setzt sich ausschließlich mit der IT-Branche auseinander. Brinkmann (2008), Dörre (2008), Geiselberger (2007), Voss/Shermann (2000) und Heery (Heery u.a. 2003) beschränken sich auf Strategiestränge, die in mehrere Strategiebereiche mit hineinspielen, wie ‚Organizing‘ oder ‚Social Movement Unionism‘.

28 Strategien erster Ordnung sind Strategien, die gegenüber dem Staat und den konträren Interessen zum Einsatz kommen und der politischen Durchsetzung der eigenen Interessen dienen. Strategien zweiter Ordnung werden hier die Strategien genannt, die dem Erhalt, der Festigung und dem Ausbau der eigenen Machtresourcen dienen. Diese kommen gegenüber ‚verwandten‘ Interessengruppen, den Interessenträgern und binnenorganisatorisch zum Einsatz.

der Strategien erster Ordnung versuchen die Gewerkschaften auf den Prozess der graduellen Modifikation und Neukombinierung bestehender Institutionen (Drift und Layering) in ihren Politikfeldern im Sinne ihrer Interessen gestalterisch Einfluss zu nehmen.

Der weitere Verlauf des Beitrages ist wie folgt gegliedert: Zunächst wird knapp der theoretischen Hintergrund und die Methodik, mit deren Hilfe die Ergebnisse des Beitrages erarbeitet wurden, dargestellt. Im Anschluss daran beginnt die Präsentation der Ergebnisse. Hier wird der Strategiewandel entlang der einzelnen Anwendungsbereiche besprochen. Letztlich werden die einzelnen Strategien in breite Entwicklungslinien zusammengefasst und bewertet.

## 2.2 Forschungsdesign

Den theoretischen Hintergrund des Beitrages bilden einerseits zentrale Theorie des Interessenvermittlungssystems, wie Neo-Korporatismus und Pluralismus und andererseits die Forschungsheuristik des ‚akteurszentrierten Institutionalismus‘<sup>29</sup>, die es erlaubt Gewerkschaften als handlungsfähige Akteure unter institutionellen Schranken zu verstehen. Der verwandte ‚historische Institutionalismus‘ weist in die gleiche Richtung: für institutionelle Veränderung sind die bestehenden Institutionen, die ihnen innewohnenden Mechanismen, die Wechselwirkungen mit anderen Institutionen und auch die Handlungen der Akteure von Bedeutung. Bewusst werden hier die zeitliche Komponente von Institutionen und die Pfadabhängigkeit ihrer Entwicklungen in den Vordergrund gestellt. Streben Akteure nach Veränderung, müssen sie mit dem Gegebenen arbeiten und verfügbare institutionelle Prinzipien und Praktiken rekombinieren.<sup>30</sup>

Der Ansatz, die Fragestellung, die zentrale Kategorien und das Vorgehen des Beitrages basieren auf der intensiven Auseinandersetzung mit der wissenschaftlichen Literatur der Verbändeforschung, insbesondere der Gewerkschaftsforschung. Die Ergebnisse des Beitrags beruhen auf einer Sekundäranalyse empirischer Studien, einer umfassenden Dokumentenanalyse der verbandseigenen

29 Mayntz/Scharpf 1995, S. 39.

30 Layering und Drift sind die Formen institutionellen Wandels, die am häufigsten vorkommen (siehe Streeck/Theelen 2005 oder Lütz 2006). Layering erfolgt dann, wenn Akteure vorhandenes institutionelles Material neu kombinieren oder bestehenden Institutionen neue hinzufügen. Drift bezeichnet die graduelle Modifikation von Institutionen, die durchaus unbewusst und unintendiert erfolgen kann.

Medien<sup>31</sup> und mehreren Expertengesprächen. Gegenstand meiner Untersuchungen sind in erster Linie die Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) und der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB), die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft wird ergänzend hinzugezogen. Die Fallauswahl aus einer (bzw. zwei) großen Mitgliedergerwerkschaft und dem Dachverband begründet sich darin, dass so alle strategischen Bereiche abgedeckt sind: der DGB hat seinen Schwerpunkt auf politischer Arbeit, während die IG Metall näher an der Mitgliederbasis steht.

## 2.3 Gewerkschaftlicher Strategiewandel

Unter strategischem Vorgehen verstehe ich das präzise Planen des Erreichens eines Ziels unter Berücksichtigung der Faktoren, welche die eigene Aktion tangieren. Wichtige Faktoren, welche die Strategiewahl der Gewerkschaften tangieren, sind die Machtressourcen der Gewerkschaften, soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen, sowie das Verhalten von Staat, Unternehmen und Unternehmerverbänden. Jeder dieser Faktoren hat sich seit den siebziger Jahren verändert, insofern ist ein deutlicher Strategiewandel der Gewerkschaften zu erwarten. Der Überblick der strategischen Ausrichtung erlaubt es, Rückschlüsse über die Interdependenzen einzelner strategischer Bereiche und Entscheidungen zu ziehen und das ‚Big Picture‘ zu betrachten. Die Strategien sind nach den Akteuren gegliedert, gegenüber denen sie zum Einsatz kommen, diese sind: der Staat, gegnerische Interessengruppen, gleichgesinnte Interessengruppen und Interessenträger.<sup>32</sup> Am Anfang eines jeden Abschnittes befindet sich eine graphische Übersicht der Strategiemöglichkeiten, danach werden Veränderungen in der Strategiewahl aufgezeigt und besprochen.

## 2.4 Strategien gegenüber Staat und der Öffentlichkeit

### Inside-Strategien

Aufgrund der Lockerung der traditionellen Verknüpfung zwischen Gewerkschaften und Parteien, insbesondere der SPD, *haben es die meisten Gewerkschaftsvorstände*

31 Einblick: Zeitschrift des DGB; Metall: Zeitschrift der IG Metall.

32 Definition ‚Interessenträger‘: Als *Interessenträger* bezeichne ich alle Individuen, die ein bestimmtes Interesse besitzen, unabhängig davon, ob und wie sie sich an deren Durchsetzung beteiligen (der Abschnitt zu Strategien gegenüber den Interessenträgern schließt binnenorganisatorische Strategien mit ein).

*de aufgegeben, systematisch verschiedene politische Lager in ihre Reihen aufzunehmen und auf Parteien einzuwirken.<sup>33</sup> Die Übernahme öffentlich-rechtlicher Funktionen und politische Sozialpartnerschaften sind trotzdem nach wie vor eine lukrative Strategie für die Gewerkschaften.* Wenn auch auf Makroebene nicht mehr vorhanden, werden Angebote dieser Gestalt von Seiten des Staates in jedem Falle von den Gewerkschaften angenommen.

Die Gewerkschaften haben ihre *Lobbyaktivitäten deutlich gesteigert*. Dies geschieht im Gesamtzusammenhang einer Tendenz von korporatistischen zu pluralistischen Formen der Interessenvertretung. Gewerkschaften können sich heute nur noch begrenzt auf ihre institutionalisierten Einflussmöglichkeiten verlassen und müssen diese verstärkt durch partikulare, konkurrenzorientierte Interessenpolitik in Form von Lobbying<sup>34</sup> verteidigen und ergänzen. Man kann das deutlich an konkreten gewerkschaftlichen Beschlüssen festmachen: Ende 1999 zog die DGB-Zentrale ins Berliner Regierungsviertel, mit dem erklärten Ziel, näher an der politischen Entscheidungszentren zu sein und als Lobby für die Arbeitnehmer zu arbeiten.<sup>35</sup> 2002 zog der politische Teil der Gewerkschaft der Polizei (GdP) nach Berlin um. Nach eigenen Angaben vor allem, um ein Gegengewicht zur Konkurrenzorganisation Deutscher Beamtenbund (DBB) aufbauen zu können.<sup>36</sup> Im Zuge des 18. ordentlichen Bundeskongresses des DGB in Berlin wurde die politische Lobbyarbeit zur Chefsache erklärt und wird seither vom Vorsitzenden des Bundesvorstandes koordiniert.<sup>37</sup>

## **Outside-Strategien**

Weiterhin lässt sich *eine leichte Tendenz hin zur Kampagnenmobilisierung<sup>38</sup>* feststellen. Allerdings muss man auf die zwei Dimensionen dieser Tendenz hinweisen. Erstens die zeitliche Dimension: Kampagnen bündeln die Kraft der durchführenden Akteure in einer zeitlich begrenzten, straff organisierten Aktion. Zweitens die Akteursdimension: klassische Arbeitermilieus haben sich differenziert und *Gewerkschaften sind immer öfter dazu bereit, mit verschiedenen gesellschaftlichen*

33 Hassel 2006, S. 190.

34 Karlhofer 2005, S. 7 f.

35 DGB 1999b, S. 1, 2003, S. 6.

36 DGB 2001d, S. 6.

37 DGB 2006d, S. 6.

38 Verdi brachte im Jahr 2004 eine Broschüre heraus, die Anleitung zur Planung und Durchführung medienwirksamen Kampagnen gibt. Das ist zumindest ein Indiz für die wachsende Bedeutung von Kampagnen (und auch der Massenmedien).

*Akteuren kurzfristig zu koalieren, dass heißt die Gruppe der Engagierten variiert von Kampagne zu Kampagne.* Man darf diese Tendenz aber nicht überbewerten. Nur wo sich gewerkschaftliche Ziele in einen Kontext einbetten lassen, in dem auch andere Organisationen und somit potenzielle Koalitionspartner tätig sind, verändert sich das Bild der Engagierten.

In der Öffentlichkeitsarbeit spielt zudem ‚Framing‘ eine wichtige Rolle. Die strategische Erzeugung und Verwendung von Deutungsrahmen<sup>39</sup> und die gezielte Selbstdarstellung sollen die Imageverluste der letzten Jahre wettmachen. Hier, wie in allen anderen Bereichen der Öffentlichkeitsarbeit, *lassen sich die Gewerkschaften zunehmend durch professionelle Medienberater und Werbeagenturen unterstützen.* So vergab die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Ver.di) 2001 den Auftrag einer Imagekampagne mit einem Budget von 10 Millionen DM an eine private Werbeagentur.<sup>40</sup> Der DGB startete zur Jahrtausendwende die ‚Imagekampagne 2000‘.<sup>41</sup>

Der wachsenden Bedeutung der Massenmedien für die politische Kommunikation tragen die Gewerkschaften durch *Professionalisierung ihrer Pressestellen und durch gezielten Aufbau von Kooperationsarrangements mit Journalisten Rechnung.*<sup>42</sup> *Für die Medienpolitik insgesamt werden mehr Ressourcen bereitgestellt.* So ist eine Vernetzung der gewerkschaftlichen Vertreter in Programmbeiräten und Rundfunk-Aufsichtsgremien geplant.<sup>43</sup>

39 Rucht 2007, S. 193.

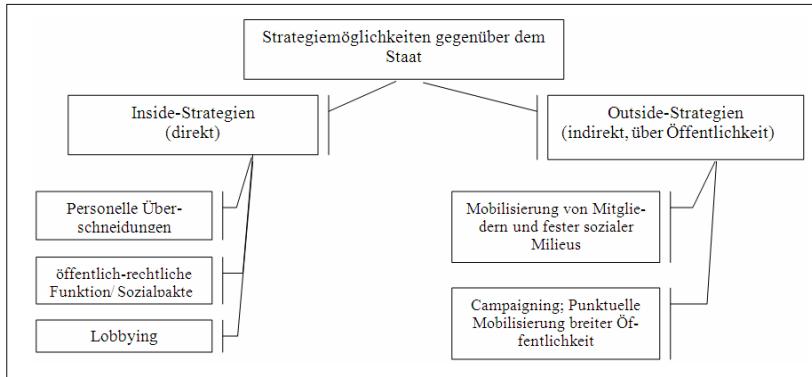
40 DGB 2001a, S. 8.

41 DGB 2000, S. 5.

42 DGB 2005.

43 DGB 2003b, S. 6.

**Abbildung 2: Strategieoptionen gegenüber Staat und Öffentlichkeit**



Quelle: Eigene Darstellung.

## 2.5 Strategien gegenüber konträren Interessen

Die Option des offenen Konflikts abseits von institutionellen Bahnen stellte weder in den siebziger Jahren noch heute eine lukrative Option für Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften dar. Das Gros der Konflikte wird daher über das Tarifsystem als außerstaatliche ökonomische Verhandlungsinstitution ausgetragen. Der Bereich der Arbeitsbeziehungen ist aber keineswegs frei von staatlicher Regulierung; gesetzliche Regelungen, wie Kündigungsschutz, Mindestlöhne oder das Betriebsverfassungsgesetz, komplettieren das Tarifsystem. Hier versuchen die Kontrahenten Einfluss auf staatliche Entscheidungsträger zu nehmen.

### Tarifsystem

Das Tarifsystem, insbesondere das Flächentarifsystem, geriet in den letzten Jahren unter Druck. Es gab wachsende Probleme der Mitgliederbindung auf beiden Seiten. Vor allem kleine und mittlere Unternehmen zeigen immer weniger Interesse an einer überbetrieblichen Regelung der Arbeitsverhältnisse. Arbeitgeber wollen die Lohnnebenkosten senken. Große Konzerne drohen mit Abzug ins Ausland.

Gewerkschaften reagieren mit einer nicht unproblematischen Doppelstrategie. Erstens *folgen sie den Unternehmen auf eine betriebliche Ebene*, handeln dort betriebliche Tarifverträge aus und gehen mit den Unternehmen Standortbündnisse

ein. Diese Entwicklung wird auch *kontrollierte Dezentralisierung* genannt.<sup>44</sup> Zweitens drängen die Gewerkschaften auf einen gesetzlichen Mindestlohn und Mindeststandards für Arbeitsbedingungen. Mit einem Mindestlohn würde die Konkurrenz zwischen Arbeitnehmern zwar überbetrieblich abgemildert (vielleicht sogar branchenübergreifend), aber das Tarifsystem und damit das Haupthandlungsfeld der Gewerkschaften verlöre dadurch an Bedeutung. Das ist riskant, zumal noch unklar ist, wie die institutionalisierten Einflussformen der Gewerkschaften bei einem Ausbau des Mindestlohnsystems aussehen würden.

Auf Unternehmensebene wollen die Gewerkschaften erstens ihre betriebliche Verankerung *im Hinblick auf ihre Machtressourcen revitalisieren*. Der Erfolg stellt sich hier über den indirekten Weg der Druckausübung auf die Legislative ein: Durch die erreichte Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes<sup>45</sup> erhoffen sich die Gewerkschaften einerseits eine bessere Stellung der Beschäftigten gegenüber der Unternehmensleitung und anderseits bessere Möglichkeiten zur Mitgliederrekrutierung. Darüber hinaus bemühen sich die Gewerkschaften, die massiven Rationalisierungen in Unternehmen mindestens abzumildern. Einerseits wird die Öffentlichkeit einbezogen: In der Kampagne ‚Besser statt billiger‘ der IG Metall, die 2004 startete und mehrere Jahre lief, *sollten die Unternehmen dazu bewegt werden von dem Kostensenkungspfad auf den Produktivitätspfad zu wechseln*, der für beide Parteien lohnend sei.<sup>46</sup> Doch ein Erfolg war nicht zu bemerken. Andererseits versuchten die Gewerkschaften - und das mit wesentlich mehr Erfolg - *Auseinandersetzungen um Sicherung von Standorten und Arbeitsplätzen konflikt- und streikfähig zu machen*.<sup>47</sup> In diesen Bemühungen werden sie weitestgehend von der Legislative unterstützt.<sup>48</sup>

44 DGB 2005c. Für weitere Entwicklung vgl. DGB 2006b, S. 5; Bispinck 2003.

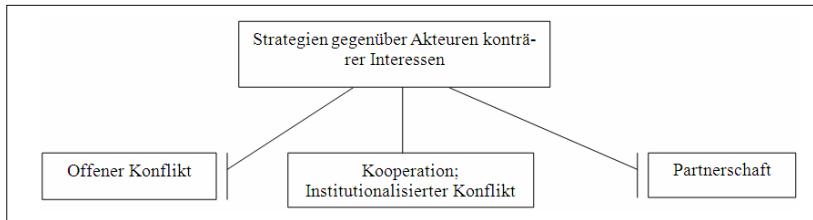
45 Viele Beobachter sind der Meinung, dass die Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes mit Zugeständnissen bei der Rentenreform erkaufte wurde. Siehe hierzu: Hamann/Kelly 2004, S. 100.

46 Detje u.a. 2005, S. 1.

47 Beispiele: IG Metall in AEG-Werk in Nürnberg, Werke von Baumaschinenhersteller CNH und Bosch-Siemens-Haushaltsgeräte in Berlin.

48 Das Hessische Landesarbeitsgericht (Urteil 2. Feb. 2006) weiß Klagen der Arbeitgeber zurück, Streiks wären unrechtmäßig.

**Abbildung 3: Strategieoptionen gegenüber konträren Interessengruppen**



Quelle: Eigene Darstellung.

## 2.6 Strategien gegenüber gleichartigen Interessen

Das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und den beiden großen Volksparteien, insbesondere der SPD, hat sich nachhaltig geändert. SPD und Gewerkschaften bildeten über Jahrzehnte hinweg eine enge *Interessenkoalition*<sup>49</sup>, die seit den achtziger Jahren deutlich lockerer geworden ist. Gewerkschaften öffnen sich zusehends für Verbindungen mit gesellschaftlichen Akteuren jeglicher Couleur (Attac, Kirchen). Die *Koalitionen mit NGOs* sind oft kurzfristig und nur auf einzelne Aktionen beschränkt, können aber durchaus auch dauerhaften Charakter entwickeln. Typisch bleibt aber der geringe Grad an Formalität der unterhaltenen Kontakte. Gewerkschaften erhoffen sich von diesen Verbindungen eine Vielzahl von Synergieeffekten. Der offensichtlichste Effekt ist, dass die Beteiligten zur Erreichung ihrer Zwischenziele nur einen Anteil der anfallenden Kosten statt der Gesamtkosten tragen müssen. Des Weiteren versprechen sich die Gewerkschaften von diesen strategischen Allianzen eine Ergänzung ihrer Möglichkeiten, auf politische Entscheidungsprozesse einzuwirken. Soziale Bewegungen und NGOs sind unbürokratischer und kreativer als Gewerkschaften, äußerst medienwirksam und können meist schneller auf politische Ereignisse reagieren.<sup>50</sup>

Die intergewerkschaftlichen Beziehungen sind seit geraumer Zeit von großen Veränderungen betroffen. Hier gibt es zwei wichtige strategische Neuorientierungen, die in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen: erstens die Fusion einzelner Branchengewerkschaften zu Multibranchengewerkschaften, zweitens die bewusste Entkopplung durchsetzungsfähiger kleiner Gewerkschaften. Die

49 Schiller 2007, S. 451.

50 DGB 2001c, S. 5.

*Fusionsstrategie* zielt darauf ab, Durchsetzungsvermögen durch die Ausweitung der Machtressourcen, den Zugewinn finanzieller Mittel und Mitglieder (in absoluten Zahlen) sowie bürokratische Synergieeffekte zu steigern. Die wichtigsten Fusionen waren die zur Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU) Anfang 1996, diejenige zur Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) Ende 1997, die Eingliederung mehrerer Gewerkschaften in die IG Metall bis 2000 und natürlich die Super-Fusion zur ‚Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft‘ im Jahr 2001. Die *Entkopplungsstrategie* hingegen bedeutet einen Verzicht auf die Ausweitung der Machtressourcen ‚Mitglieder‘ und ‚Finanzmittel‘, um andere Machtressourcen (meist hoher Organisationsgrad und Konfliktfähigkeit) nicht zu gefährden. Beispiele für eine bewusste Entkoppelung von anderen Arbeitnehmerverbänden bieten die Piloten-Vereinigung Cockpit, die mit der Deutschen Angestellten Gewerkschaft (DAG) in Kooperation stand, dann aber aus dem Verdi-Gründungsprozess ausgestiegen ist, und der Marburger Bund, der erst der DAG und dann Verdi eine Verhandlungsvollmacht in Tarifangelegenheiten ausstellte, diese aber 2005 zurückzog, um die Verhandlungen selbst zu führen. Die Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL) besitzt gleichermaßen Autonomie, dies ist aber traditionell begründet und resultiert nicht aus einem Abnabelungsprozess in jüngster Vergangenheit.<sup>51</sup> Die *Strategie der Verdrängung* setzte die IG Metall in der Auseinandersetzung mit der Christlichen Gewerkschaft Metall (CGM) ein, der es gelungen war, eigene Tarifabschlüsse auszuhandeln. Die IG Metall versuchte ihren Quasi-Monopolstatus wiederzuerlangen, indem sie versuchte, der CGM Gewerkschaftsstatus und Tariffähigkeit arbeitsgerichtlich aberkennen zu lassen.<sup>52</sup> Der Versuch missglückte.

Zwischen dem DGB als Dachverband und den Einzelgewerkschaften verändern sich die Beziehungen im Rahmen einer Reihe von Prozessen. Die Bildung von Multibranchengewerkschaften, der Rückzug des DGB aus der Fläche und der unmittelbaren Mitgliederbetreuung, sowie die *Verschlankung der Strukturen* führen zu einer *organisatorischen Ausdünnung des DGB*. Das Gewicht der Einzelgewerkschaften wächst. Der DGB gerät in Legitimationszwang: Was kann er den Mitgliedsverbänden bieten, was diese nicht selbst leisten können? Insofern verstärkt sich der Reform- und Leistungsdruck von dieser Seite. Die neuen großen

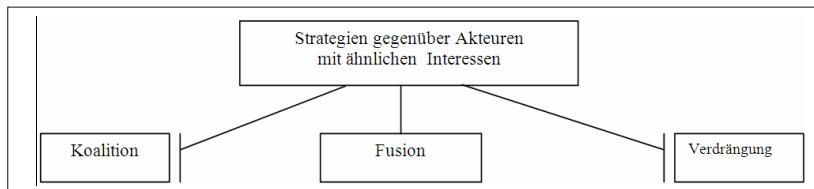
51 Vgl. auch Kalass und Greef in diesem Band.

52 DGB 2006a, S. 5. Das Bundesarbeitsgericht bestätigte aber den Status der CGM als Gewerkschaft endgültig im März 2006.

Multis Verdi und IG Metall setzen auf eigene politische Arbeit und verlassen sich nicht mehr ausschließlich auf den DGB.

Indessen hat *der DGB selbst tarifliche Verhandlungen geführt* (über einen Mindestlohn in der Zeitarbeit). Tarifpartner waren die Arbeitgeberverbände Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen (BZA) und Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen (iGZ). Der DGB betritt damit Terrain, das bisher ausschließlich den Einzelgewerkschaften vorbehalten war.<sup>53</sup>

**Abbildung 4: Strategieoptionen gegenüber gleichartigen Interessen**



Quelle: Eigene Darstellung.

## 2.7 Strategien gegenüber Interessträgern und organisationsinterne Strategien

Die Gewerkschaften sind finanziell stark von den Mitgliedsbeiträgen abhängig. Durch die Mitgliedererosion waren neue Strategien zur Konsolidierung des Haushaltet notwendig. Die Verbände versuchen, die deutlich geringeren Einnahmen durch Mitgliedsbeiträge durch eine Anhebung des Beitragssatzes<sup>54</sup> und durch die Finanzierung aus *Vermögen* zu kompensieren. Zusätzlich greifen die Gewerkschaften zu Sparmaßnahmen. Dies findet zum einen in den Fusionen Ausdruck und zum anderen in innergewerkschaftlichen Reformen. Dies bedeutet meistens, wie im Falle des DGB, die *Zusammenlegung von Aufgaben- und Zuständigkeitsbereichen, damit verbundenen Stellenabbau* und teilweise sogar die *Rückkehr des ehrenamtlichen Personals*. Ironischerweise greifen die Gewerkschaften, um Kosten zu sparen, auf ganz ähnliche Mittel zurück wie die Arbeitgeber. Bereits 1989 wurde die „Strukturreform des DGB“ verabschiedet, die den „Rückzug aus der Fläche“ vorsah. Der DGB hat die Anzahl der Landesbezirke reduziert und in

53 DGB 2006e, S. 6.

54 DGB 2004, S. 6.

der Bundesvorstandsverwaltung circa 240 Arbeitsplätze gestrichen.<sup>55</sup> Die bisher hauptamtlichen politischen Sekretäre vor Ort sollen im Rahmen dieser Umstrukturierung durch *ehrenamtliche* Kreisvorsitzende ersetzt werden.<sup>56</sup> Natürlich bleiben alle höheren Aufgaben hauptamtlichen Funktionären vorbehalten. Diese Reform erfolgte mit dem Ziel der Konzentration des DGB auf die politische Funktion, wobei die mitgliedernahen Dienstleistungen den Einzelgewerkschaften überlassen werden sollten. *Die Einzelgewerkschaften strafften ihre Organisation durch Einsparung von Personal und die Zusammenlegung von Verwaltungsstellen.*

Die wohl drastischsten Veränderungen in diesem Bereich der Strategien sind bei der Mitgliederwerbung auszumachen. Das Bemühen, Mitglieder zu werben und zu binden, das aufgrund des institutionalisierten Einflusses der Gewerkschaften auf die Politik und ihre feste Verankerung im Arbeitermilieu lange Zeit eine geringe Rolle in den strategischen Überlegungen der Gewerkschaftsführung gespielt hatte, wurde stark ausgeweitet. Hier ist eine markante Tendenz erkennbar: *es wird ein wesentlich größerer Aufwand (Geld, Personal) für die Werbung und Bindung von Mitgliedern, sowie die Verbesserung der Attraktivität der Gewerkschaften betrieben.* Mitgliederwerbung und -bindung wird zur strategischen Priorität. Innerhalb dieses neuen Primats der Mitgliederwerbung sind wiederum drei Schwerpunkte auszumachen: *Erstens die Revitalisierung der betrieblichen Ebene, die vor allem zur Festigung der diffusen Mitgliederwerbung gilt (Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes).*

*Zweitens wird die diffuse Mitgliedergewinnung über die ständige routinemäßige Präsenz der Gewerkschaften in den Betrieben und in den Medien seit den Neunziger Jahren zunehmend durch konzentrierte Kampagnen ergänzt.*<sup>57</sup> Diese Ansätze zielen unter anderem auf die starke Partizipation von Mitgliedern und stehen im Gegensatz zu Dienstleistungsansätzen.

Drittens werden *selektive Anreize ausgeweitet*. In Deutschland besteht nun das Problem, dass nach gängiger Praxis eine der wichtigsten Leistungen der Gewerkschaften – die Tarifverträge – auch auf die nicht-organisierten Arbeitnehmer der betreffenden Branche angewendet werden; Trittbrettfahrerverhalten der Interesse-

55 Betreffend der Reduzierung der Kreise, siehe: DGB 2001a, S. 6, für Verkleinerung der Verwaltung siehe: DGB 2003c, S. 6. Für den Zusammenhang zwischen sinkenden Beitragseinnahmen und der Strukturstraffung siehe: DGB 1999c, S. 6.

56 DGB 2001b, S. 3.

57 Z.B. die Kampagne ‚IGM = Ich werbe Mitglieder‘, die Gründung des Aufgabenressort ‚Mitglieder und Kampagnen‘, für das der zweite Vorsitzenden des Vorstandes der IG Metall zuständig ist (Koppelberg 2008, S. 7), oder das Organizing-Projekt ‚connexx.av‘ von Verdi (DGB 2002, S. 4).

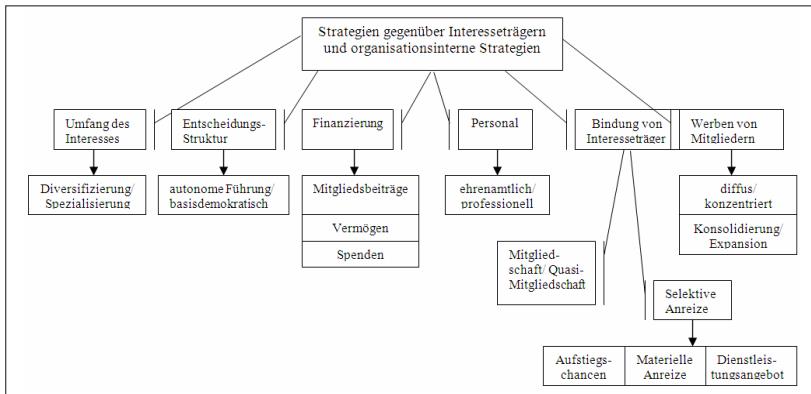
träger ist die Folge. Auf betrieblicher Ebene der Tarifpolitik, die mit Schwächung des Flächentarifs immer wichtiger wird, gibt es Ansätze, diesen *Trittbrettfahrermechanismus auszuhebeln*. Die IG Metall insistiert in vielen betrieblichen ‚Abwehrkämpfen‘, in denen es um die Abweichung von Tarifverträgen geht, auf einen *Mitgliederbonus*. Das hat bereits, laut ihren eigenen Angaben, zu einem erhöhten Mitgliederzulauf geführt.<sup>58</sup> Die Exklusivität vereinzelter Tarifvertragsfragmente spielt aber wahrscheinlich nur eine untergeordnete Rolle im Mitgliederverhältnis. Andere selektive Anreize sind wichtiger, wie zum Beispiel das *Dienstleistungangebot*. Im Jahr 1998 wurde die DGB Rechtsschutz GmbH gegründet und seit dem erheblichen Finanzmittel für ihre Verbesserung aufgebracht.<sup>59</sup> Die IG Metall verfügt seit Mai 2007 sogar über eine eigene *Servicegesellschaft, deren Angebote von Finanzdienstleistungen, Steuerberatung und Versicherungen über Preisvorteile bei Partnerunternehmen zu einem umfangreichen Freizeitangebot reichen*.<sup>60</sup> Besonders hervorzuheben ist hier die ‚Metallrente‘. Mit ihr schuf die IG Metall die Antwort auf ein ganz neu entstandenes Bedürfnis der Arbeitnehmer, das durch den Um- und Abbau des Sozialstaates, insbesondere die Absenkung des beitragsfinanzierten Rentenniveaus, enorme Bedeutung bekommen hat: *zusätzliche (private) Altersvorsorge*. Der IG Metall gelang es damit, sich in einem zentralen Interessengebiet der Arbeitnehmer als wichtiger Akteur zu positionieren.

58 DGB 2004, S. 1.

59 Den Rechtsschutz gab es schon vorher. 1998 wurde er als eigenständige GmbH aus den DGB-Strukturen ausgegliedert. Das war ein Kompromiss beim Streit zwischen den Einzelverbänden um die Zukunft des Rechtsschutzes (DGB 2003a, S. 5; DGB 2001e, S. 6).

60 IG Metall 2007, S. 18 f.; <http://www.igm-service.de>; Verdi-Servicecenter in Hamburg (DGB 2005a, S. 5).

**Abbildung 5: Binnenorganisatorische Gestaltungsoptionen und Strategien gegenüber Interessträgern**



Quelle: Eigene Darstellung.

*Gewerkschaften beginnen damit auf die verschiedenen Milieus und Bedürfnisse ihrer Mitglieder einzugehen und den Einsatz von Mitgliederrekrutierungsstrategien (Organizing oder selektive Anreize) nach Branchen zu differenzieren. Die Entscheidungsstruktur der Gewerkschaften hat sich allenfalls leicht verändert. Von einer Wende zu mehr Partizipation, wie sie Alemann und Schmid der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) dringend angeraten haben<sup>61</sup>, kann jedenfalls nicht gesprochen werden. Im Rahmen der ‚Initiative Trendwende‘ wurden jedoch die Erwartungen der Interessträger - sowohl der Mitglieder als auch der Nichtmitglieder - demoskopisch ermittelt.<sup>62</sup> Bereits 1999 - und in großem Umfang 2001 - hatte die IG Metall innerhalb des Projekts ‚Zukunftsreport‘ von den Mitteln der Marktforschung Gebrauch gemacht.<sup>63</sup> Insofern kann man die Bereitschaft der Gewerkschaftsführung erkennen, Politik zu machen, die besser den Bedürfnissen der Interessträger entspricht; allerdings ohne dadurch ihre Handlungsautonomie durch den Ausbau der demokratischen Beteiligung aufs Spiel setzen zu wollen. Diesem Trend zur einer ‚Nachfrageorientierung‘ folgt auch das DGB Bildungswerk. Es will, so lautet die ‚Strategie 2008‘, sein Angebot näher am „Kunden“ ausrichten. Zudem will es zukünftig finanziell auf eigenen*

61 Alemann/Schmid 1993.

62 DGB 2006c, S. 3.

63 DGB 2001c; 1999a, S. 6.

Beinen stehen.<sup>64</sup> Die Art der Interessenträgerbindung ist gleich geblieben. Nach wie vor setzen die Gewerkschaften auf *feste Mitgliedschaften*. Die Strategiewahl Differenzierung/Spezialisierung im Bereich ‚Umfang des Interesses‘ kann analog zu der Strategiewahl Fusion/Entkopplung betrachtet werden.

## 2.8 Abschließende Bemerkungen

Die strukturelle Macht der Gewerkschaften basiert auf Organisationsmacht. Deswegen ist mit sinkenden Mitgliederzahlen auch die Einbindung der Gewerkschaften in politische Prozesse in Gefahr. Eine Folge davon ist die Neuausrichtung der Strategien zweiter Ordnung. Die Gewerkschaften arbeiten einerseits an der Revitalisierung ihrer Machtressourcen – hier hat Mitgliederwerbung und -bindung äußerste Priorität – um langfristig handlungsfähig bleiben zu können. Anderseits sind die Verbände kurzfristig zur Rationalisierung ihrer Organisationsstrukturen gezwungen. Die Strategien zur Mitgliedergewinnung basieren auf der Ausweitung selektiver Anreize, effektiverer Organisationsstrukturierung und Professionalisierung aller wichtigen Funktionsträger. Die Dienstleistungsausrichtung spricht genau wie die Durchführung von ‚Mitgliederumfragen‘ dagegen, dass es zu einer Demokratisierung der Gewerkschaften kommen wird, die immer wieder eingefordert wurde.

Bei den intergewerkschaftlichen Beziehungen können gegenläufige Strategieentwicklungen ausgemacht werden. Zum einen gibt es die Spannungen bei Fusionen kleiner, schwächerer Gewerkschaften mit größeren und der Entkopplung kleiner Gewerkschaften mit hoher struktureller Macht. Zum anderen gibt es den Widerspruch gleichzeitiger Zentralisierung durch Fusionen zu Multibranchengewerkschaften und Ausdünnung des Dachverbandes DGB. Dem inter- und innergewerkschaftlichen Strukturwandel steht der Wandel der Arbeitgeberverbände gegenüber. Im institutionalisierten Konflikt mit den Arbeitgebern stehen die Gewerkschaften vor dem Problem, dass die Unternehmer aus den Arbeitgeberverbänden austreten. Sie reagieren auf den Gestaltwandel ihres Gegners mit einer Doppelstrategie: erstens folgen sie den Unternehmern auf Betriebsebene und zweitens wenden sie sich an den Staat, damit dieser regulierend auf die Arbeitsverhältnisse einwirke. Der Staat wird als Mittelsmann wieder wichtiger. Das Abnehmen der

64 DGB 2005b, S. 4.

institutionellen Einflussmöglichkeiten auf den Staat über Verbindungen mit den Volksparteien und Kommissionenbeteiligung macht die Gewerkschaften stärker von ihrer Mobilisierungsfähigkeit abhängig, was sich auch in einem Wandel der Öffentlichkeitsarbeit niederschlägt. Die Vermittlung eines positiven Bildes in der Öffentlichkeit ist eine wichtige Voraussetzung für die Durchsetzungsfähigkeit gegenüber Arbeitgeberinteressen und dem Staat.

Offensichtlich hat sich die strategische Ausrichtung der Gewerkschaften stark verändert, allerdings keineswegs einheitlich. Verschiedene Ausgangslagen und Deutungsmuster der Gewerkschaftsspitzen haben zu gegenläufigen Tendenzen und Unterschieden in den strategischen Ausrichtungen der einzelnen Gewerkschaften geführt. Übergreifende Trends sind die Ausweitung der Bindungs- und Rekrutierungsbemühungen, die Abkehr von korporatistischen Systemen auf Makroebene und eine allgemeine Ergänzung und Verfeinerung des strategischen Repertoires.

## **Literatur**

Bispinck, Reinhard: Das deutsche Tarifsystem in Zeiten der Krise – Streit um Flächentarif, Differenzierung und Mindeststandards. In: WSI Mitteilungen, Nr. 7, 2003, S. 395-404.

Boes, Andreas: Zukunftsprojekt Mitbestimmung? Empirische Untersuchung des Wandels der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der IT-Branche, Dissertation, Universität Darmstadt, 2002.

Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina: Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umrisse eines Forschungsprogramms, Wiesbaden, 2008.

Detje, Richard/Pickshaus, Klaus/Urban, Hans-Jürgen: Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien – Arbeitspolitik der Gewerkschaften. In: WSI Mitteilungen, Nr. 9, 2005, S. 538-541.

DGB (Hrsg.): Mitgliederbefragung der IG Metall. Zuwachs durch Flexibilität. In: Einblick, Nr. 9, 1999a, S. 5.

DGB (Hrsg.): Umzug der DGB-Zentrale nach Berlin. Einstand ohne Tamtam. In: Einblick, Nr. 15, 1999b, S. 1.

DGB (Hrsg.): Neue DGB-Struktur. Organisationsreform im Endspurt. In: Einblick, Nr. 23, 1999c, S. 6.

DGB (Hrsg.): Imagekampagne 2000. Wo läuft sie denn? In: Einblick, Nr. 10, 2000, S. 5.

DGB (Hrsg.): Sozialplan für den DGB. Umzug nicht abgeschlossen. In: Einblick, Nr. 5, 2001a, S. 6.

DGB (Hrsg.): Die Imagekampagne. In: Einblick, Nr. 5, 2001a, S. 8.

DGB (Hrsg.): Pilotprojekte zur DGB-Reform. Rückkehr des Ehrenamts. In: Einblick, Nr. 12, 2001b, S. 3.

DGB (Hrsg.): Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen. Auf dem Weg zum Dialog. In: Einblick, Nr. 19, 2001c, S. 5.

DGB (Hrsg.): IG Metall. Zukunftsreport bricht mit Tabus. In: Einblick, Nr. 19, 2001c, S. 6.

DGB (Hrsg.): Gewerkschaft der Polizei. Politischer Teil geht nach Berlin. In: Einblick, Nr. 20, 2001d, S. 6.

DGB (Hrsg.): DGB Rechtsschutz. Gewerkschaften wollen 40 Millionen investieren. In: Einblick, Nr. 21, 2001e, S. 6.

DGB (Hrsg.): connexx.av. Serviceangebot erweitert. In: Einblick, Nr. 2, 2002, S. 4.

DGB (Hrsg.): Fünf Jahre DGB Rechtsschutz GmbH. Gemeinsam günstiger. In: Einblick, Nr. 6, 2003a, S. 5.

DGB (Hrsg.): DGB-Medienpolitik. Vernetzung geplant. In: Einblick, Nr. 18, 2003b, S. 6.

DGB (Hrsg.): DGB-Bundesvorstand. Umzug abgeschlossen. In: Einblick, Nr. 22, 2003c, S. 6.

DGB (Hrsg.): Betriebliche Tarifpolitik. Kein Vertrag ohne Mitgliederbonus. In: Einblick, Nr. 18, 2004, S. 1.

DGB (Hrsg.): IG Metall. Defizit gestiegen. In: Einblick, Nr. 18, 2004, S. 6.

DGB (Hrsg.): Mitgliederentwicklung. Mittlere Generation entscheidend. In: Einblick, Nr. 5, 2005a, S. 5.

DGB (Hrsg.): DGB Bildungswerk. Strategie 2008. In: Einblick, Nr. 6, 2005b, S. 4.

DGB (Hrsg.): Tarifpolitik. Neue Doppelstrategie. In: Einblick, Nr. 18, 2005c, S. 3.

DGB (Hrsg.): BAG-Urteil zur Christlichen Gewerkschaft Metall. In: Einblick, Nr. 07, 2006a, S. 5.

DGB (Hrsg.): Tarifpolitik. Vernetzung geplant. In: Einblick, Nr. 9, 2006b, S. 5.

DGB (Hrsg.): Initiative Trendwende. Näher ran an die Menschen. In: Einblick, Nr. 10, 2006c, S. 3.

DGB (Hrsg.): Nach der Wahl. Aufgaben neu verteilt. In: Einblick, Nr. 11, 2006d, S. 6.

DGB (Hrsg.): Zeitarbeitsbranche. Mindestlohn per Tarifvertrag. In: Einblick, Nr. 12, 2006e, S. 6.

Dörre, Klaus: Die strategische Wahl der Gewerkschaften – Erneuerung durch Organizing? In: WSI Mitteilungen, Nr. 1, 2008, S. 3-10.

Frege, Carola M./Kelly, John: Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective. In: European Journal of Industrial Relations, Nr. 9, 2003, S. 7-24.

Frege, Carola M./Kelly, John (Hrsg.): Varieties of unionism: strategies for union revitalization in a globalizing economy, Oxford. 2004a.

Frege, Carola M./Kelly, John: Union Strategies in Comparative Context. In: dies. (Hrsg.): Varieties of unionism: strategies for union revitalization in a globalizing economy, Oxford, 2004b, S. 31-44.

Geiselberger, Heinrich: Sozial Movement Unionism. In: ders. (Hrsg.): Und jetzt? Politik, Protest und Propaganda, Frankfurt, 2007, S. 79-86.

Hamann, Kerstin/Kelly, John Unions as Political Actors: A Recipe for Revitalization? In: Frege, Carola M./Kelly, John (Hrsg.): Varieties of unionism: strategies for union revitalization in a globalizing economy, Oxford, 2004, S. 93-116.

Hassel, Anke: Die Erosion der gewerkschaftliche Lobbymacht. In: Leif, Thomas/Speth, Rudolf (Hrsg.): Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland, Bonn, 2006, S. 188-198.

Heery, Edmund/Simms, Melanie/Delbridge, Rick/Salmon, John/Simpson, Dave: Trade Union Recruitment Policy in Britain: Form and Effects. In: Gall, Gregor (Hrsg.): Union Organizing: Campaigning for Trade Union Recognition, London, 2003, S. 56-78.

Heery, Edmund: Gewerkschaftliche Strategien gegen den Mitgliederschwund. In: WSI Mitteilungen, Nr. 9, 2003, S. 522-527.

IG Metall (Hrsg.): Viele Angebote für Delegierte und Mitglieder der IG Metall. In: Metallzeitung, Nr. 12, 2007, S. 18-19.

Karlhofer, Ferdinand Verbände: Mitgliederorientierung und strategische Neuausrichtung. In: Karlhofer, Ferdinand/Tálos, Emmerich (Hrsg.): Sozialpartnerschaft: österreichische und europäische Perspektiven, Wien, 2005, S. 7-36.

Koppelberg, Sylvia: Wer von den Sieben an der Spitze macht was? In: Metallzeitung, Nr. 1, 2008, S. 7.

Lietzmann, Hans J.: Greenpeace als politischer Akteur. In: Willem, Ulrich/Winter, Thomas von (Hrsg.): Politische Repräsentation schwacher Interessen, Wiesbaden, 2000, S. 261-281.

Lösche, Peter: Verbände und Lobbyismus in Deutschland, Stuttgart, 2007.

Lütz, Susanne: Zwischen Pfadabhängigkeit und Wandel – „Governance“ und die Analyse kapitalistischer Institutionenentwicklung, polis, Nr. 62, 2006.

Jordan, Grant/Maloney, William A.: The protest business?: mobilizing campaign groups, Manchester, 1997.

Olson, Mancur: Die Logik des kollektiven Handelns, Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Tübingen, 2004.

Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz W.: Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus. In: dies. (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung, Frankfurt, 1995, S. 39-75.

Rucht, Dieter: Einführung. Vom Elend der »Latschdemos«. In: Geiselberger, Heinrich (Hrsg.): Und jetzt? Politik, Protest und Propaganda, Frankfurt, 2007, S. 183-202.

Schiller, Theo: Verbände und Parteien. In: Willem, Ulrich/Winter, Thomas von (Hrsg.) Interessenverbände in Deutschland, Wiesbaden, 2007, S. 439-464.

Schmid, Josef/Alemany, Ulrich von: Partizipation, Offenheit und Effizienz: eine Analyse der Organisationsreform der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr, herausgegeben von den Lehrgebieten Politikwissenschaft und Soziologie, Fernuniversität Hagen, 1993.

Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden, 2003.

Stockfisch, Christina: PR-Akteure, journalistische Akteure und ihre Beziehungen in der externen Gewerkschaftskommunikation: eine Analyse des Spannungsfeldes zwischen Öffentlichkeitsarbeit und Journalismus auf Basis des Intereffikationsmodells, Universität Leipzig, 2005.

Streeck, Wolfgang: Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisation in sich ändernden Umwelten. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Nr. 39, 1987, S. 471-495.

Streeck, Wolfgang/Theelen, Kathleen): Introduction: Institutional Change in Advanced Political Economies. In: dies. (Hrsg.): *Beyond Continuity- Institutional Change in Advanced Political Economies*, Oxford, 2005, S. 1-39.

Voss, Kim/Sherman, Rachel Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement. In: *American Journal of Sociology*, Nr. 2, 2000, S. 303-349.

Willems, Ulrich: *Entwicklung, Interesse und Moral, die Entwicklungspolitik der evangelischen Kirche in Deutschland*, Wiesbaden, 1998.

Winter, Thomas von/Willems, Ulrich: Interessenverbände als intermediäre Organisationen. Zum Wandel ihrer Strukturen, Funktionen, Strategien und Effekte in einer veränderten Welt. In: dies. (Hrsg.) *Interessenverbände in Deutschland*, Wiesbaden, 2007, S. 13-50.

## 3 Lernen Gewerkschaften?

### 3.1 Einleitung

Den Umgang mit neuen Bedingungen zu erlernen bedeutet für Organisationen ihre Zielerreichungsstrategien und Handlungsroutinen problemadäquat zu verändern. Den einschlägigen Diagnosen zufolge haben sich die Rahmenbedingungen gewerkschaftlichen Handelns ebenso verändert wie die Zusammensetzung und Interessen sowohl der Erwerbsbevölkerung insgesamt, als auch der Gewerkschaftsmitglieder. Wollen Gewerkschaften (weiterhin) ihre Ziele verfolgen und durchsetzen, müssen sie auf neue Gegebenheiten reagieren, sie in ihre Strategien und Arbeit einbeziehen. Wie aber kann Gewerkschaften ein solcher Lernprozess, der in dynamischen Gesellschaften niemals als abgeschlossen betrachtet werden kann, gelingen? Wie können neue Strategien und Konzepte in die täglichen Aufgaben und Abläufe ‚an der Basis‘ integriert werden? Wie nehmen Gewerkschaftssekretärinnen und Gewerkschaftssekretäre den gesellschaftlichen Wandel wahr, wie übersetzen und vermitteln sie die daraus resultierenden Anforderungen und welche Konsequenzen ergeben sich für ihre Arbeits- und Alltagsroutinen?

Betriebliche Auseinandersetzungen, komplexe und flexible Tarifarrangements, die Zunahme atypischer und prekärer Beschäftigungsverhältnisse und vielfältige andere Entwicklungen der Arbeitswelt und der Industriellen Beziehungen erweitern das Aufgabenspektrum von Gewerkschaften und erhöhen Beratungs- und Betreuungsbedarfe seitens der Mitglieder. Zusätzliche Ressourcen für den Auf- und Ausbau entsprechender Kompetenzen und Strukturen stehen angesichts der Mitgliederkrise nur bedingt zur Verfügung. Mitgliedergewinnung und -bindung sind (nicht nur) deshalb zur Kern- und Querschnittsaufgabe gewerkschaftlichen Handels geworden.<sup>65</sup>

65 Neben Berichten und Einschätzungen aus der betrieblichen und gewerkschaftlichen Praxis (vgl. z.B. Fabian 2009) und den neueren Erkenntnissen der Forschung über Gewerkschaften, die Problemstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten in vielen spezifischen gewerkschaftlichen Handlungsfeldern berücksichtigt (vgl. Schroeder/Keudel 2008) und zum Teil auch das Verhältnis von Wissenschaft und Gewerkschaften reflektiert (vgl. Hensche/Klöpper, Dombois 2009), liegen zahlreiche Beiträge über die Veränderungen der Arbeitsgesellschaft (z.B. Minssen 2006), den Wandel der Arbeitsbeziehungen (z.B. Mehlis 2008, S. 13-47) und der Erwerbsbevölkerungsstruktur (z.B. Müller-Jentsch 2007, S. 84-90) sowie die Zunahme prekärer Beschäftigungsverhältnisse (z.B. Dörre 2005) vor.

Die aufgeworfenen Fragen und Beobachtungen bilden den Rahmen der folgenden Überlegungen zur Lernfähigkeit von Gewerkschaften. Dabei liegt diesem Beitrag die These zu Grunde, dass Gewerkschaften, um neue Mitglieder gewinnen und vorhandene Mitglieder an die Organisation binden zu können, auf die Veränderungen der Arbeitsgesellschaft, der Arbeitsbeziehungen und der sich heterogenisierenden Erwerbsbevölkerung reagieren müssen. Sie müssen sich ‚neu erfinden‘, um ihre Ziele erfolgreich verfolgen zu können.<sup>66</sup> Dies ist durch voraussetzungsvolle organisationale Lernprozesse möglich. Im Mittelpunkt der Darstellung stehen lokale gewerkschaftliche Organisationseinheiten<sup>67</sup> und ihre Beschäftigten. Für die Gewinnung neuer und die Bindung vorhandener Mitglieder sind sie zentral, denn neben wenigen öffentlich in Erscheinung tretenden Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern<sup>68</sup> sowie Vertrauensleuten und Betriebsratsmitgliedern<sup>69</sup> prägen sie die Arbeit und das Bild von Gewerkschaften. Sie sind widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt. Um den Zielen und Interessen sowohl der (einzelnen) Mitglieder(gruppen) als auch der Gesamtorganisation (meist symbolisch durch die übergeordneten Ebenen vertreten) gerecht zu werden und aktuelle sowie zukünftige Herausforderungen zu bewältigen, sind individuelle und organisationale Lernprozesse erforderlich, die höchst voraussetzungsvoll sind.

66 „Die Aufgabe, die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften herzustellen, die die Gewerkschaften selbst – zumindest viel Gewerkschafter – als Notwendigkeit spüren, erfordert derart grundlegende Veränderungen, dass sie mit den gewohnten Mustern, mit den erprobten Lernstrategien nicht zu leisten sind [...]. Es handelt sich letztlich um eine Neudefinition der Identität der Gewerkschaften, wobei es keineswegs darum geht, etwa die ureigenste Bestimmung der Gewerkschaften als Interessenvertretung der Arbeitnehmer – möglichst aller Arbeitnehmer – aufzugeben. Im Gegenteil: Gerade um dieser Bestimmung nachzukommen, um wieder eine gesellschaftlich mächtige Organisation der Interessenvertretung der Arbeitnehmer zu werden, müsste sich die Gewerkschaft grundlegend verändern“ (Zoll 2003, S. 318).

67 Gemeint sind die ‚kleinsten‘, über eine hauptamtliche Struktur verfügenden, Einheiten. Je nach Organisationsaufbau bezieht sich der Handlungsräum auf die lokale oder regionale Ebene. Auch die Bezeichnungen variieren zwischen den Gewerkschaften, sie heißen z.B. Bezirke oder Verwaltungsstellen.

68 In überregionalen Medien treten vor allem die Vorsitzenden und Mitglieder der Bundesvorstände der Gewerkschaften und des Deutschen Gewerkschaftsbundes in Erscheinung. Daneben gibt es einige wenige Betriebsratsvorsitzende von sehr großen Unternehmen, deren Einschätzungen und Positionen, insbesondere zu unternehmensspezifischen Konflikten und Fragestellungen, gelegentlich Gehör finden.

69 Vertrauensleute sind Vertreterinnen und Vertreter der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten in einem Betrieb. Entsprechende Strukturen sind in der Regel nur in größeren Betrieben mit einem hohen Anteil von Gewerkschaftsmitgliedern vorhanden (Prott 2006). Betriebsräte sind von Gewerkschaften unabhängige Gremien, die die Interessen der gesamten Belegschaft vertreten und von allen Beschäftigten gewählt werden. Auch auf Grund des nach wie vor hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrades von Betriebsratsmitgliedern üben sie wichtige Funktionen auch in der Mitgliedergewinnung aus (Behrens 2005).

Dies soll beispielhaft veranschaulicht werden, um Barrieren und Widerstände, aber auch Wege und Chancen gewerkschaftlichen Organisationslernens besser verorten zu können. Bevor der Frage nachgegangen wird, ob und wie Gewerkschaften lernen können, in welcher Weise dies geschieht und weshalb der Prozess langsam und widersprüchlich erscheint (3), werden zentrale Veränderungen in der Organisationsumwelt näher betrachtet, um Komplexität und Dynamik wichtiger Rahmenbedingungen gewerkschaftlichen Handelns zu verdeutlichen (1). Auch werden – in Anlehnung an Organisationstheorien – die Elemente der erforderlichen Lernprozesse skizziert (2).

Unter Einbeziehung erster Ergebnisse einer empirischen Untersuchung erfolgreicher gewerkschaftlicher Mitgliedergewinnung<sup>70</sup> erfolgt schließlich eine Einschätzung, inwiefern Lernprozesse bereits vollzogen sind und welche Schwierigkeiten sich bei der Implementierung ihrer Ergebnisse ergeben können.

Dieser Beitrag verfolgt das Ziel, eine spezifische Perspektive in die Analyse der ‚Krise‘ der DGB-Gewerkschaften und der Möglichkeiten ihrer Erneuerung einzubringen. Zwar sind die genaue Erfassung und Beschreibung der Strukturen und Veränderungstendenzen der Arbeitsgesellschaft und Industriellen Beziehungen einerseits und der innergewerkschaftlichen Probleme und Defizite<sup>71</sup> andererseits ebenso notwendig wie die Entwicklung, Erprobung und Bewertung ‚neuer‘ Ansätze und Konzepte.<sup>72</sup> Gleichwohl kommt der Frage, wie Strategien und Handlungs-

70 Die Erhebung erfolgt im Rahmen eines durch die Hans-Böckler-Stiftung geförderten Promotionsvorhabens. Dabei werden explorative und exemplarische Einzelfallstudien regionaler gewerkschaftlicher Organisationseinheiten erstellt, die hinsichtlich der Mitgliedergewinnung ‚erfolgreich‘ sind, das heißt im Vergleich zur Gesamtorganisation eine überdurchschnittlich positive Mitgliederentwicklung aufweisen. Grundlage der Untersuchung sind – neben Literaturauswertung, Dokumentenanalyse und Expertinnen- und Expertengesprächen (vgl. Witzel 2000) – (problemzentrierte) Interviews mit Beschäftigten und politisch Verantwortlichen der ausgewählten Organisationseinheiten. Erhebung und Auswertung sind noch nicht abgeschlossen, daher bleiben die Ergebnisse und ihre Interpretation vorläufig. Sie liefern aber erste Indizien für die Bedingungen und Hindernisse erfolgreichen Organisationslernens.

71 Problematisch erscheinen einigen Autorinnen und Autoren etwa die Partizipationsmöglichkeiten (vgl. die Beiträge in Oetjen/Zoll 1994), die Beschäftigten- bzw. Hauptamtlichenstruktur (vgl. Prött/Keller 1997) oder die Repräsentation von und Attraktivität für bestimmte Gruppen der Erwerbsbevölkerung (vgl. Hattinger Kreis 2002, S. 520), wie zum Beispiel Frauen (vgl. Schambach-Hardtke 2005), Hochqualifizierte (vgl. Holtrup 2008, S. 147-160), irreguläre Migrantinnen und Migranten (vgl. Schmidt/Schwenken 2006) oder Beschäftigte in Leiharbeit (vgl. Wölflé 2008).

72 ‚Organizing‘, ‚Revitalisierung der Gewerkschaften‘ und ‚Strategic Unionism‘ sind als mittlerweile in Wissenschaft und Praxis weit verbreitete Schlagworte zu nennen. Diese Ansätze sind häufig inspiriert durch Beispiele aus anderen Ländern (vgl. zum Beispiel Dribbusch 1998, Behrens/Hamann 2003, Hälker/Vellay 2006, Choi 2008, Greven/Schwetz 2008 sowie die Beiträge in Bremme/Fürnß/Meinecke 2007), wobei auch Übertragbarkeit und Umsetzbarkeit auf bzw. in Deutschland reflektiert werden (vgl. Brinkmann u.a. 2008, S. 112-116).

empfehlungen, die auch angesichts neuer Herausforderungen erarbeitet wurden, in die gewerkschaftliche Alltagspraxis<sup>73</sup> integriert werden können und weshalb dies zu vielfältigen Friktionen führt, bzw. wie diese überwunden werden können, eine hohe Bedeutung zu.

### **3.2 Veränderung der Organisationsumwelt: Neue Handlungsbedingungen durch den Wandel der Arbeitsgesellschaft, der Arbeitsbeziehungen und der Erwerbsbevölkerung**

Moderne Gesellschaften verändern sich kontinuierlich, Entwicklungsdynamik ist eines ihrer Kennzeichen. Überkommene Traditionen, Strukturen und Institutionen werden immer wieder in Frage gestellt, reformiert, aufgeben oder ersetzt. Die Anpassung sozialer Strukturen, Institutionen und Organisationen an Entwicklungen in anderen gesellschaftlichen Bereichen kann eine Reaktion auf externe Veränderungen sein; ebenso können sie aber auch Prozesse initiieren und gestaltend auf sie einwirken und damit andere Subsysteme zu Veränderungsleistungen zwingen. Dieser ‚Zwang‘ setzt allerdings voraus, dass bestehende Elemente erhalten werden und nun unter veränderten Rahmenbedingungen bestimmte Ziele erreichen oder Funktionen erfüllen sollen.

Ob und wie sich Gesellschaft verändert, ist umkämpft. Interessen an Erhalt oder Veränderung bestehender Verhältnisse und Strukturen können sich widersprechen: Auf dem Spiel stehen schließlich immer auch Macht, Einfluss und die Position der Akteure. Die Handlungen letzterer, ob nun Individuen, (Interessens-) Gruppen oder Organisationen, werden dabei von unterschiedlichen und vielfältigen Motiven und Zielen geleitet. Welche Interessen durchgesetzt werden können, hängt wesentlich von gesellschaftlichen Kräfteverhältnissen und mobilisierbaren Ressourcen ab.

Im Wandel der Arbeitsgesellschaft bzw. dem Wandel der Bedingungen der individuellen und kollektiven Verausgabung der Arbeitskraft, liegt eine Ursache für die als problematisch wahrgenommene Mitgliederentwicklung der Gewerkschaften. Arbeitslosigkeit, Qualifikations- und Flexibilitätsanforderungen und unsichere Beschäftigungsverhältnisse sind nur einige der in diesem Kontext zu nennenden Stichworte. Auch die Veränderungen der Arbeitsbeziehungen, also der

73 Damit sind die Abläufe, Arbeitsroutinen, Kommunikations- und Weiterbildungsstrukturen innerhalb der Organisation sowie im Kontakt mit (potenziellen) Mitgliedern gemeint.

Bedingungen der Tarif- und Betriebspolitik durch Dezentralisierung und Verbetrieblichung von Verhandlungen<sup>74</sup> sowie europäische und internationale Koordinierungsanforderungen<sup>75</sup>, stellen nationale und zentralistische Strukturen zunehmend in Frage. Daraus ergibt sich für die Gewerkschaften eine Reihe von neuen Fragen und einige alte Fragen stellen sich neu.

Als Herausforderungen der Gewerkschaften angesichts des Wandels der Arbeitsgesellschaft werden vielfältige Phänomene diskutiert. Dabei spielen diverse Dynamiken und Prozesse eine Rolle<sup>76</sup>, u.a. die *Tertiarisierung*, also die Bedeutungszunahme von Dienstleistungen gegenüber industrieller Produktion<sup>77</sup>, die *Prekarisierung*, das heißt die Zunahme atypischer und unsicherer Beschäftigung<sup>78</sup> und die *Feminisierung*, also der Anstieg des Anteils von Frauen an den Erwerbstägigen.<sup>79</sup> Daneben gibt es weitere Problemfelder, etwa die Vertretung der Interessen *Hochqualifizierter*<sup>80</sup>, das Verhältnis der Gewerkschaften zu anderen *sozialen Bewegungen*<sup>81</sup> oder die *Europäisierung/Internationalisierung* von Unternehmen und politischen Strukturen<sup>82</sup>, die in einzelnen Beiträgen betrachtet werden – häufig werden daraus Schlussfolgerungen für Chancen und Hindernisse zukünftiger gewerkschaftlicher Politik gezogen.<sup>83</sup>

### 3.3 Organisationslernen

Zur gemeinsamen Verfolgung bestimmter Zwecke und Ziele schließen sich Individuen in Organisationen zusammen. Arbeitsteilig und formal strukturiert können dadurch Ressourcen gebündelt, Dienstleistungen für die Mitglieder erbracht und

74 Vgl. Müller-Jentsch 2007, S. 107-118.

75 Ebd., S. 125-144.

76 Vgl. ebd., S. 84-90.

77 Vgl. z.B. Baethge 2000; Dribbusch 2003.

78 Vgl. z.B. Bosch 2001; Dörre 2005.

79 Vgl. z.B. Bilden u.a. 1994; Schambach-Hardtke 2005.

80 Vgl. z.B. Boes 2002; Abel/Pries 2005.

81 Vgl. z.B. Marbølek 1999; Mahnkopf 2003; Brinkmann u.a. 2008, S. 98-101.

82 Vgl. z.B. Streeck 1998; Hyman 2004; Müller-Jentsch 2007, S. 125-144.

83 Die angegebenen Quellen zeigen, dass die „Herausforderungen“ seit vielen Jahren in der einschlägigen Literatur thematisiert werden. Einzelne Aspekte werden bereits seit Ende der 1970er Jahre diagnostiziert (vgl. Streeck 1979, 1981).

Interessen einheitlich artikuliert werden.<sup>84</sup> Ändern sich gesellschaftliche Rahmenbedingungen sind Organisationen, wenn sie weiterhin ihre nach innen und außen gerichteten Ziele (erfolgreich) verfolgen wollen, darauf angewiesen, sich anzupassen. Dafür müssen sie ‚lernen‘, mit den neuen Gegebenheiten umzugehen.

Konzepte des Organisationslernens – als bewusste und zielgerichtete Organisationsentwicklungsprozesse<sup>85</sup> – wurden vor allem in Bezug auf Wirtschaftsunternehmen entwickelt, die sich auf dem Markt behaupten müssen. In der kapitalistischen Konkurrenz sind sie darauf angewiesen, durch Veränderung von Produkten, Prozessen und Arbeitsorganisation, Markterweiterung, Preissetzung usw. kaufkräftige Nachfrage für ihre Waren und Dienstleistungen zu finden, um Gewinne zu erwirtschaften. Auf Kollektiv- bzw. Mitgliederorganisationen ist dieses Konzept nur bedingt übertragbar.<sup>86</sup> Ihre Ziele sind vielfältiger und langfristiger. Auch können eingeschriebene Mitglieder<sup>87</sup> (im Gegensatz zu Beschäftigten) kaum auf ein bestimmtes Verhalten verpflichtet werden – sie sind individuell in der Regel weniger abhängig von der Organisation und können nicht ‚ausgetauscht‘

84 Organisationen sind auf Dauer eingerichtete „zweckorientierte Kooperationssysteme“. Individuen verfolgen darin arbeitsteilig ein gemeinsames Ziel, das alleine nicht oder schwerer erreicht werden könnte (vgl. Walter-Busch 1996, S. 1). Auch das Vorhandensein einer „Leitungsinstantz“ und einer „Verfassung“ sind Kennzeichen von Organisationen (Büschges/Abraham 1997, S. 21 f.). Sie besitzen eine Struktur, die die Koordination von Aufgaben, Kommunikation und Kontrolle zwischen Mitgliedern und Regeln des Handelns innerhalb der Organisation festlegt (vgl. Hegner 1994, S. 481). Formale Struktur, Weisungsbefugnisse, satzungsmäßige Ziele usw. werden durch informale Elemente „überlagert, neutralisiert und ergänzt“ (Blahusch 1994, S. 479). Strukturen, Hierarchien, divergierende Interessen, Ressourcenverteilung und die Partizipation der Mitglieder zählen zu den Problemfeldern, für die Lösungen gefunden werden müssen. Kontrolle, Prozess-Standardisierung und die Konditionierung von Ein- und Austrittsbedingungen stellen Antworten hierauf dar, die neue Spannungsfelder eröffnen können. Die Beschreibung, Klassifizierung und Analyse von Organisationen wird von verschiedenen Disziplinen betrieben (vgl. Müller-Jentsch 2003, Kieser 2002, Etzioni 1971). Dabei können sehr unterschiedliche soziale Gebilde betrachtet werden und das Erkenntnisinteresse kann sich zum Beispiel auf Ziele, Strukturen, Prozesse oder Interaktionen mit anderen Akteuren beziehen.

85 Organisationsentwicklung bezeichnet die planvolle „Veränderung einer Organisation mit dem Ziel größerer Effizienz [...]. Gegenstand der Veränderung sind die Mitglieder, die Kultur und Techno-Struktur der Organisation“ (Slesina 1994, S. 480). Organisationslernen wird als Prozess verstanden, „in dem sich das Steuerungspotential der Organisation im Umgang mit ihrem Kontext und mit sich selbst verändert“ und in den die gesamte Organisation und ihre einzelnen Mitglieder einbezogen sind (Geißler 1995, S. 10, vgl. auch Epskamp u.a. 2001).

86 Vgl. Hyman 2008.

87 „*Eingeschriebene Mitglieder*“ finden sich insbesondere in Interessenverbänden, Parteien und Vereinen. Sie sind zu unterscheiden von „*Personal*“ und „*Input-Mitglieder[n]*“. Letztere unterscheiden sich durch die längere Verweildauer in der Organisation von einfachen Kunden. Beispiele sind Studierende in Universitäten oder Insassen in Gefängnissen (Müller-Jentsch 2003, S. 27, Herv. i. O.).

werden. Vielmehr sind sie als tragende Basis der Organisation diejenigen, die Einfluss auf die Ziele und die Wege diese zu erreichen nehmen. Demokratie- und Beteiligungsdefizite sowie die hohe Bedeutung von (haupt- und ehrenamtlichen) Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern sollen hier keineswegs unterschätzt werden. Diese Aspekte wirken ebenso auf die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit sowie die Richtung, in die Anpassungen vorgenommen werden, wie die „soziokulturellen Arrangements“ einer Organisation.<sup>88</sup>

Große Organisationen verfolgen langfristige und häufig abstrakte Ziele, die verschiedene Elemente beinhalten. So kann dem übergeordneten Ziel von Gewerkschaften, Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen, schrittweise und in verschiedenen Bereichen näher gekommen werden: Z.B. auf dem Weg der Tarifverhandlungen durch höhere Einkommen, mittels politischer Einwirkung auf Gesetzgebung oder durch Beratungs- und Dienstleistungsangebote. Ändern sich nun die Rahmenbedingungen, etwa durch neue Gesetze, geringere Verhandlungsbereitschaft seitens des Gegenübers<sup>89</sup>, Angebote anderer Organisationen<sup>90</sup> oder veränderte individuelle Einstellungen und Bedürfnisse der (potenziellen) Mitglieder<sup>91</sup>, müssen die Organisationen darauf reagieren, indem sie neue Verhandlungs- und Einflussstrategien entwickeln, ihre Angebote anpassen oder ihre Ziele modifizieren. Große Organisationen mit eingespielten Handlungsabläufen, Einbindungen in ihre institutionelle Umwelt, unterschiedlichen zu berücksichtigenden Interessen einzelner Gruppen innerhalb der Mitgliedschaft und Beschäftigten, die spezifische Qualifikationen und Erfahrungen im Umgang mit den bisherigen Anforderungen haben, sind dabei mit zahlreichen Problemen konfrontiert: Welche Elemente sollen und müssen aufgegeben oder verändert werden, welche Strategien sind Erfolg versprechend, wie ist der Wandel zu bewältigen, ohne grundlegende Prinzipien, die zumindest für einen Teil der bisherigen Mitglieder als Beitrittsmotiv angesehen werden können, zu verwerfen?<sup>92</sup> Fraglich ist auch, wer die Entscheidungen für

88 Prott/Keller 1997, S. 15, Herv. i.O.

89 Ein Indiz hierfür ist die sinkende Tarifbindung von Unternehmen (vgl. Müller-Jentsch 2007, S. 107-112).

90 Ob die Bedeutungszunahme einzelner berufsständischer Organisationen (z.B. Cockpit, Marburger Bund) bzw. deren Transformation von Berufsverbänden zu Gewerkschaften (vgl. Schroeder/Keudel 2008, S. 59; Greef und Kalass in diesem Band) sich fortsetzt und welche Wirkungen für die Interessenartikulation und -durchsetzung für andere Gruppen daraus entstehen, ist derzeit offen (vgl. Müller-Jentsch 2008, S. 62). Auch kommerzielle und private Anbieter können bestimmte Leistungen und Funktionen bereitstellen, z.B. Rechtsschutzversicherungen.

91 Vgl. z.B. Holtrup 2008, S. 47-50.

92 Die „Pfadkonformität“ der Entwicklung von Organisationen ist teilweise schwer zu bewerten und umstritten (vgl. Brinkmann u.a. 2008, S. 78).

neue Orientierungen innerhalb der Organisation trifft und welchen Analysen man folgt. Inwieweit sind Mitglieder in den Veränderungsprozess einzubeziehen? Wie lassen sich neue Ansätze in das ‚Alltagsgeschäft‘ integrieren und wie werden sie organisationsintern vermittelt?

Werden Organisationen als handelnde Akteure betrachtet, können organisationale in Analogie zu individuellen Lernprozessen beschrieben werden. Dabei wird von innerhalb der Organisation handelnden Akteuren (Beschäftigten/Mitgliedern) abstrahiert.<sup>93</sup> Dies macht eine zentrale Schwierigkeit bei der Beschreibung und Bewertung gezielter Veränderungsprozessen in Organisationen aus. Dennoch sollen einige Ansätze zur Analyse von organisationalen Lernprozessen kurz umrissen werden. Organisationslernen lässt sich nach Huber, der Beiträge der Managementliteratur untersucht hat, in vier Dimensionen einteilen: Den Erwerb neuen Wissens, die Verallgemeinerung und Verbreitung innerhalb der Organisation, die Interpretation dieses Wissens sowie dessen Speicherung im ‚Organisationsgedächtnis‘.<sup>94</sup> Auch die Unterscheidung zwischen ‚single loop‘- und ‚double loop‘-Lernen<sup>95</sup>, erscheint relevant: Während beim ersten Typus die Anwendung etablierter Verfahrensweisen erlernt wird, ist der zweite durch ihre kritische Überprüfung und Reflexion gekennzeichnet.<sup>96</sup> Letzteres ist nach Argyris in Organisationen am ehesten unter extremen Krisenbedingungen möglich, da ansonsten Organisationspraktiken kaum grundsätzlich in Frage gestellt und in der Regel von Personen in Machtpositionen verteidigt werden.<sup>97</sup> Nonaka untersucht die Frage, wie positive Anreize geschaffen und Hindernisse des Lernens zweiten Grades überwunden werden können. Dabei identifiziert er einerseits das Problem der Generalisierung und Sozialisierung von individuellen Kenntnissen innerhalb

93 Vgl. Hyman 2008.

94 Vgl. Huber 1991.

95 Vgl. Argyris/Schön 1974; 1999. Eine ähnliche Unterscheidung trifft Bateson (2000) mit dem ‚Proto-Lernen‘ ersten Grades (individuelles Problemlösen durch Versuch und Irrtum und Übertragung von Erfahrungen auf neue Situationen) und dem ‚Deutero-Lernen‘ zweiten Grades (dabei wird erlernt, wie zu lernen ist; dadurch können schneller Lösungen für neue Probleme gefunden werden, ohne auf bekannte Lösungsstrategien für alte Probleme zurückgreifen zu müssen). Wiesenthal (1995) differenziert auf Basis verschiedener Organisationstheorien zwischen einfachem (single-loop) Lernen (Wiesenthal 1995, S. 139-141), komplexem (double-loop) Lernen (ebd., S. 141-144) und reflexivem (deutero-) Lernen (ebd., S. 144 f.).

96 „Unter *Einschleifen-Lernen* verstehen wir instrumentales Lernen, das Handlungsstrategien oder Annahmen, die Strategien zugrunde liegen, so verändert, daß die Wertvorstellungen einer Handlungstheorie unverändert bleiben.“ „Unter *Doppelschleifen-Lernen* verstehen wir ein Lernen, das zu einem Wertewechsel sowohl der handlungsleitenden Theorien als auch der Strategien und Annahmen führt“ (Argyris/Schön 1999, S. 35 f., Herv. i. O.).

97 Vgl. Argyris 1976, S. 373.

einer Organisation. Andererseits thematisiert er die Explizierung und Artikulierung intuitiven Wissens. Dafür ist es seines Erachtens insbesondere notwendig, Räume zu schaffen, in denen Erfahrungen geteilt und verglichen, gemeinschaftliches und soziales Lernen möglich werden. Zudem komme Individuen in mittleren Positionen in der Organisation eine hohe Bedeutung zu, da sie die Kommunikation nach oben und nach unten fördern können. Insgesamt seien (nicht-hierarchische) Strukturen erforderlich, die kontinuierliche Prozesse zum Wissenserwerb und –transfer zulassen.<sup>98</sup> Neben den effektiven Kommunikationskanälen, bzw. der internen Dialogfähigkeit ist auch dem ‚Entlernen‘ vorhandenen Wissens und damit einhergehender Routinen Beachtung zu schenken.<sup>99</sup>

### **3.4 Lernende Gewerkschaften**

#### **Ausgangspunkt Mitgliederentwicklung**

Die ‚Krise‘ der Gewerkschaften drückt sich insbesondere in der Mitgliederentwicklung aus.<sup>100</sup> Gewerkschaften hängen stark von Anzahl und Beteiligungsbereitschaft ihrer Mitglieder ab, da diese eine wichtige Quelle für die Ressourcenbeschaffung sind. Neben monetären Beiträgen zählen auch ehrenamtliche Tätigkeiten, Mobilisierungsfähigkeit für die Organisationsziele und die Multiplikation von Meinungen und Forderungen zu den relevanten Ressourcen. Auch da Gewerkschaften in Anspruch nehmen die Interessen der abhängig Beschäftigten insgesamt zu vertreten, sind sie auf eine hohe Anzahl von Mitgliedern und die Repräsentation der verschiedenen Gruppen der Erwerbsbevölkerung angewiesen.<sup>101</sup>

Gründe für Aufnahme und Beibehaltung der Mitgliedschaft liegen in den Zielen und Leistungen der Organisation. Die Erwartung, dass eigene Interessen wirkungsvoller vertreten werden oder der Zugang zu exklusiven Dienstleistungen möglich (oder preisgünstiger) wird, sind dabei wichtige individuelle Beitreitsmotive. Hinzu treten sozialisations-, gruppen- und milieuspezifische Faktoren sowie konkrete Erfahrungen mit der jeweiligen Organisation und ihren Repräsentantinnen und Repräsentanten. Zu beachten sind daneben die Kosten der Mitglied-

98 Vgl. Nonaka 1994.

99 Vgl. Culpepper 2002; Hall 1993, S. 279.

100 Weitere ‚Problemfelder‘, die in Wechselwirkung mit der Mitgliederentwicklung stehen, sind etwa die abnehmende Tarifbindung von Unternehmen, die Durchsetzungsfähigkeit von Tarifforderungen und die geringen Einflussmöglichkeiten auf Gesetzgebung und (Regierungs-)Politiken.

101 Brinkmann u.a. 2008, S. 33-38.

schaft, insbesondere angesichts des ‚Trittbrettfahrerproblems’: Gewerkschaften stellen unter anderem ‚Kollektivgüter’ bereit, die auch denjenigen zugute kommen, die zu ihrer Erzeugung keinen Beitrag leisten.<sup>102</sup>

Nicht nur hinsichtlich der absoluten Mitgliederzahlen hat es in den vergangenen Jahren eine negative Entwicklung gegeben. Auch die Zusammensetzung der Mitglieder wirft diverse Probleme auf. Einerseits sind einige Gruppen von Beschäftigten, die in den letzten Jahren gewachsen sind und voraussichtlich weiter wachsen werden (Frauen, Hochqualifizierte) nach wie vor stark unterrepräsentiert. Kann diese Situation nicht verändert werden, wird sich die negative Entwicklung der Mitgliederzahlen fortsetzen.<sup>103</sup> Andererseits hat der Anteil der nicht-beschäftigten Gewerkschaftsmitglieder (vor allem Rentnerinnen und Rentner sowie Arbeitslose) zugenommen. Der Organisationsgrad, also der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder an den abhängig Beschäftigten, ist daher stärker gesunken, als die reine Mitgliederentwicklung suggeriert.<sup>104</sup> Auf allen gewerkschaftlichen Handlungsebenen (Betriebe, Branchen, Politik) resultieren daraus zusätzliche Probleme, denn Mitglieder sind die wichtigste Grundlage gewerkschaftlicher Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit. Bei sinkender Repräsentativität, geringerer Mobilisierungsfähigkeit und abnehmenden Ressourcen werden es die Gewerkschaften immer schwerer haben, sich als glaubwürdige, durchsetzungsfähige und attraktive Organisation zu behaupten. Einige der Trends (z.B. Bedeutungszunahme des Dienstleistungssektors, steigendes Qualifikationsniveau, erhöhte Frauenerwerbsquote) sind seit spätestens Mitte der 1980er Jahre bekannt und waren Gegenstand von Untersuchungen und Strategieempfehlungen.<sup>105</sup>

Ursachen für die genannten krisenhaften Entwicklungen können also sowohl auf externe Veränderungen zurückgeführt als auch innerhalb der Gewerkschaften selbst identifiziert werden. Bei der Suche nach und Beschreibung von Prozessen des Organisationslernens müssen demnach beide Ebenen in den Blick genommen werden: Gesellschaftliche Rahmenbedingungen als Handlungs-, Interaktions- und

102 Vgl. Olson 1965; Streeck 1979, S. 78 f.

103 Dieser Prozess wurde auch als „Rekrutierungsfalle“ beschrieben: Einerseits nimmt die Bedeutung und Anzahl des ‚klassischen gewerkschaftlichen Kernklientels’ (männliche Facharbeiter in größeren Unternehmen) ab. Zwar sind hier mit den hergebrachten Strategien weiterhin Rekrutierungserfolge möglich, aber um die Mitgliederzahl zumindest stabil zu halten, müsste ein immer größerer Teil dieser Gruppe organisiert werden. Andererseits wird durch die Überrepräsentation einzelner Gruppen und ihrer Interessen der Beitritt für andere, wachsende Gruppen der Erwerbsbevölkerung (Frauen, Hochqualifizierte) unattraktiver (vgl. Hattinger Kreis 2002).

104 Vgl. Hassel 2007, S. 178.

105 Vgl. z.B. Hoffmann u.a. 1990.

Repräsentationskontext, interne Strukturen als veränderbare, allerdings auf bestimmten Zielen und Praktiken beruhende, Grundlage zur Ressourcenbündelung, Meinungsbildung und Strategiefindung.

## **Veränderungsfähigkeit**

Sowohl die Gewerkschaften insgesamt als auch einzelne Organisationseinheiten, denen die Aufgabe der Mitgliederwerbung und –betreuung zukommt<sup>106</sup>, können sich verändern und einer dynamischen Umwelt anpassen. Dies kann ‚ungeplant‘ geschehen, etwa als ‚unvermeidliche‘ Reaktion auf neue Anforderungen (z.B. der Mitglieder) oder durch gezielte Organisationsentwicklungs- und Lernprozesse initiiert werden. In welche Richtung sich Gewerkschaften verändern ist insofern offen, als dass es sich um einen umkämpften Prozess handelt. Aus unterschiedlichen Problemlagen, Interessen und Zielorientierungen resultieren jeweils spezifische Strategieempfehlungen. Diese können sich z.B. auf die ‚Konzentration auf das Kerngeschäft‘ (Tarif- und Betriebspolitik), die Ausweitung von Dienstleistungsangeboten<sup>107</sup> oder eine stärkere Kampagnenorientierung beziehen.<sup>108</sup> Solche Strategieempfehlungen liegen in großer Zahl vor und wurden zum Teil in Modell- und Pilotprojekten, i.d.R. zeitlich und regional begrenzt, erprobt.<sup>109</sup>

Wie oben skizziert, wird hier von der These ausgegangen, dass Gewerkschaften auf die vielfältigen Veränderungen der Arbeitsgesellschaft, der Arbeitsbeziehungen und der Erwerbsbevölkerung reagieren müssen, wenn sie neue Mitglieder gewinnen und an die Organisation binden möchten. Durch voraussetzungsvolle organisationale Lernprozesse ist es möglich, die Attraktivität, Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit zu erhöhen. Die oben genannten Elemente und Probleme des Organisationslernens werden im Folgenden – um Chancen und Hindernisse zu identifizieren – in Bezug zu derzeitigen Veränderungs- und Lernprozesse in Gewerkschaften gesetzt. Die Ausführungen stützen sich auf die Auswertung von Gesprächen mit Expertinnen und Experten sowie Interviews mit Beschäftigten gewerkschaftlicher Organisationseinheiten, die überdurchschnittliche Erfolge in der Mitgliederentwicklung vorweisen können.

106 Wichtige Funktionen bei der Ansprache, Werbung und Bindung von Mitgliedern üben auch gewerkschaftlich organisierte Betriebs- und Personalräte sowie Vertrauensleute aus (vgl. Dribbusch 2003, Behrens 2005).

107 Vgl. Hasibether 2001, S. 180 f.

108 Vgl. Brinkmann u.a. 2008, S. 94-98, 116 f.

109 Vgl. ebd., S. 117-123; Bremme u.a. 2007.

## Elemente organisationalen Lernens

„Wissen“, etwa um den Wandel der Arbeitsgesellschaft, ist innerhalb der Gewerkschaften breit und differenziert vorhanden. (Grund-)Kenntnisse über Ursachen und Konsequenzen von Prozessen wie Tertiarisierung, Feminisierung und Prekarisierung besitzen haupt- und ehrenamtliche Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter in erheblichem Maße. Dies überrascht wenig, sind sie doch in ihrem beruflichen Alltag immer wieder damit konfrontiert, einerseits durch Probleme und Entwicklungen, die mit diesen Tendenzen verbunden sind und von Mitgliedern kommuniziert werden, andererseits über die Informationskanäle der Gewerkschaften (Konferenzen, Publikationen usw.).<sup>110</sup>

Auch den zweiten Schritt des Lernprozesses, nämlich die Erkenntnis, dass die Veränderungen Auswirkungen auf Rahmenbedingungen und Praxis gewerkschaftlichen Handelns haben und daher neue Problemlösungen gefunden und umgesetzt werden müssen, vollziehen die im Rahmen der oben genannten nicht-repräsentativen Untersuchung befragten Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter großenteils nach. Dies gilt auch für die Sensibilität gegenüber neuen und/oder wachsenden Segmenten der Erwerbsbevölkerung, die in der Mitgliederstruktur unterrepräsentiert sind. Damit sind aber noch keine Rückschlüsse möglich, ob diese Erkenntnis in der eigenen, häufig auf Branchen und spezifische Betriebe bezogenen, Arbeit umgesetzt wird (bzw. werden soll).<sup>111</sup>

Problemkonstellationen wahrzunehmen ist notwendig aber nicht hinreichend, um für spezifische Arbeitsfelder Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Strategieangebote und Handlungsempfehlungen, die als Antworten auf die genannten Herausforderungen verstanden werden können, liegen vor und sind – wenn auch häufig nur in Form von Schlagwörtern (Konzentration auf das Kerngeschäft, Aktivierende Mitgliederpolitik, Organizing usw.) – in weiten Teilen<sup>112</sup> der hauptamtlichen GewerkschafterInnen bekannt. Kritik an der konkreten Ausgestaltung und Umsetzbarkeit ist in demokratischen und pluralistischen Organisationen unvermeidlich. Unerlässlich ist auch die Hinterfragung der Eignung und Effektivität der

110 Das Vorhandensein solcher Informationen wird auch bei der Analyse von Mitgliederzeitungen deutlich. Auf einem allgemeinverständlichen Niveau werden dort auch veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen thematisiert und im gewerkschaftlichen Kontext interpretiert.

111 Ebenso denkbar ist, beispielsweise die zielgruppenspezifische Ansprache aus der alltäglichen Arbeit auszuklammern und an spezifische Strukturen zu delegieren: „Ja klar ist das wichtig und wir machen das auch schon lange, also Frauenausschuss zum Beispiel oder jetzt Leiharbeiter“ (Interview, Gewerkschaftssekretär).

112 Auch diese Einschätzung basiert einerseits auf der oben genannten Untersuchung und andererseits auf der Auswertung von Gewerkschaftspublikationen.

vorgeschlagenen Mittel für bestimmte Handlungsfelder. Daneben benötigen Gewerkschaften eine Auseinandersetzung über ihre politische Ausrichtung. Kritische Einschätzungen zu einzelnen Ansätzen äußerte in diesem Sinne die überwiegende Mehrheit der befragten Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter. Für den Prozess der Organisationsentwicklung problematisch wird eine solche Kritik, wenn als Schlussfolgerung aus negativ bewerteten Strategieelementen der Gesamtprozess organisationalen Lernens blockiert wird und damit die oben identifizierten notwendigen Veränderungsanforderungen in Frage gestellt werden. „Ungleichzeitiges“ Lernen und divergierende Einschätzungen über Strategiewahl, politische Zielsetzung sowie Erfolgsaussichten können innerhalb einer Organisationseinheit zu erheblichen Unstimmigkeiten und Widerständen führen.

Um von einer Erprobung neuer Konzepte, etwa in zeitlich und räumlich begrenzten und mit zusätzlichen Ressourcen ausgestatteten Modellprojekten<sup>113</sup>, zur Implementierung in Alltags- und Arbeitsroutinen zu gelangen, das heißt, sie zum festen Bestandteil der Gewerkschaftsarbeit zu machen, sind weitere Schritte erforderlich. Erfolgreiches organisationales Lernen setzt langfristige Planung und Orientierung, Bewusstseinsbildung und Überzeugungsarbeit, Handlungshilfen und individuelle Unterstützung, Reflexion und Austausch sowie Transparenz und Beteiligung voraus. Alte Ansichten und Routinen zu verändern oder zu ersetzen, Überkommenes zu „entlernen“, um Kapazitäten für neue Ansätze zu schaffen und Gewerkschaften auf neue Herausforderungen einzustellen, ist ein langwieriger und komplizierter Prozess, der letztlich auf die Entwicklung neuer Lern- und Handlungsmuster sowie eine „Neudefinition von Identität“<sup>114</sup> abzielt. Dabei geraten widersprüchliche Anforderungen zwischen Mitgliederanfragen, betrieblichen Betreuungsaufgaben und der Organisation von Veranstaltungen immer wieder in Konflikt mit der strategischen Entwicklung, Umsetzung und Reflexion neuer Praktiken.

### **3.5 Schlussfolgerungen und Ausblick**

Viele Indizien aus der wissenschaftlichen Beobachtung von Gewerkschaften, insbesondere unter Berücksichtigung längerer Zeiträume, deuten darauf hin, dass

113 Beispiele sind die „Lidl-Kampagne“ und die Anwendung des „Organizing“-Konzeptes im Hamburger Sicherheitsgewerbe (vgl. Bremme u.a. 2007).

114 Zoll 2003, S. 320.

Gewerkschaften und die in ihnen handelnden Personen lernwillig sind und sich an individuellen und organisationalen Lernprozessen beteiligen. Dadurch ergeben sich Chancen, auch innovative Konzepte (z.B. der Mitgliedergewinnung) zu erproben und zu verankern, ohne Traditionen und Erfahrungen negieren zu müssen.<sup>115</sup>

Um die ‚Krise‘ der Gewerkschaften dauerhaft zu überwinden, scheinen die bisher vorhandenen Ansätze und Konzepte nicht ausreichend zu sein. Zentrale Probleme werden zwar zur Kenntnis genommen, thematisiert und bearbeitet, etwa durch die Entwicklung und modellhafte Erprobung neuer Anspracheformen, Kampagnen und Projekte.<sup>116</sup> Der Transfer der Erfahrungen und Ergebnisse in die gewerkschaftliche Alltagspraxis unter Berücksichtigung branchenspezifischer und regionaler Besonderheiten vollzieht sich aber aus nachvollziehbaren Gründen sehr langsam. Eine überstürzte, flächendeckende Übertragung neuer Ideen könnte die vorhandenen Strukturen überfordern und zusätzlich Widerstände seitens der Mitglieder und Beschäftigten provozieren. Große Organisationen neigen zu Trägheit<sup>117</sup> und adaptieren<sup>118</sup> neue Bedingungen in der Regel nur langsam. Die damit einhergehende Stabilität, also die langfristige, kontinuierliche Problembearbeitung, ist einerseits notwendig um den Organisationszweck und die übergeordneten Ziele nicht aus den Augen zu verlieren und die bestehende Mitgliederstruktur sowie ihre Mitgliedschaftsmotive zu erhalten.<sup>119</sup> Andererseits kann sie in einer dynamischen Umwelt, aus der immer neue Anforderungen erwachsen, zum Hindernis werden, wenn es der Organisation nicht gelingt, die erforderlichen Anpassungsleistungen rechtzeitig zu erbringen. Hierfür ist, wie dargelegt wurde, auch in Gewerkschaften ein auf die Zukunft gerichteter, reflektierter und umfassender Organisationsentwicklungsprozess notwendig, der an vorhandene Elemente organisationalen Lernens anknüpfen kann.

115 Mit Zoll kann auf ein in den vergangenen Jahrzehnten vielfach erprobtes Lernmuster der IG Metall verwiesen werden: „Durch gesellschaftliche Veränderungen vor ein Problem gestellt, hat die IG Metall dieses Problem in öffentlichen wissenschaftlichen Konferenzen thematisiert und danach angestrebt, diese Thematisierung auch in der Mitgliedschaft und vor allem bei den Funktionären voranzutreiben. Das heißt, es wurde immer wieder versucht, die wissenschaftliche Diskussion und Argumentation in einen innergewerkschaftlichen Reflexionsprozess einmünden zu lassen“ (Zoll 2003, S. 316).

116 Vgl. Bremme u.a.2007; Brinkmann u.a. 2008, S. 116-123.

117 Organisationale Trägheit, ihre Ursachen sowie Vor- und Nachteile beschreibt insbesondere der organisationsoziologische „Population Ecology-Ansatz“ (vgl. Hannan/Freeman 1984).

118 Adaption meint hier, den organisationalen Wissensvorrat zu erweitern, anzupassen und ihn schließlich in die Handlungsroutinen zu integrieren.

119 Vgl. Hannan/Freeman 1984.

## Literatur

Abel, Jörg/Pries, Ludger: Von der Stellvertretung zur Selbstvertretung? Interessenvertretung bei hochqualifizierter Wissensarbeit. In: Mayer-Ahuja, Nicole/Wolf, Harald (Hrsg.): Entfesselte Arbeit – Neue Bindungen, Berlin, 2005, S. 109-152.

Argyris, Chris: Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. In: Administrative Science Quarterly, Nr. 3, 1976, S. 363-375.

Argyris, Chris/Schön, Donald A.: Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness, San Francisco, 1974.

Argyris, Chris/Schön, Donald A.: Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart, 1999.

Baethge, Martin: Der unendlich lange Abschied vom Industrialismus und die Zukunft der Dienstleistungsbeschäftigung. In: WSI Mitteilungen, Nr. 3, 2000, S. 149-156.

Bateson, Gregory: Steps to an Ecology of Mind, Chicago, 2000.

Behrens, Martin: Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern. In: WSI Mitteilungen, Nr. 6, 2005, S.329-338.

Behrens, Martin/Hamann, Kerstin: Gewerkschaftskrise ohne Ende? – Ansätze und Dimensionen der Revitalisierung. In: WSI Mitteilungen, Nr. 9, 2003, S. 518-521.

Bilden, Helga/Marquardt, Regine/Poppe, Nicola: Frau geht voraus. Frauen – ein unterschätztes Innovationspotenzial in den Gewerkschaften, München/Wien, 1994.

Blahusch, Friedrich: Organisation, formale – informale. In: Fuchs-Heinritz, Werner/Lautmann, Rüdiger/Rammstedt, Otthein/Wienold, Hanns (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3. Aufl., Opladen, 1994, S. 479.

Boes, Andreas: „Neue Arbeitskrafttypen“ und verfasste Mitbestimmung. Auseinandersetzungen in der IT-Industrie. In: Das Argument, Nr. 248, 2002, S. 724-738.

Bosch, Gerhard: Konturen des neuen Normalarbeitsverhältnisses. In: WSI Mitteilungen, Nr. 4, 2001, S. 219-230.

Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hrsg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg, 2007.

Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina: Strategic Unionism: Aus der

Krise zur Erneuerung? Umrisse eines Forschungsprogramms, Wiesbaden, 2008.

Büsches, Günter/Abraham, Martin: Einführung in die Organisationssoziologie, Stuttgart, 1997.

Choi, Hae-Lin: Re-Thinking Justice for Janitors – Strategische Erneuerung der amerikanischen Dienstleistungsgewerkschaft SEIU. In: WSI Mitteilungen, Nr. 1, 2008, S. 11-17.

Culpepper, Pepper D.: Powering, Puzzling, and “Pacting”: The Informational Logic of Negotiated Reforms. In: Journal of European Public Policy, Nr. 9, 2002, S. 774-790.

Dombois, Rainer: Die VW-Affäre – Lehrstück zu den Risiken deutschen Co-Managements? In: Industrielle Beziehungen, Nr. 3, 2009, S. 207-231.

Dörre, Klaus: Wiederkehr der Unsicherheit – Konsequenzen für die Arbeitspolitik. In: Detje, Richard/Pickshaus, Klaus/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.): Arbeitspolitik kontrovers, Hamburg, 2005, S. 73-103.

Dribbusch, Heiner: Mitgliedergewinnung durch offensive Interessenvertretung. Neue gewerkschaftliche Organisationsansätze aus den USA - Das Beispiel „Justice for Janitors“. In: WSI Mitteilungen, Nr. 5, 1998, S. 281-291.

Dribbusch, Heiner: Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel, Berlin, 2003.

Epskamp, Heinrich/Buchholz, Maike/Stappenbeck, Jens/Scholz, Gotthard: Lernende Organisation. Verwaltungsmodernisierung am Beispiel eines Bezirksamts in Hamburg/Opladen, 2001.

Etzioni, Amitai: Soziologie der Organisationen, München, 1971.

Fabian, Walter: Wissenschaft in der betrieblichen Praxis und für die betriebliche Praxis. Interview. In: Dumbadze, Devi/Geffers, Johannes/Haut, Jan/Klöpper, Arne/Lux, Vanessa/Pimmerger, Irene (Hrsg.): Erkenntnis und Kritik. Zeitgenössische Positionen, Bielefeld, 2009, S. 303-310.

Geißler, Harald: Grundlagen des Organisationslernens, Weinheim, 1995.

Greven, Thomas/Schwetz, Wilfried: Transnationale Lernprozesse – Erfahrungen mit der grenzüberschreitenden Verbreitung gewerkschaftlicher Strategien. In: WSI Mitteilungen, Nr. 1, 2008, S. 25-30.

Hälker, Juri/Vellay, Claudius (Hrsg.): Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung. Texte aus der aktuellen internationalen Gewerkschaftsforschung, Düsseldorf, 2006.

Hall, Peter A.: Policy Paradigms, Social Learning and the State. In: Comparative Politics, Nr. 3, 1993, S. 275-296.

Hannan, Michael T./Freeman, John: Structural Inertia and Organizational Change. In: American Sociological Review, Nr. 2, 1984, S. 149-164.

Hasibether, Wolfgang: Ver.di kommt – Auf dem Weg zur erneuerten Gewerkschaftsbewegung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 3, 2001, S. 172-183.

Hassel, Anke: Gewerkschaften. In: Winter, Thomas von/Willems, Ulrich (Hrsg.): Interessenverbände in Deutschland, Wiesbaden, 2007, S. 173-196.

Hattinger Kreis (Hrsg.): Wege aus der Rekrutierungsfalle. Zur Zukunftsdebatte der IG Metall. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 9, 2002, S. 518-524.

Hegner, Friedhart: Organisationsstruktur. In: Fuchs-Heinritz, Werner/Lautmann, Rüdiger/Rammstedt, Otthein/Wienold, Hanns (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3. Aufl., Opladen, 1994, S. 481.

Hensche, Detlef/Klöpper, Arne: Wissenschaft, Gewerkschaft, Politik, Ideologie. In: Dumbadze, Devi/Geffers, J./Haut, Jan/Klöpper, Arne/Lux, Vanessa/Pimminger, Irene (Hrsg.): Erkenntnis und Kritik. Zeitgenössische Positionen, Bielefeld, 2009, S. 373-390.

Hoffmann, Jürgen/Hoffmann, Reiner/Mückenberger, Ulrich/Lange, Dietrich (Hrsg.): Jenseits der Beschlusslage. Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt, Köln, 1990.

Holtrup, André: Individualisierung der Arbeitsbeziehungen? Ansprüche von Beschäftigten an Arbeit und Interessenvertretung, München/Mering, 2008.

Huber, George P.: Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. In: Organization Science, Nr. 1, 1991, S. 88-115.

Hyman, Richard: Europäische Integration und Arbeitsbeziehungen: Strategische Dilemmata für die Gewerkschaften. In: Hein, Eckhard/Niechoj, Torsten/Schulzen, Thorsten (Hrsg.): Europas Wirtschaft gestalten. Makroökonomische Koordinierung und die Rolle der Gewerkschaften, Hamburg, 2004, S. 216-239.

Hyman, Richard: Gewerkschaftliche Strategien und Solidaritätspolitik unter globalen Konkurrenzbedingungen. Unveröffentlichtes Manuskript zum Workshop des Hattinger Kreises am 12./13.06.2008 in Hattingen (Übersetzung: Rainer Dombois), 2008.

Kieser, Alfred (Hrsg.): Organisationstheorien, 5. Aufl., Stuttgart, 2002.

Mahnkopf, Birgit: Vom Sozialpartner zur Nicht-Regierungsorganisation? In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 5, 2003, S. 303-311.

Marßolek, Inge: Der DGB und die neuen sozialen Bewegungen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 12, 1999, S. 783-787.

Mehlis, Peter: Vom kreativen Chaos zur effizienten Organisation: Gestaltung und Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen, München/Mering, 2008.

Minssen, Heiner: Arbeits- und Industriesoziologie. Eine Einführung, Frankfurt, 2006.

Müller-Jentsch, Walther: Organisationssoziologie. Eine Einführung, Frankfurt, 2003.

Müller-Jentsch, Walther: Strukturwandel der industriellen Beziehungen. „Industrial Citizenship“ zwischen Markt und Regulierung, Wiesbaden, 2007.

Müller-Jentsch, Walther: Rückkehr der Berufsgewerkschaften? In: WSI Mitteilungen, Nr. 2, 2008, S. 62.

Nonaka, Ikujiro: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organization Science, Nr. 1, 1994, S. 14-37.

Oetjen, Hinrich/Zoll, Rainer (Hrsg.): Gewerkschaften und Beteiligung. Eine Zwischenbilanz. Ein Beitrag des Hattinger Kreises, Münster, 1994.

Olson, Mancur: The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups, Cambridge, 1965.

Prott, Jürgen: Vertrauensleute. Ehrenamtliche Gewerkschaftsfunktionäre zwischen Beruf und sozialer Rolle, Münster, 2006.

Prott, Jürgen/Keller, Axel: Hauptamtliche. Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit, Münster, 1997.

Schambach-Hardtke, Lydia: Gender und Gewerkschaften. Der Kampf von Frauen um politische Partizipation im organisationalen Wandel, Leverkusen, 2005.

Schmidt, Verena/Schwenken, Helen: Irreguläre Migration und Gewerkschaften im internationalen Vergleich. In: WSI Mitteilungen, Nr. 1, 2006, S. 41-46.

Schroeder, Wolfgang/Keudel, Dorothea: Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung, Düsseldorf, 2008.

Slesina, Wolfgang: Organisationsentwicklung. In: Fuchs-Heinritz, Werner/Lautmann, Rüdiger/Rammstedt, Otthein/Wienold, Hanns (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3. Aufl., Opladen, 1994, S. 480.

Streeck, Wolfgang: Gewerkschaften als Mitgliederverbände. Probleme gewerkschaftlicher Mitgliederrekrutierung. In: Bergmann, Joachim (Hrsg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften, Frankfurt, 1979, S. 72-110.

Streeck, Wolfgang: Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie, Königstein/Taunus, 1981.

Streeck, Wolfgang: Gewerkschaften zwischen Nationalstaat und Europäischer Union. In: WSI Mitteilungen, Nr. 1, 1998, S. 1-14.

Walter-Busch, Emil: Organisationstheorien von Weber bis Weick, Amsterdam, 1996.

Wiesenthal, Helmut: Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen: Literaturreport und Ergänzungsvorschlag. In: Zeitschrift für Soziologie, Nr. 2, 1995, S. 137-155.

Witzel, Andreas: Das problemzentrierte Interview. In: Forum Qualitative Sozialforschung (Online Journal), Nr. 1, 2000. <http://qualitative-research.net/>. [Abgerufen 12.05.2006].

Wölfle, Tobias: Gewerkschaftliche Strategien in der Leiharbeit. In: WSI Mitteilungen, Nr. 1, 2008, S. 38-44.

Zoll, Rainer: Gewerkschaften als lernende Organisation – Was ist eigentlich das Problem? In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 5, 2003, S. 315-321.



## 4 Fusionen als Mittel gewerkschaftlicher Erneuerung? Das Beispiel ver.di

### 4.1 Einleitung

Bis Ende der 80er Jahre war das westdeutsche Gewerkschaftssystem durch einen hohen Grad institutioneller Stabilität gekennzeichnet. Dies galt in Hinblick auf die Zahl der dem DGB angeschlossenen Industriegewerkschaften ebenso, wie auf die von ihnen vertretenen industriellen Domänen. So war der einzige bedeutsame Wandel dieser „äußersten“ Gewerkschaftsstruktur<sup>120</sup> in dieser Zeitspanne 1976 die Integration der Gewerkschaft der Polizei in den DGB. Sie ließ die Zahl der föderierten Industriegewerkschaften auf siebzehn ansteigen. Diese Stabilität kontrastiert mit den Veränderungen in vergleichbaren Industrienationen, in denen Neugründungen, das Verschwinden oder Fusionen von Gewerkschaften an der Tagesordnung waren oder auch immer noch sind.<sup>121</sup> Nun hat sich innerhalb einer Dekade, zwischen 1989 und 2001, die Zahl der dem DGB angeschlossenen Verbände von siebzehn auf mehr als acht halbiert. Diese Entwicklung war das Ergebnis gewerkschaftlicher Fusionen. Mittels der Konzentration von Ressourcen (Geld, Mitglieder, Macht) reagierten sie auf den Wandel in ihrer Umwelt, vor allem in den Institutionen der industriellen Beziehungen („duales System“), deren Funktionsweise traditionell die Rolle und die Macht der Gewerkschaften gestützt hatte.<sup>122</sup>

Fusionen präsentieren sich als Mittel der Reform der gewerkschaftlichen Interessenvertretung. Über die Beseitigung von Organisationskonkurrenz und die Zusammenführung der gewerkschaftlichen Apparate sollen Ressourcen freigesetzt werden, die sowohl der Mitgliedergewinnung als auch der strategischen Kapazität der neuen Gewerkschaft zugutekommen sollen. In der aktuellen internationalen Diskussion zur *trade union revitalisation*<sup>123</sup> werden Fusionen jedoch - aufgrund ihres vermeintlichen oder tatsächlichen defensiven und organisationsbewahrenden Charakters - wahlweise als geeigneter Reformweg abgelehnt oder schlicht igno-

120 Hyman 1975.

121 Waddington 1995; Chaison 1996.

122 Streeck 1979.

123 Bspw. Bronfenbrenner u.a. 1998; Fantasia/Voss 2004; Frege/Kelly 2004.

riert. Einige (wenige) von dieser Forschung nicht berücksichtigte Projekte nehmen jedoch die Fusion explizit zum Anlass, weitergehende Reformschritte zu unternehmen. Sie zielen nicht nur auf die Veränderung der „Form“ der Organisation, sondern auch auf ihren „Charakter“, d.h. ihre politische Kultur, Werte und Ziele.<sup>124</sup> Zu einem solchen dem Anspruch nach „transformatorischen“ Typ von Fusion<sup>125</sup> zählt der Zusammenschluss zur Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di). Die Schaffung eines „neuen Typs“ gewerkschaftlicher Interessenvertretung war explizites Ziel der Fusion. Die Ergebnisse und Wirkungen dieses Typs von Zusammenschluss dürften auch für die internationale Diskussion zur Erneuerung der Gewerkschaften von Belang sein.

Dieser Frage soll hier am Fallbeispiel ver.di nachgegangen werden. Hierzu untersuche ich, inwiefern die Organisationsrealität seit der Gründung den in den Prozess eingegangenen Erwartungen und ambitionierten Zielen entspricht.<sup>126</sup> Zu deren Bestimmung umreiße ich zunächst knapp die Vorgeschichte der Gewerkschaftsgründung. Im Anschluss identifiziere ich einige der Konsequenzen der Fusion für die Binnen- und Außenbeziehungen. Dies schließt die Entwicklung von Mitgliedern und Finanzen ein, die als wichtiger Gradmesser gewerkschaftlicher Leistungsfähigkeit gelten können. Die vorläufige Bilanz der Fusion ergibt, dass sich die Position ver.di in den Außenbeziehungen zum Teil verbessert hat, die Entwicklung der übrigen Parameter jedoch wesentlich problematischer ist.

In einem zweiten Schritt soll die Frage nach den Ursachen der Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit gestellt werden. Die einschlägige Untersuchung Kellers<sup>127</sup> zur Fusion ver.di legt den Akzent auf die Funktionsprobleme der neuen Organisationsform, der Matrixorganisation. Das Ausmaß der bislang zu konstatierten Probleme stellt jedoch die Frage nach der Wirksamkeit grundsätzlicherer Wirkungsmechanismen. Der Beitrag erörtert daher die Bedeutung der auch im internationalen Vergleich außergewöhnlichen Dimensionen des Zusammenschlusses. Zahl der Gründungsorganisationen und Breite der Domänendefinition, so meine These, belasten sowohl das interne Funktionieren der neuen Organisation als auch

124 Fryer 2000.

125 Vgl. Behrens u.a. 2004.

126 Die Ergebnisse und Überlegungen in diesem Beitrag gehen auf ein deutsch-britisches Forschungsprojekt zu Gewerkschaftszusammenschlüssen zurück, an dem ich mitgewirkt habe (Waddington u.a. 2003, 2005; Kahmann 2005, 2009). Untersucht wurden, auf Grundlage von zwischen 2000 und 2004 geführten Experteninterviews mit haupt- und ehrenamtlichen Funktionärrinnen sowie Funktionären und der Analyse einschlägiger gewerkschaftlicher Dokumente, am deutschen Beispiel die Prozesse zu IG BCE und ver.di, am britischen jene zu UNISON und GMB.

127 Keller 2004.

die Interessenvertretung der Mitglieder. Beträchtliche Mitglieder- und Einnahmeverluste, Tendenzen zur Verselbständigung von Mitgliedergruppen sowie die Schwierigkeiten der gewerkschaftlichen Programmdebatte sind Ausdruck dieser Problematik.

## 4.2 Vorgeschichte ver.di

Nach knapp vier Jahren währenden Verhandlungen wurde im März 2001 die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di gegründet. Angestoßen und durchgeführt wurde das Projekt von den Vorständen der fünf beteiligten Gewerkschaften in einem *top-down* Prozess. Der Gründung der neuen Gewerkschaft vorausgegangen war die Auflösung der Partnergewerkschaften auf einer Reihe außerordentlicher Gewerkschaftstage, die Quoren von mindestens 75 Prozent erforderten. Beteiligt an der Fusion waren neben einer großen Gewerkschaft, der ÖTV mit knapp 1,5 Millionen Mitgliedern, drei mittelgroße Organisationen (DPG, HBV und die außerhalb des DGB stehende DAG mit jeweils etwa 450.000 Mitgliedern) sowie die kleine IG Medien mit 170.000 Mitgliedern. Während der Verhandlungen wurden gegenüber den Mitgliedern, ehrenamtlichen und hauptamtlichen Funktionären sowie der Öffentlichkeit die strategischen Herausforderungen, auf welche die Fusion antworten sollte, in der „Politischen Plattform“ vor allem folgendermaßen bestimmt<sup>128</sup>:

- Der Strukturwandel am Arbeitsmarkt (Feminisierung, Prekarität, Erosion des Normalarbeitsverhältnisses, Verschwimmen der Grenzen zwischen Branchen und Unternehmen);
- die Nachfrage der Beschäftigten vor allem aus den schwach organisierten Bereichen nach offenen, transparenten und befristetes Engagement ermöglichen Beteiligungsformen;
- die Dezentralisierung und Erosion des Tarifverhandlungssystems.

Über die Beendigung gewerkschaftlicher Konkurrenz und das Größenwachstums hinaus, sollte die Fusion das Gewicht der Gewerkschaft im Verhältnis zu Arbeitgebern und Staat erhöhen. Die Zentralisierung der Verwaltung, der Bildungsarbeit und der Mitgliederdienste versprachen, Skalenerträge zu erzielen, die zur Organisierung neuer Mitglieder eingesetzt werden sollten. Diese unterstellte Mechanik

128 DAG u.a. 1998.

war das zentrale Argument der Fusionsbefürworter. Um die Effekte des Größenwachstums und der gewachsenen inneren Heterogenität auszugleichen, sollte zugleich ein „neuer Typ“ von dezentralisierter und differenzierter Gewerkschaft geschaffen werden. Geschlechterdemokratie sowie neue Formen der Ansprache und Einbindung der Beschäftigten sollten nachdrücklich befördert werden.

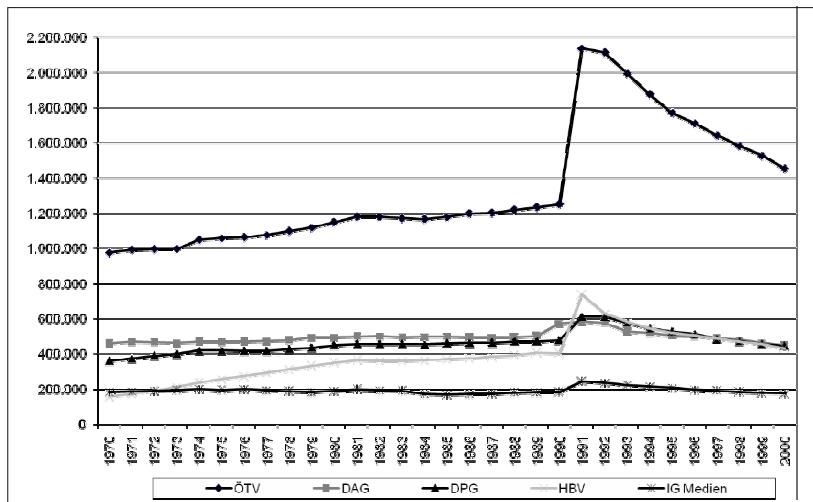
Neben solchen strategischen Momenten, die vor allem in der Konstitution verdis als sektoraler *general union* unter Ausschluss industriegewerkschaftlicher Beteiligung sichtbar werden, sind aber vor allem auf die Stabilisierung der jeweiligen Organisation selbst bezogene, häufig defensive Momente in den Fusionsprozess eingegangen. Lediglich die ÖTV verfolgte (aggressive) Ziele im Sinne eines Größenwachstums und der Ausweitung ihrer Domäne.<sup>129</sup> Als besonders problematisch erwies sich in allen teilnehmenden Gewerkschaften die negative Mitgliederentwicklung, die einerseits auf den ökonomischen Strukturwandel, andererseits auf den raschen Zusammenbruch der Mitgliederbestände in Ostdeutschland zurückzuführen war. Diese Entwicklungen hatten einen mehr oder weniger starken Einfluss auf die gewerkschaftlichen Finanzen. Beitragseinnahmen überschritten regelmäßig die Verwaltungs- und Personalkosten.<sup>130</sup> Kurzfristig bedroht sahen sich HBV und IG Medien. DAG und DPG verfügten hingegen über ein komfortables Vermögen, das ein Überleben auf Jahre hin ermöglicht hätte, aber nach Analyse der Vorstände unausweichlich einen „Tod auf Raten“ angesichts der sich verändernden Umweltbedingungen (inkl. Fusionen) gehabt hätte. Dieser Umstand hatte bereits einen Gutteil der einzelgewerkschaftlichen Reformdebatten und Strukturreformen der frühen 1990er Jahre animiert.<sup>131</sup> Deren relative Erfolglosigkeit zog in gewisser Weise die Fusionsbewegung der 1990er Jahre nach sich.

129 Zur Unterscheidung zwischen defensiven und aggressiven Fusionsmotiven vgl. Undy u.a. (1981) sowie Blaschke (2006). Beide gleichen sich insofern, als sie sich tendenziell darauf beschränken, existierende gewerkschaftliche Ressourcen unter den teilnehmenden Verbänden „umzuverteilen“. Behrens u.a. (2004) haben deshalb zusätzlich „transformatorische“ Fusionen unterschieden, deren Anliegen es ist, die Organisation grundlegend zu verändern, um die gewerkschaftliche Macht *sui generis* zu steigern.

130 Waddington u.a. 2005.

131 Leif u.a. 1993; Alemann/Schmid 1998.

**Abbildung 6: Evolution der Mitgliederzahlen der ver.di-Gründungsorganisationen, 1970-2000**



Quelle: DGB, DAG.

### 4.3 Die Matrix: Komplex und umstritten

Der Organisationsentwurf zur Matrix stellte ein ambitioniertes, vor allem aber in der ÖTV umstrittenes Strukturmodell dar. Dreizehn vertikale industrielle Strukturen (*Fachbereiche*) waren mit drei räumlich-politischen Ebenen zu verknüpfen. Die Einrichtung der Fachbereichsstrukturen auf jeder der drei Ebenen sollte zu einem Organisationsmodell führen, das sich durch einen für deutsche Gewerkschaften bis dato unbekannten Komplexitäts- bzw. fachlichen Differenzierungsgrad auszeichnete. Dieser wurde durch die Vielzahl von Fach-, Personen- und Statusgruppen sowie Arbeitskreisen und mehrere Quotierungsregelungen noch erhöht. Der Idee nach sollte das Matrixmodell die Nähe zu den Branchen und Berufen durch eine prägnante dezentrale Ausrichtung gewährleisten und dabei über die starke politische Klammer der Ebenen die spezifischen Interessen und Situationen der Beschäftigten in den Branchen vereinigen. Die Matrix begriff sich mithin als Antwort auf die Veränderungen in der gewerkschaftlichen Umwelt. Sie sollte die Vorteile des großbetrieblich begründeten, homogenisierenden und zentralistischen industriegewerkschaftlichen Organisationsmodells in Hinblick

auf die Machtentfaltung und Finanzkraft mit den Vorteilen eines eher berufsge-  
werkschaftlichen Modells mit seinen Vorzügen in Bezug auf Mobilisierung und  
Mitgliedernähe verbinden.<sup>132</sup> Zugleich blieben in den Verhandlungen die Fragen  
der Kompetenzen und Macht ebenso wie die mit dem Modell verbundenen Ziele  
unterbestimmt. Die technokratische Schlagseite des Prozesses war wesentlich dem  
Bemühen der Vorstände geschuldet, angesichts des ideologischen Spektrums der  
Partner eine als gefährlich eingestufte Politisierung des Prozesses zu vermeiden.  
Dies favorisierte eine am Erhalt eigener gewerkschaftlicher Identität ausgerichtete  
Taktik der Verhandlungsführung, was sich u.a. darin ausdrückte, dass im Laufe  
der Verhandlungen die Zahl der zu schaffenden Fachbereiche beständig stieg. Seit  
der Gründung hat sich eine Reihe von Problemen offenbart, die oft mehr oder  
weniger direkt auf die Bedingungen der Fusion und die getroffenen Entschei-  
dungen zurückzuführen sind. Ich will hier kurz auf zwei mir zentral erscheinende  
Probleme eingehen.

Der erste betrifft das Verhältnis zwischen Integration und Differenzierung. Die  
Analyse der Fachbereichsgrenzen zeigt, dass diese sich (mit der Ausnahme der  
DAG) vor allem an den Grenzen der Gründungsorganisationen orientieren. Dies  
hat zur Folge, dass in der Mehrzahl der Fachbereiche eine Durchmischung der  
Funktionärinnen und Funktionäre aus den unterschiedlichen DGB-Gründungs-  
gewerkschaften ver.di nicht stattgefunden hat. In den Verhandlungen war diese  
Abschottungstendenz durch die Furcht der vier kleinen Partner verstärkt worden,  
von der überlegenen ÖTV dominiert zu werden. Um die Entwicklung zu einer  
lose gekoppelten Fachbereichsgewerkschaft zu vermeiden, hatte die ÖTV in den  
Verhandlungen versucht, deren Autonomie einzuschränken („Magdeburger Be-  
gleitbeschlüsse“). Dieser nicht gelöste Konflikt ist nach der Gründung sofort wie-  
der aufgetaucht. Autonomisierungsbestrebungen der Fachbereiche wurden schnell  
sichtbar. Die Koordinierungs- und Verhandlungsprozesse an den Schnittpunkten  
der Matrix waren aufwändig und erzeugten ein hohes Maß an Reibungsverlusten.  
Um die Autonomie der Fachbereiche zu begrenzen, wurden bereits auf dem ersten  
Gewerkschaftstag 2003 Maßnahmen eingeführt. Diese erhöhten ihre Kooperati-  
onsverpflichtung gegenüber den Ebenen.

Ein zweites Problem betrifft die Spannung zwischen Effizienz und gewer-  
kschaftlicher Demokratie. Der hohe Konfliktgrad der Verhandlungen hatte zu  
ebenso vielfältigen wie komplexen Satzungsbestimmungen geführt. Hintergrund

132 Olson 1966.

war auch hier die Befürchtung der Verhandelnden, die neue Organisation führe zu einem Verlust gewerkschaftlicher Identität. Ein Teil der Regelungen erwies sich schnell als ungeeignet. So mussten die Budgetierungsbestimmungen kurz nach der Gründung bereits reformiert werden. Auch die Vielzahl der Gremien zur Vertretung spezifischer Mitgliedergruppen wurde schnell als zu kostspielig und ineffizient angesehen. Verbreitet war das Gefühl, sich nur noch „mit sich selbst zu beschäftigen“. Trotz entsprechender Beschlüsse auf dem ersten Gewerkschaftstag 2003 ist die Zahl der Strukturen (Landesbezirke, Fachbereiche, Bezirke) bislang kaum verringert worden. Dies zeigt die Schwierigkeit, einmal getroffene Entscheidungen zu modifizieren, sofern sich interner Widerstand gegen sie aufbaut. Die Analyse des kostenintensiven Sozialplans für die Beschäftigten würde ein ähnliches Dilemma enthüllen.

#### **4.4 Veränderungen in den gewerkschaftlichen Außenbeziehungen**

Der DGB hat keinen Einfluss auf die Fusionsentscheidungen seiner Mitgliedsverbände genommen, obgleich er satzungsgemäß über die zwischengewerkschaftlichen Beziehungen zu richten hat. Dieser Umstand erschließt sich, sobald man in Rechnung stellt, dass die Fusionswelle der 1990er Jahre zum Teil gegen den DGB selbst gerichtet war. Dieser wurde als ineffizient und von der IG Metall dominiert wahrgenommen.<sup>133</sup> Der Machtverlust des DGB gegenüber den Einzeltgewerkschaften ist eine seit den 1950er Jahren beobachtbare Tendenz<sup>134</sup>, die in der Fusionswelle der 1990er Jahre kulminiert. In der Tat stellt die Existenz eines hochgradig konzentrierten Gewerkschaftssystems, mit ver.di und IG Metall quasi als Bund innerhalb des Bundes, die Frage nach der Notwendigkeit eines eigenständigen Apparates. Im Jahr 2000 haben sich die drei größten Verbände, ver.di, IG Metall und IG BCE, auch daran gemacht, mit den sog. „Grundsätzen für die Organisationsbeziehungen“<sup>135</sup> die diesbezüglichen Kompetenzen des DGB weiter einzuschränken. Auch die sukzessiven Organisationsreformen des DGB seit den 1990er Jahren in Form eines Rückzugs aus der Fläche zeichnen diese Entwicklung nach. Der DGB sieht sich immer stärker auf die Sprecherrolle gegenüber Politik

133 Kraus 1993.

134 Pirker 1979.

135 DGB 2000.

und Medien reduziert. Er muss vor allem die Positionen der beiden mit Abstand größten Organisationen, ver.di und IG Metall, miteinander versöhnen. Dieser Wandel geht vor allem auf Kosten der kleinen Mitgliedsgewerkschaften, die von den Strukturen und Leistungen des DGB sehr viel stärker abhängig sind.

Die Internalisierung gewerkschaftlicher Konkurrenz durch die Fusion hat jedoch keineswegs die latenten Organisationskonflikte entschärft. Dies hat nicht nur damit zu tun, dass die technologischen und wirtschaftlichen Prozesse, welche die Restrukturierung der Unternehmen und Arbeitsmärkte vorantreiben, unverändert weiterwirken. Die verbliebenen kleinen Gewerkschaften haben zunehmend Schwierigkeiten, ihre Interessen gegenüber ihren machtvollen Konkurrenten geltend zu machen. Die Mitgliederverluste aller DGB-Gewerkschaften verschärfen der Tendenz nach die existierenden Domänenkonflikte noch und führen gelegentlich zu Tarifdumping. So hat sich seit ihrer Gründung die Zahl solcher Konflikte zwischen ver.di und anderen DGB-Gewerkschaften, v.a. IG Metall, Transnet, IG BCE, vergrößert.<sup>136</sup> Unter diesen Bedingungen bleibt der Fusionsdruck auf die kleinen Verbände aufrechterhalten. Die Absorptionskapazität von ver.di ist jedoch durch die integrativen und finanziellen Folgewirkungen der Fusion geschwächt.

Seit ihrer Gründung ist ver.di in verstärktem Masse mit gewerkschaftlicher Konkurrenz außerhalb des DGB konfrontiert. Es sind vor allem die Berufsgewerkschaften, welche die tarifpolitische Monopolstellung ver.dis in einigen Bereichen herausfordern und für ihre in der Regel mit überdurchschnittlicher Marktmacht ausgestatteten Mitglieder vorteilhaftere Bedingungen aushandeln. Berufsverbände wie die Vereinigung Cockpit, der Marburger Bund und die Gewerkschaft der Flugsicherung haben ihre Kooperationsbeziehungen mit der DAG nicht nach ver.di überführt. Ihr Aufstieg stellt nicht nur Fragen an die Effizienz gewerkschaftlicher Lohnpolitik, sondern auch an die Fähigkeit der Fachbereiche, diese Gruppen zu integrieren sowie differenzierte Politiken und Angebote für sie zu entwickeln.

Stark begrenzt geblieben ist auch der Einfluss ver.dis auf die staatliche Politik trotz einer *a priori* günstigen Regierungskonstellation. Dies gilt nicht nur für die allgemeine wirtschafts- und sozialpolitische Ausrichtung, sondern auch für branchenpolitisch relevante Politikfelder wie die Gesundheitspolitik. Dies ist vor allem auf die wachsende Distanz zwischen Sozialdemokratie und der Mehrzahl der DGB-Gewerkschaften im Kontext der Agenda-Reformen zurückzuführen. So weigerte sich ver.di bei den letzten Bundestagswahlen im Unterschied zu 1998

136 Ver.di 2003, 2007.

und 2002, eine Wahlempfehlung zugunsten der SPD auszusprechen. Die seither regierende Koalition hat die Aussichten auf eine gewerkschaftliche Einflussnahme weiter getrübt.

Die Erfolge in tarifpolitischer Hinsicht sind ebenfalls begrenzt geblieben. Ver.di sieht sich wesentlich mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert, welche die Tarifpolitik seit Anfang der 1990er Jahre prägen. Zu nennen sind hier vor allem Lohnzurückhaltung und -verzicht, Arbeitszeitverlängerung sowie die Verbetrieblichung der Tarifpolitik. Trotz einiger bemerkenswerter Mobilisierungserfolge ist es ver.di kaum gelungen, über einen Verteidigungskampf um existierende Normen und Strukturen hinaus zu gelangen. Der Konflikt von 2006 im öffentlichen Dienst der Länder ist ein Beispiel für das typische *concession bargaining*, in dem nach dreimonatigem Streik der Erhalt des Flächentarifvertrages mit der Verlängerung der Arbeitszeiten erkauft wurde. Der Telekom-Streik, in dem Beschäftigungsgarantien gegen Arbeitsverlängerung und Lohnverzicht getauscht wurden, ist ein weiteres Beispiel für diese Tendenz. In einigen Branchen hat sich die gewerkschaftliche Mobilisierungskraft so weit verschlechtert, dass die Fähigkeit Tarifverträge abzuschließen gefährdet ist (etwa im Einzelhandel). Auch im Vergleich zu anderen Branchen oder zu der Zeit vor der ver.di-Gründung ist es der Gewerkschaft nicht gelungen, eindeutig bessere Tarifverträge abzuschließen.<sup>137</sup>

## 4.5 Finanz- und Mitgliederentwicklung

Effizienzerwägungen sind schnell zu einem wichtigen Thema der innerorganisatorischen Debatte ver.dis geworden. Neben der langwierigen Anpassung der Arbeitsmethoden und der Herausbildung der für die Kooperation notwendigen Vertrauensbeziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren war hierfür die problematische Entwicklung der Gewerkschaftsfinanzen verantwortlich. Zwischen 2002 und 2006 belief sich das Defizit auf 237 Millionen Euro.<sup>138</sup> 2005 und 2006 konnte die Gewerkschaft ihre laufenden Ausgaben (Personal, Verwaltung, Streikkasse) erstmals aus den Einnahmen decken, allerdings wird der Sozialplan (in Höhe von 5 Prozent der Gesamteinnahmen in 2006) weiterhin durch den Rückgriff auf das Vermögen finanziert. Die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation ist in erster Linie auf die Arbeitszeitverkürzung der Beschäftigten, den Wegfall von etwa

137 Keller 2007.

138 Ver.di 2007.

1.400 Arbeitsplätzen (von etwa 5.000 in 2001) und die Erhöhung der pro Kopf-Beitragseinnahmen zurückzuführen. Festzuhalten bleibt, dass augenscheinlich die durch die Fusion erzielten Skalenerträge nicht ausreichend waren, die diversen durch die Fusion produzierten Kosten (v.a. Sozialplan, komplexe Organisation) zu kompensieren.

**Abbildung 7: Mitgliederzahlen nach Fachbereichen, 2006**

Fachbereich	Mitgliederzahl
1 (Finanzdienstleistungen)	114.081
2 (Ver- und Entsorgung)	154.615
3 (Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt, Kirchen)	348.489
4 (Sozialversicherung)	67.620
5 (Bildung, Wissenschaft und Forschung)	54.867
6 (Bund und Länder)	113.002
7 (Gemeinden)	268.701
8 (Kunst und Kultur, Medien, Druck und Papier, industrielle Dienste, Produktion)	173.615
9 (Telekommunikation, IT, DV)	134.481
10 (Logistik und Postdienste)	270.093
11 (Verkehr)	129.246
12 (Handel)	345.813
13 (Besondere Dienstleistungen)	99.615
<b>Total</b>	<b>2.274.731</b>
davon Frauen	1.132.963
davon aus den neuen Bundesländern	348.452

Quelle: Ver.di.

Die Mitgliederentwicklung war der entscheidende Faktor der negativen Einnahmeentwicklung ver.di seit der Gründung. Zwischen 2002 und 2006 hat die Gewerkschaft 507.371 Mitglieder verloren, was 20 Prozent der Mitgliedschaft zum Fusionszeitpunkt darstellt. Fielen vor 2001 die Mitgliederverluste der ver.di-Partner noch geringer als im DGB-Durchschnitt aus, so sind sie seit der Fusion überdurchschnittlich.<sup>139</sup> Neben diesem relativen Effizienzverlust ist das problematischste Merkmal der Mitgliederentwicklung vielleicht, dass die Gewerkschaft nicht in der Lage ist, in denjenigen Branchen die Verluste aufzuhalten oder gar umzukehren, die von der Arbeitsmarktentwicklung her die Zukunft der

139 Kahmann 2009.

Gewerkschaft darstellen. Die durch den satzungsgemäß eingerichteten Innovationsfonds finanzierten Projekte haben bislang nicht die erwünschten Erfolge gezeitigt.<sup>140</sup>

#### **4.6 Empirisches Zwischenfazit: Nützlichkeit und Grenzen der Fusion als Mittel gewerkschaftlicher Erneuerung**

Die fusionsauslösenden Motive bei der Gründung ver.di sind vor allem defensiver Natur gewesen. Auch wenn es sich dabei nicht um eine offiziell mit der Fusion verfolgte Zielstellung handelt, so lassen sich diesbezügliche Erfolge nicht bestreiten: Die Fusion hat einige Gewerkschaften vor der Agonie bewahrt, den unterschiedlichen gewerkschaftlichen Identitäten Bestandsschutz geboten und die Finanzkraft der Organisation erhöht. Die „aggressiven“ Zielstellungen der ÖTV sehen sich ebenfalls befriedigt: Innerhalb des DGB bewegt sich ver.di auf einer Augenhöhe mit der IG Metall und hat ihren Einfluss auf den DGB und ihr Gewicht in zwischengewerkschaftlichen Konflikten deutlich erhöht. Nichtsdestotrotz sind die Ergebnisse in Hinblick auf die Durchsetzung von Mitgliederinteressen bislang begrenzt und teilweise ambivalent. Finanzielle Probleme sind geblieben und die Attraktivität der Organisation gegenüber neuen (aber auch alten) Mitgliedergruppen ist nicht gestiegen. Gleiches gilt für ihre Fähigkeit, auf den Wandel der industriellen Beziehungen offensive, gestaltende Antworten zu geben. Hinzu kommen organisationsinterne Probleme. Klare Positiveffekte haben sich auf die Sichtbarkeit in der politischen und medialen Öffentlichkeit sowie auf die Beseitigung der gewerkschaftlichen Konkurrenz, insbesondere mit der DAG, beschränkt.

In ihrer Gesamtheit legen die präsentierten Ergebnisse also nahe, dass ver.di in der Organisationsrealität weit hinter den mit der Fusion verbundenen transformatorischen Ansprüchen zurückgeblieben ist. Es hat den Anschein, als ob die Bewältigung der organisatorischen Folgen des Zusammenschlusses einen Großteil der gewerkschaftlichen Ressourcen, zumindest in den ersten Jahren ihres Bestehens, gebunden hat. Dieses als Phase der „Innenschau“<sup>141</sup> bekannte Phänomen nach dem Zusammenschluss ist typisch für Fusionen. Im Falle ver.

140 Ver.di 2007.

141 Waddington 2006.

dis erscheint sie aber besonders ausgeprägt und langwierig.<sup>142</sup> Sichtbar werden die Grenzen eines Reformtyps, der – entgegen seiner Intentionen – in der Praxis vor allem auf die Veränderung der Formaspekte gewerkschaftlicher Organisation beschränkt bleibt. Es sei angemerkt, dass sich diese (ernüchternde) Bilanz des Zusammenschlusses zu ver.di einreihen in das Credo der vornehmlich angelsächsischen Literatur zu Gewerkschaftszusammenschlüssen<sup>143</sup>: Sie sieht, ähnlich wie die „fusionserprobten“ Akteure aus diesen Ländern, in Zusammenschlüssen weniger ein Mittel zur gewerkschaftlichen Erneuerung, denn einen pragmatischen Schritt, das gewerkschaftliche Überleben zu sichern.

#### **4.7 Größe und Heterogenität als spezifische Probleme der Fusion zu ver.di**

Wenn sich die Ergebnisse der Fusion zu ver.di also einreihen in die Erfahrungen anderer Zusammenschlüsse, so wirft das Ausmaß der Probleme, mit denen die Organisation seit ihrer Gründung kämpft, die Frage auf, ob hierfür nicht Momente verantwortlich sind, die auf die spezifischen Konstitutionsbedingungen des Projekts verweisen. Meine These ist, wie eingangs angesprochen, dass die im nationalen wie internationalen Vergleich außergewöhnlichen Dimensionen der Fusion zu ver.di die neue Organisation doppelt belasten: Zahl und Auswahl der Fusionspartner beförderten die Entwicklung einer überkomplexen und umstrittenen Organisationsform in den Verhandlungen, während die Breite der Domänendefinition die Probleme der Vertretung der Mitgliederinteressen verschärft.

Eine zentrale Schwierigkeit in den Verhandlungen bestand in der Notwendigkeit, einen für die haupt- und ehrenamtlichen Funktionäre akzeptablen Kompromiss zu finden, der die Zustimmung zur Auflösung der Organisation auf den außerordentlichen Gewerkschaftstagen sicher stellt. Hierzu mussten die Verhandlungsführungen nicht nur die transformatorischen Zielstellungen des Projekts,

142 Der Blick auf ähnlich ambitionierte Fusionen wie jene der britischen Dienstleistungsgewerkschaft UNISON offenbart, dass auch nach Bewältigung der üblichen Integrationsprobleme (unklare Arbeitsteilung und Kompetenzen, doppelt besetzte Stellen, Multiplikation gewerkschaftlicher Vertretungsstrukturen, etc.) die transformatorischen Ansprüche weitgehend unbefriedigt bleiben können. So vermochte UNISON zwar die Mitgliederentwicklung, nicht zuletzt aufgrund des Ausbaus der öffentlichen Beschäftigung Großbritanniens, zu stabilisieren; die Dezentralisierung gewerkschaftlicher Ressourcen hat aber auch hier nicht zur erhofften Revitalisierung der betrieblichen und örtlichen Arbeit geführt (Waddington u.a. 2005).

143 Bspw. Waddington 1995, 2005, 2006; Chaison 1996; Streeck/Visser 1998; Undy 1997.

sondern auch die „organisatorischen Bestandsinteressen“<sup>144</sup> der ehren- und vor allem hauptamtlichen Funktionärinnen und Funktionäre in Rechnung stellen, die auf den Erhalt der Organisation und seiner Identität gerichtet waren – und es wohl noch teilweise heute sind. Diese doppelte, in sich widersprüchliche Zielstellung hat dazu geführt, dass das ausgehandelte Organisationsmodell weit entfernt ist von einem schlüssigen Organisationsentwurf. Die Konservierung bestehender Organisationsgrenzen in den Fachbereichen, die Multiplikation von Interessenvertretungsstrukturen sowie die mangelnde Bestimmung der Beziehungen zwischen den Ebenen, Fachbereichen und sonstigen Strukturen waren Ausdruck dieses Konflikts. Es ist davon auszugehen, dass diese für Organisationsreformen durchaus typischen Phänomene dadurch verstärkt wurden, dass die Zahl der Verhandlungspartner für eine Fusion vergleichsweise hoch lag.

Vor allem aber verhinderte der angesichts der gegebenen Größenunterschiede ungewöhnliche Entscheidungsmodus in den Verhandlungen (paritätisches Stimmrecht, Einstimmigkeitszwang) die Übernahme oder die Anpassung des existenten Organisationsmodells des dominanten Partners. Wie sehr die ÖTV unter diesen Bedingungen litt, verdeutlichten im Jahr 2000 ihr beinahe vollzogener Ausstieg aus den Verhandlungen und der Rücktritt ihres Vorsitzenden und designierten ver.di-Chefs H. Mai. Ein mehr an den tatsächlichen Machtverhältnissen ausgerichteter Entscheidungsmodus hätte unter Integrationsgesichtspunkten wohl Vorteile geboten. Aufgrund der Anzahl der Vertragspartner und der Größenverhältnisse (die vier Kleinen und die ÖTV stellten jeweils die Hälfte der Mitglieder) konnte die ÖTV ein solches Vorgehen jedoch nicht durchsetzen. Die „Knebelung“ der ÖTV in den Verhandlungen war der Preis für das Zustandekommen des ver.di-Projekts. Ihr Streben nach Dominanz trug zu einem starken Misstrauen der vier kleinen Partner bei und verstärkte so deren ohnehin manifesten Abschottungs- und Autonomisierungstendenzen in den Verhandlungen. Der Zusammenschluss kam nur um den Preis einer überkomplexen Aufbau- und Ablaufstruktur sowie der Vertagung von Konfliktthemen auf die Zeit nach dem Zusammenschluss („Start- und Zielmodell“) zustande.

Die Komplexität der Matrix und ihr hohes Maß an interner Problematisierung erschweren ihr Funktionieren noch heute und verlängern die charakteristische Phase der *post-merger introspection*.<sup>145</sup> Der Aufstieg von ehemals an ver.di gebundenen Berufsgewerkschaften stellt sowohl die Frage nach der Vertretung dieser

144 Müller-Jentsch 1982.

145 Waddington 2006.

Mitgliedergruppen als auch nach der Effizienz der Matrix allgemein. Nichtsdestotrotz haben diese Probleme nicht zu einer Aufgabe der Matrix oder gar einer Loslösung von Fachbereichen geführt. Das Nachrücken einer neuen Funktionärs-generation und interne Anpassungen sind hierfür hauptverantwortlich. Angesichts der finanziellen Probleme und des fortwährenden Wandels in den Branchen wird der Druck auf die Struktur aber bestehen bleiben.

Die Fusion zu ver.di stellt aber auch die Frage der Größe der Fusionsgewerkschaft selbst. Ein zentrales Postulat der Befürworter von Fusionen als Mittel gewerkschaftlicher Reform sind die aus Wachstum und Internalisierung der Konkurrenz mechanisch erwachsenden Positiveffekte. Ein solcher Wirkungszusammenhang sah sich durch die Empirie in Frage gestellt: In finanzieller Hinsicht habe ich betont, dass im Falle ver.dis die durch das Wachstum realisierten Skalenerträge nicht ausreichend gewesen sind, die vielfältigen durch die Fusion unmittelbar oder mittelbar entstandenen Kosten zu decken. Vor allem aber stellen die empirisch feststellbaren Defizite in der Vertretungsfunktion die Frage nach den Konsequenzen des Verlustes innerer Homogenität. Die Forschung zu Gewerkschaftsfusionen diskutiert das Problem gewerkschaftlichen Größenwachstums vor allem als Problem der Mindestgröße lebensfähiger Organisation.<sup>146</sup> Die Gründung ver.dis stellt aber die Frage, ob hier nicht eine Gewerkschaft geschaffen wurde, die zu groß und somit zu heterogen ist, um im Kontext ihres Systems industrieller Beziehungen effizient zu bleiben.

Offe und Wiesenthal<sup>147</sup> haben die These aufgestellt, dass sich für jedes System ein gewerkschaftliches Größenoptimum bestimmen lässt. Wird dieses Optimum überschritten, so nehmen die Negativeffekte des Größenwachstums überhand und die gewerkschaftliche Macht verringert sich. Zu ersteren zählen die Autoren die Bürokratisierung des Apparates sowie die wachsende Heterogenität der Mitgliedschaft in Hinblick auf ihre Marktmacht, Interessen und Identitäten. Sie schlussfolgern, dass Gewerkschaften aufgrund dieses Dilemmas gezwungen seien, ihre Größe eher zu optimieren denn zu maximieren. Sollte ein solcher Mechanismus in ver.di wirksam sein, so wären der Aufstieg der Berufsverbände und die massiven Mitgliederverluste ein Anzeichen für ein grundsätzlicheres Problem als jenes des Funktionierens der Matrix. In diesem Zusammenhang drängt sich die Frage auf,

146 Chaison 1997; Streeck/Visser 1998.

147 Offe/Wiesenthal 1980.

ob nicht paradoxerweise die Konzentration gewerkschaftlicher Ressourcen durch Fusionen zur Zersplitterung der Gewerkschaftslandschaft beiträgt.<sup>148</sup>

## 4.8 Ausblick: Fusionsgewerkschaften und Politik

Der im Falle ver.dis besonders prägnant erscheinende Verlust organisatorischer Integrationskapazität stellt die Frage nach den diesbezüglichen Gegenmitteln – und damit die Frage nach der Politik, denn auf der Grundlage von Branchenzugehörigkeit organisierende Gewerkschaften wie ver.di sind bekanntermaßen eminent politische Organisationen. Dies zeigt sich an ihrem Innenverhältnis sowie an ihrer Beziehung zur staatlichen Politik. Intern sind Industriegewerkschaften aufgrund der Koexistenz von leicht substituierbaren, oft gering qualifizierten Mitgliedern und mit höherer Marktmacht ausgestatteten Mitgliedergruppen auf Prozesse der Umverteilung und des Ausgleichs der Verhandlungsmacht angewiesen. Aufgrund ihres historischen Ursprungs als Teil einer politischen Arbeiterbewegung und ihrer – im Vergleich zu Berufsverbänden – heterogenen Mitgliedschaft tendieren Industriegewerkschaften zu breiteren, universalistischen Interessendefinitionen. Deren Durchsetzung war historisch nicht allein mit gewerkschaftlichen Mitteln möglich, sondern blieb stets auf die Kombination mit dem politischen Kampf angewiesen. Der Staatsinterventionismus durch politische Verbündete diente dazu, den im Vergleich zu den Berufsgewerkschaften zu konstatierenden Mangel an ökonomischer Mitgliedermacht zu kompensieren und sozialen Fortschritt jenseits von Berufen oder Mitgliedern herzustellen.<sup>149</sup> Diese hier nur knapp umrissene traditionelle branchengewerkschaftliche Funktionsweise steht im Falle ver.dis, wie anderer Industriegewerkschaften auch, unter einem doppelten Druck.

Einerseits lässt sich, unabhängig von gewerkschaftlichen Fusionen, eine Distanzierung und Entfremdung vom traditionellen politischen Partner, der Sozialdemokratie, konstatieren.<sup>150</sup> Deren Unterstützungsleistungen haben, dies haben ihre Regierungsbeteiligungen seit 1998 verdeutlicht, in ideologischer wie institutioneller Hinsicht abgenommen. In dieser Situation gewinnt die Konzentration gewerkschaftlicher Macht mit der Fusionswelle der 90er Jahre nachträglich einen neuen Sinn. Die Distanz wächst paradoxerweise zu einem Zeitpunkt, an dem

148 Kahmann 2005; Hoffmann/Schmidt 2008.

149 Streeck 2005.

150 Vgl. hierzu Neusser in diesem Band.

aufgrund der gewerkschaftlichen Schwäche die Angewiesenheit auf die regulierende Kraft des Staates zunimmt. Im Organisationsbereich ver.di ist vor allem an die Verbreitung prekärer Beschäftigung oder an die Mindestlohnproblematik zu denken. Die Frage der Vertretung gewerkschaftlicher Interessen im politischen Raum bleibt somit offen und Quelle von Konflikten.

Andererseits fehlt ver.di weiterhin ein gewerkschaftspolitisches Projekt, das in der Lage wäre, Solidarität innerhalb und jenseits der Fachbereichsgrenzen weiterzuentwickeln. Der Zustand der Programmdebatte zeugt hiervon. Auf dem letzten Gewerkschaftstag wurde sie aufs Neue vertagt und soll nun erst 2011 abgeschlossen sein. Der Umstand, dass viele Hauptamtliche mit der Bewältigung der praktischen Probleme der Fusion beschäftigt waren, ist sicherlich ein Grund dafür, dass die Programmdiskussion niemals in der ganzen Organisation Fuß fasste. Ein Blick in den vorläufigen Programmentwurf<sup>151</sup> offenbart aber grundlegendere Probleme. Als primären Adressat zur Umsetzung der vielfältigen sozialreformistischen Absichtserklärungen benennt das Papier den Staat. Die Aussagen zur Betriebs- und Branchenpolitik sind hingegen ebenso knapp wie unverbindlich. Darin offenbart sich die Schwierigkeit ver.di, eine im engeren Sinne gewerkschaftliche Linie zu bestimmen. Neben der Vielzahl häufig antagonistischer Strömungen, die zum Teil auf die unterschiedlichen politischen und gewerkschaftlichen Kulturen der Gründungsgewerkschaften verweisen, ist hierfür die Vielzahl von Branchen und Beschäftigungsrealitäten hauptverantwortlich. Die zunehmende berufliche Ausdifferenzierung und regulatorische Fragmentierung der Erwerbsrealitäten im Organisationsbereich ver.di erschweren die Interessenaggregation innerhalb und jenseits der Fachbereiche weiter. Inwieweit die vom ver.di-Bundesvorstand in jüngster Zeit initiierte Diskussion um eine Mitglieder- und Betriebsorientierung<sup>152</sup> dazu angetan ist, die politischen und organisatorischen Blockaden zu lockern, ist unklar. Sicher ist nur, dass mit der Fusion die Arbeit der Transformation ver.di in eine Gewerkschaft neuen Typs erst begonnen hat.

## Literatur

Alemany, Ulrich/Schmid, Josef: Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik, Baden-Baden, 1998.

151 Ver.di 2006.

152 Ver.di 2008.

Behrens, Martin/Hurd, Richard/Waddington, Jeremy: Structural Change as a Source of Union Revitalization, Paper presented at the 13th World Congress of the IIRA, Berlin, September 8-12, 2004.

Blaschke, Sabine: Restructuring as a reaction to growing pressure on trade unionism: the case of the Austrian ÖGB. In: *Industrial Relations Journal*, Nr. 2, 2006, S. 147-163.

Bronfenbrenner, Kate/Friedman, Sheldon/Hurd, Richard W./Oswald, Rudolph A./Seeber, Ronald L.: *Organizing to Win: New Research on Union Strategies*, Ithaca/New York, 1998.

Chaison, Gary N.: *Union Mergers in Hard Times: The View of Five Countries*, Ithaca, 1996.

Chaison, Gary N.: Reforming and rationalizing union structure: new directions and unanswered questions. In: Sverke, Magnus (Hrsg.): *The Future of Trade Unionism: International Perspectives on Emerging Union Structures*, Aldershot, 1997, S. 19-33.

DAG, DPG, GEW, HBV, IG Medien, ÖTV (Hrsg.): *Entwurf politische Plattform zur Neustrukturierung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung im Dienstleistungsbereich*, Berlin, 1998.

DGB (Hrsg.): *Grundsätze für die Organisationsbeziehungen und -kooperation der DGB-Gewerkschaften aus Anlass der Gründung von ver.di und der Integration der DAG in den DGB*. In: *Einblick*, Nr. 21, 2000.

Fantasia, Rick/Voss, Kim: *Hard Work: Remaking the American Labor Movement*, Berkeley, 2004.

Frege, Carola M./Kelly, John: *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, 2004.

Fryer, Bob: The making of UNISON: A framework to review key events, processes and issues. In: Terry, Michael (Hrsg.): *Redefining Public Sector Unionism*, London, 2000, S. 23-48.

Hoffmann, Jürgen/Schmidt, Rudi: Der Streik der Lokführer-Gewerkschaft GDL. Anfang vom Ende des deutschen Systems der industriellen Beziehungen. In: *Prokla*, Nr. 38, 2008, S. 323-342.

Hyman, Richard: *Industrial Relations: A Marxist Introduction*, London, 1978.

Kahmann, Marcus: Mit vereinten Kräften? Gewerkschaftszusammenschlüsse zu IG BCE und ver.di im Vergleich, Düsseldorf, 2005.

Kahmann, Marcus: La fusion comme procès et moyen de réforme syndical. L'exemple de Ver.di. In: *Revue de l'IRES*, Nr. 60, 2009, S. 39-74.

Keller, Berndt: Multibranchengewerkschaft als organisatorisches Erfolgsmodell? Hamburg, 2004.

Keller, Berndt: Ver.di: quo vadis? In: WSI Mitteilungen, Nr. 9, 2007, S. 467-474.

Kraus, Seppl: Bausteine für eine DGB-Reform. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 5, 1993, S. 284-293.

Leif, Thomas/Klein, Ansgar/Legrand, Hans-Jürgen: Reform des DGB. Herausforderungen, Aufbruchspläne, Modernisierungskonzepte, Köln, 1993.

Müller-Jentsch, Walther: Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In: Materialien zur Industriesoziologie, KZfSS Sonderheft, Nr. 24, 1982, S. 408-432.

Offe, Claus/Wiesenthal, Helmut: Two logics of collective action: theoretical notes on social class and organizational form. In: Political Power and Social Theory, Nr. 1, 1980, S. 67-115.

Olson, Mancur: The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, Cambridge/Mass, 1966.

Pirker, Theo: Die blinde Macht. Die Gewerkschaftsbewegung in der Bundesrepublik, Bd. 1, Berlin, 1979.

Streeck, Wolfgang: Gewerkschaftsorganisation und industrielle Beziehungen. Einige Stabilitätsprobleme innergewerkschaftlicher Interessenvertretung und ihre Lösung im westdeutschen System der industriellen Beziehungen. In: Matthes, Joachim (Hrsg.): Sozialer Wandel in Westeuropa, Frankfurt, 1979, S. 206-226.

Streeck, Wolfgang/Visser, Jelle: Evolutionary Dynamics of Trade Union Systems, MPIfG Discussion Paper, Nr. 4, Köln, 1998.

Streeck, Wolfgang The sociology of labor markets and trade unions. In: Smelser, Neil J./Swedberg, Richard (Hrsg.): The Handbook of Economic Sociology, 2nd edition, Princeton, 2005, S. 254-283.

Undy, Roger/Ellis, Valerie/McCarthy, W./Halmos, A.: Change in Trade Unions: The Development of UK Unions Since the 1960s, London, 1981.

Ver.di (Hrsg.): Geschäftsbericht 2002, Berlin, 2003.

Ver.di (Hrsg.): Aufbruch in die Zukunft. Gesellschaft und Arbeitswelt für alle Menschen sozial gerecht gestalten, Entwurf, 2. Version, Berlin, 2006.

Ver.di (Hrsg.) Geschäftsbericht 2003-2007, Berlin, 2007.

Ver.di (Hrsg.): Chance 2011 – Zur Weiterentwicklung ver.dis in den nächsten Jahren: Mitgliederorientierung muss Ziel und Maßstab für das gesamte

Organisationshandeln werden. Diskussionspapier des Bundesvorstandes, Berlin, 2008.

Waddington, Jeremy: The Politics of Bargaining: The Merger Process and British Trade Union Restructuring, London, 1995.

Waddington, Jeremy/Kahmann, Marcus/Hoffmann, Jürgen: United we Stand? A Comparison of the Trade Union Merger Process in Britain and Germany, London, 2003.

Waddington, Jeremy/Kahmann, Marcus/Hoffmann, Jürgen: A Comparison of the Trade Union Merger Process in Britain and Germany: Joining Forces? London, 2005.

Waddington, Jeremy: Restructuring Representation: The Merger Process and Trade Union Structural Development in Ten Countries, Brüssel, 2005.

Waddington, Jeremy: The trade union merger process in Europe: defensive adjustment or strategic reform. In: Industrial Relations Journal, Nr. 6, 2006, S. 630-651.



## 5 Situativer Lobbyismus im Fünfparteiensystem

### 5.1 Einleitung

In ihrer Funktion als politischer Verband streben Gewerkschaften danach, Einfluss auf den politischen Prozess auszuüben. Die Bedingungen gewerkschaftlicher Einflusspolitik haben sich dabei in den vergangenen Jahren auf vielfältige Weise gewandelt. Ein Grund hierfür ist im Wandel des deutschen Parteiensystems zu sehen. Mit der Partei Die Linke hat sich ein fünfter Akteur im Parteienwettbewerb etabliert, der über Verbindungen zur Gewerkschaftsbewegung verfügt und mit dem sich für die Gewerkschaften theoretisch neue Bündnisoptionen eröffnen. Zum anderen erodiert der gewerkschaftliche Status einer privilegierten Interessenvertretung im politischen System zunehmend. Die Ursache hierfür liegt in den sich lösenden Bindungen der Gewerkschaften zu beiden großen Volksparteien. Hassel<sup>153</sup> sieht in dieser Entwicklung die Gewerkschaften auf dem Weg zu einer normalen Lobbyorganisation. Über lange Jahre hinweg verfügten die Gewerkschaften aufgrund ihrer traditionell engen Beziehungen zur Sozialdemokratie und ihrer Kontakte zu den Unionsparteien über stabile Zugangskanäle zu parteipolitischen Entscheidungsträgern und waren daher auf besondere Weise mit den politischen Institutionen vernetzt und in korporatistische Bündnisse eingebunden. Diese privilegierte Stellung schwindet jedoch, da sich Gewerkschaften und Parteien voneinander distanzieren. Zugleich ist nach der Auflösung des Korporatismus<sup>154</sup> die institutionelle Einbindung der Gewerkschaften im „Modell Deutschland“ geschwächt. Als Folge lockert sich die Verklammerung zwischen Verbands- und Parteipolitikern<sup>155</sup>, was zu einem Bedeutungsverlust der Gewerkschaften führt. Für die Gewerkschaftsbeziehungen zur Sozialdemokratie ist in der Literatur bereits ein Wandel der privilegierten Partnerschaft diagnostiziert worden.<sup>156</sup> Zugleich ist die Linke als eine Partei analysiert worden, die die Gewerkschaften als zentralen Bündnispartner für sich reklamiert<sup>157</sup> und somit in Konkurrenz zur SPD tritt.

153 Hassel 2006.

154 Streeck 2006.

155 Trampusch 2004.

156 Schroeder 2008.

157 Wilke/Baron 2009.

Vor diesem Hintergrund geht der vorliegende Beitrag der Frage nach, welche Bedingungen gewerkschaftliche Interessenpolitik im Fünfparteiensystem kennzeichnen und welche Konsequenzen sich hieraus für gewerkschaftliche Lobbypolitik im neuen Parteienspektrum ergeben. Zu diesem Zweck werden die strukturellen und programmatischen Rahmenbedingungen dieser Konstellation für die Gewerkschafts-Parteien-Beziehungen im Zeitraum von 2005 bis 2009 bewertet sowie die Interaktionsformen gewerkschaftlicher Einflusspolitik analysiert. Die Ergebnisse resultieren dabei aus einer systematischen Auswertung von Dokumenten und Positionspapieren von Gewerkschaften und Parteien sowie von Presseerzeugnissen. Grundlage dieser Studie sind zudem zahlreiche Hintergrundgespräche mit Akteuren aus Gewerkschaften und Parteien. Die grundlegende These dieses Beitrags ist, dass Gewerkschaften ihre strategischen Handlungsoptionen im Fünfparteiensystem ausdifferenzieren. Auch wenn die notwendigen Einflusskanäle über beide Volksparteien nicht ersetzt werden, so reagieren Gewerkschaften auf die neuartige Wettbewerbssituation im Fünfparteiensystem mit einer flexibleren Ausrichtung auf situative Interessenbündnisse und punktueller Kooperation mit verschiedenen Parteien.

## **5.2 Entkoppelung und ihre Folgen**

Die vielfältigen politischen und personellen Verknüpfungen, die sich in der Bundesrepublik zwischen Gewerkschaften und Parteien herausgebildet haben, unterliegen schon seit längerer Zeit einem Erosionsprozess. Zwar sind die gewerkschaftlichen Bände zur Sozialdemokratie aufgrund der gemeinsamen Wurzeln in der Arbeiterbewegung von besonderer Bedeutung<sup>158</sup> und es bestehen nach wie vor zu beiden Volksparteien institutionalisierte Kommunikationskanäle.<sup>159</sup> Allerdings gehen Gewerkschaften und Parteien seit geraumer Zeit auf Distanz zueinander. Dies ist ein Trend, der insbesondere die beiden Volksparteien betrifft. Für diese Entwicklung sind sozistrukturelle Faktoren, nachlassende personelle Verschränkungen sowie Prozesse programmatischer Entfremdung ausschlaggebend.

158 Bis heute sind etwa ein Drittel der SPD-Parteimitglieder zugleich Gewerkschafter.

159 In der Sozialdemokratie sind dies der SPD-Gewerkschafts-Rat und die Arbeitsgemeinschaft für Arbeitnehmerfragen (Afa); in der CDU die Christlich-demokratische Arbeitnehmerschaft (CDA).

## **Soziostrukturelle Faktoren**

Eine wesentliche Ursache für die Distanzierung zwischen Gewerkschaften und Sozialdemokratie liegt darin begründet, dass die Mitglied- bzw. Wählerschaften von Gewerkschaften und SPD schon seit Längerem in ihrer soziostrukturellen Zusammensetzung immer weniger Gemeinsamkeiten aufweisen.<sup>160</sup> Im Zuge des gesellschaftlichen Wandels hat sich die SPD schrittweise von ihren Arbeiterwurzeln gelöst, indem sich die Partei anderen sozialen Gruppen geöffnet hat. Eine vergleichbare Stärkung anderer Gruppen jenseits der Arbeiterschaft hat bei den Gewerkschaften jedoch nicht stattgefunden.<sup>161</sup> Damit haben sich beide Organisationswelten über einen langfristigen Zeitraum von ihrer gemeinsamen Basis entfernt.

Diese abnehmende soziostrukturelle Schnittmenge macht sich auch im Wählerverhalten bemerkbar. Zwar wählen Gewerkschaftsmitglieder nach wie vor überproportional häufig SPD, jedoch schwächen sich diese Bindungen bei den Traditionswählern deutlich ab. Zudem schrumpft in der Wählerschaft der Anteil der Industriearbeiter, einer Kernklientel der SPD.<sup>162</sup> Aufgrund der Erosion der traditionellen Milieus verlieren die Kernwählerschaften für die Parteien ohnehin tendenziell an Bedeutung.<sup>163</sup> Die Ergebnisse der Bundestagswahlen 1998, 2002 und 2005 verdeutlichen, dass Arbeitnehmer die wichtigsten Wähler für die SPD bleiben und die gewerkschaftlich organisierten Arbeiter am häufigsten SPD wählen (Tabelle 1).<sup>164</sup> Durch die 2003 begonnenen Sozialstaatsreformen hatte die Partei jedoch diese Kernwählerschaft massiv verstimmt (Rückgang von 1998: 61 Prozent zu 2005: 50 Prozent). Dagegen konnte die Linkspartei mit ihrer Programmatik der Sozialstaatsbewährung bei eben diesen Wählergruppen stark zulegen. In dieser Wählerklientel ist die Linke damit als Alternative zur SPD aufgestiegen.

160 Schroeder 2008, S. 231.

161 So unterscheidet sich mittlerweile der Arbeiteranteil in den Gewerkschaften (53 Prozent) immer mehr von dem in der SPD (15 Prozent) (Schroeder 2008, S. 234).

162 Decker 2007, S. 33.

163 Beide Volksparteien sind mit dem Problem der gesellschaftlichen Entwurzelung konfrontiert. Dies betrifft auch die Unionsparteien im Hinblick auf ihre Kernwählerschaft der kirchentreuen Katholiken.

164 Der vorliegende Beitrag wurde im August 2009 abgeschlossen, so dass die Daten zur Bundestagswahl 2009 noch nicht vorlagen.

**Tabelle 1: Wen wählen Gewerkschaftsmitglieder/gewerkschaftlich organisierte Arbeiter? (Bundestagswahlen in Prozent)**

	SPD	CDU/CSU	PDS/Linke	Grüne	FDP
	<b>Gewerkschaftsmitglieder und gewerkschaftlich organisierte Arbeiter</b>				
<b>1998</b>	56	61	22	19	7
<b>2002</b>	51	54	27	28	5
<b>2005</b>	47	50	22	21	12
<b>Trend 1998-2005</b>	-9	-11	0	+2	+5
				+6	+2
				+3	+3
				+3	+3

Quelle: Forschungsgruppe Wahlen 1998, 2002, 2005; eigene Zusammenstellung.

### Nachlassende personelle Verschränkungen

Eine Entfremdung zwischen Gewerkschaften und Parteien macht sich auch anhand der geringeren personellen Verschränkungen zwischen beiden Organisationstypen bemerkbar, wie angesichts der sinkenden gewerkschaftlichen Repräsentanz in den politischen Institutionen festzustellen ist.<sup>165</sup> So üben immer weniger gewerkschaftliche Spitzenfunktionäre ein Abgeordnetenmandat aus. In der Konsequenz hat dies zu einer kontinuierlichen Schwächung der Kommunikation zwischen den Gewerkschaften und dem Parlament beigetragen.<sup>166</sup> Waren von Ende der 1960er bis Ende der 1980er Jahre, im „goldenen Zeitalter“ der Gewerkschaften, noch mehr als die Hälfte der Abgeordneten gewerkschaftlich organisiert, so lag diese Quote zwischen 2005 und 2009 nur noch bei knapp 36 Prozent. Von dieser Entwicklung sind die beiden „Sozialstaatsparteien“<sup>167</sup> CDU und SPD in unterschiedlicher Weise betroffen (Tabelle 2). Im Vorfeld der Bundestagswahl 2009 zeigte sich, dass die SPD sichtlich darum bemüht war, diesen Trend zu stoppen, hatte die Partei doch eine Reihe von DGB-Spitzenfunktionären als Bundestagskandidaten nominiert.<sup>168</sup>

Während der gewerkschaftliche Organisationsgrad von Bundestagsabgeordneten im Langzeitrend bei SPD und Union sinkt, hat er sich 2005 bei der Links-

165 Hassel 2006, S.192 ff.

166 So hat Wefels (2007: 163) für den Zeitraum von 1996 bis 2003 einen Rückgang der Kontakte zwischen Bundestag und Verbänden ausgemacht. Von dieser „Schwächung der Kommunikation“ sind die Gewerkschaften besonders stark betroffen. Diesen Trend konstatiert Sauer (2000, S. 208 f.) bereits für den Zeitraum Anfang der 1980er bis Mitte der 1990er Jahre. Lediglich wegen der neu in den Bundestag eingezogenen Parteien Bündnis 90/Die Grünen und PDS fiel der Rückgang in der Kommunikation nicht noch höher aus.

167 Schmidt 2006.

168 Vgl. Medick 2009.

partei nahezu verdoppelt. Diese Entwicklung verdeutlicht, dass die gewerkschaftlichen Verbindungen der Partei erst durch die Fusion mit der WASG eine neue Dimension erreicht hatte, waren doch wesentliche WASG-Gründungsmitglieder Gewerkschaftsfunktionäre von IG Metall und Verdi.<sup>169</sup> Eine Analyse der Listenaufstellung der Linkspartei zur Bundestagswahl 2009 zeigt, dass insbesondere in westdeutschen Bundesländern eine Reihe von Gewerkschaftern auf Spitzenpositionen gewählt wurden.<sup>170</sup> Zugleich ist jedoch der Trend festzustellen, dass zuweilen stärker fundamentalistisch orientierte Kandidaten den Vorzug vor Gewerkschaftern der ersten Stunde erhielten, die bereits im Jahr 2005 in der Partei aktiv gewesen waren.<sup>171</sup>

Auch in demografischer Hinsicht unterliegen die personellen Verbindungen zwischen Gewerkschaften und Parteien einem Wandel. Bestanden lange Zeit zwischen Gewerkschaften und Sozialdemokratie auf der Elitenebene vielfach enge Beziehungen, die durch Herkunft und gemeinsame Sozialisation gefestigt waren, so sind vergleichbare emotionale Bindungen in der jüngeren Generation heute nicht mehr in dem Maße vorhanden.<sup>172</sup> Der Grund liegt in den auseinanderlauenden Biografien und Berufswegen vieler jüngerer Gewerkschafter und SPD-Politiker. Angesichts der gegenwärtig niedrigen Quote junger gewerkschaftlich organisierter Bundestagsabgeordneter gilt eine weiter sinkende gewerkschaftliche Präsenz im Bundestag als wahrscheinlich.<sup>173</sup>

169 Zur Gründung der WASG und der Bedeutung von Gewerkschaftsfunktionären vgl. Nachtwey 2007.

170 So führte z.B. in Bayern mit Klaus Ernst (Vorsitzender IG Metall Schweinfurt) ein Gewerkschafter die Landesliste an. In Baden-Württemberg hatte diese Position Ulrich Maurer (Verdi) inne, gefolgt auf dem vierten Platz von Michael Schlecht, Chefvolkswirt beim Verdi-Bundesvorstand (vgl. Die Linke 2009b).

171 Der stellvertretende Parteivorsitzende Ernst kritisierte, dass bei den Listenaufstellungen der Linkspartei zur Bundestagswahl 2009 viele Gewerkschafter, die die Partei in der Gründungsphase im Westen aufgebaut hätten, nicht zum Zuge gekommen seien (vgl. Bickerich u.a. 2009, S. 4). Im größten westdeutschen Landesverband (NRW) dominierten zunehmend fundamentalistische, antikapitalistische Kräfte die Parteiausrichtung, die die vorderen Listenplätze zur Bundestagswahl 2009 besetzten, darunter die Sprecherin der parteiinternen Kommunistischen Plattform, Sarah Wagenknecht (vgl. auch Brandt u.a. 2009, S. 42).

172 Klecha 2007, S. 77-80.

173 Höngsberger 2008, S. 52.

**Tabelle 2: Gewerkschaftlich organisierte Abgeordnete im Deutschen Bundestag 1949-2009 (in Prozent)<sup>174</sup>**

Wahlperiode	Gewerkschaftlich organisierte Abgeordnete im Deutschen Bundestag	Darunter				
		CDU/CSU	SPD	FDP	Grüne	PDS/ Linke
1. 1949-1953	28,0	15,5	58,8	9,8	-	-
2. 1953-1957	38,1	18,8	87,7	5,1	-	-
3. 1957-1961	38,9	16,5	85,1	3,3	-	-
4. 1961-1965	42,8	16,3	88,2	4,5	-	-
5. 1965-1969	46,7	20,3	86,6	6,0	-	-
6. 1969-1972	51,2	18,8	90,7	9,7	-	-
7. 1972-1976	54,2	18,8	93,8	14,3	-	-
8. 1976-1980	53,7	21,3	97,3	15,0	-	-
9. 1980-1983	52,6	19,4	97,8	7,4	-	-
10. 1983-1987	51,2	20,4	97,0	8,6	53,6	-
11. 1987-1990	48,3	17,5	97,4	2,1	47,7	-
12. 1990-1994	31,9	7,5	73,6	6,3	0,0	35,3
13. 1994-1998	33,9	5,1	75,4	0,0	24,5	36,7
14. 1998-2002	44,3	1,1	80,9	0,0	34,0	36,1
15. 2002-2005	46,8	4,0	74,1	2,1	23,6	-
16. 2005-2009	35,9	4,4	72,5	1,6	27,4	64,8

Quellen: Schindler 1999, Trampusch 2003, Hönigsberger 2008; eigene Zusammenstellung.

## Programmatische Entfremdung

Prinzipiell bestehen zwischen Gewerkschaften und SPD große inhaltliche Übereinstimmungen, was sich anhand der Grundwerte im Hamburger Parteiprogramm der SPD aus dem Jahr 2007 zeigen lässt. Darin werden Gewerkschaften als zentrale Akteure in Politik und Gesellschaft anerkannt sowie die Bedeutung von Tarifautonomie und Mitbestimmung – zwei Kernanliegen der Gewerkschaften – bekräftigt. Eine ähnlich hohe Bedeutung kommt den Gewerkschaften im CDU-Grundsatzprogramm in keiner Weise zu.<sup>175</sup> Mit der Agenda 2010 hat die SPD im

174 Für die Wahlperioden 1-14 sind als gewerkschaftlich organisierte Abgeordnete Gewerkschaftsmitglieder im DGB sowie in anderen Gewerkschaften (hauptsächlich DAG und CGB) aufgeführt, für die Wahlperioden 15 und 16 nur diejenigen im DGB. Die Partei Die Linke ist seit 2005 als Fraktion im Bundestag vertreten.

175 Schabedoth 2008.

Jahr 2003 jedoch einen „Kurswechsel“<sup>176</sup> in der Sozialpolitik vollzogen. Die Partei entfernte sich dadurch vom Sozialstaatskonsens, der zuvor über lange Jahre die programmatische Grundüberzeugung von Gewerkschaften und SPD – und auch in weiten Teilen der Unionsparteien – gewesen war.<sup>177</sup> Dieser Einschnitt in die Sozialstaatsarchitektur der Bundesrepublik hatte zwischen Gewerkschaften und SPD zu einem bis dato nicht gekannten Ausmaß an Entfremdung geführt.

Die Linkspartei ist mit ihrer Programmatik in die Lücke im Parteiensystem gestoßen, die durch das Abrücken von SPD und Grünen gen Mitte entstanden ist. Inhaltlich hat sich die Partei eng an gewerkschaftliche Positionen gebunden (insbesondere an Verdi und IG Metall) und spricht damit von der SPD enttäuschte Traditionswähler aus dem Gewerkschaftsmilieu an. In Teilen der Gewerkschaften besteht die Auffassung, dass seit der Agenda 2010 die Linkspartei der eigentliche gewerkschaftliche Bündnispartner im Kampf gegen weitere Einschnitte in den Sozialstaat gewesen ist.<sup>178</sup> In ihrem Selbstverständnis sowie in ihrer strategischen Ausrichtung sieht sich die Partei wiederum als die ‚echte‘ Sozialstaats- und Gewerkschaftspartei.<sup>179</sup> Insofern ist die Partei für Teile der Gewerkschaften ein alternativer Bündnispartner, mit dessen Unterstützung im Fünfparteiensystem Druck vor allem auf die Sozialdemokratie ausgeübt werden soll.<sup>180</sup>

In den Gewerkschaften sehen sich Befürworter eines solchen Kurses durch die Entwicklung nach der Bundestagswahl 2005 bestätigt, legte doch die Große Koalition zunächst einen Reformstopp ein. In der Folge traten SPD und Union in

176 Schmidt 2007, S. 307.

177 Hassel 2007, S. 191.

178 Birske 2009, S. 294.

179 So werden im Parteiprogramm (Die Linke 2007b, S. 8, 22) u.a. die Gewerkschaften als Akteure genannt, mit denen die Partei innerhalb einer strategischen Zusammenarbeit beabsichtigt, die gesellschaftlichen Kräfteverhältnisse zu verändern. Vor allem mit Blick auf ihre arbeitsmarktpolitischen Ziele ist es der erklärte Wille der Partei, eine solche gewerkschaftliche Zusammenarbeit für die Zukunft auszubauen.

Auch im Verständnis der AG Betrieb & Gewerkschaft, einer innerparteilichen Plattform für Gewerkschafter, werden die Gewerkschaften als strategischer Partner für die Linkspartei betrachtet. Als Grund wird genannt, die Linke verfüge wie keine andere Partei in Deutschland über inhaltliche Schnittmengen mit den Gewerkschaften, so die Bundessprecher der AG Gerald Kemski und Heidi Kloos (vgl. Die Linke 2009).

Die Linkspaktion im Deutschen Bundestag möchte ihr Positionspapier „Gute Arbeit – Gutes Leben. Manifest für eine gerechte Arbeitswelt“ vom April 2009 explizit als ein Angebot zur Zusammenarbeit an die Gewerkschaften verstanden wissen. Zugleich wird der Standpunkt vertreten, als einzige Partei die Erwerbsarbeit im Interesse der Beschäftigten zu gestalten. Allen anderen Parteien wird unterstellt, diesen Anspruch aufgegeben zu haben (Die Linke 2007a, S. 4).

180 Schroeder 2005, S. 57.

einen „sozialpolitischen Wettkampf“<sup>181</sup> mit der Linken ein, die durch ihre dezidiert sozialstaatliche Programmatik beide Volksparteien herausforderte. Insbesondere die SPD fühlte sich in dieser Situation – „in der Klemme zwischen CDU und Linkspartei“<sup>182</sup> – sichtlich unwohl und reagierte unter dem Parteivorsitzenden Beck mit einer Annäherung an gewerkschaftliche Positionen. Für die Gewerkschaften ist in dieser Situation bedeutend, welche innerorganisatorischen Kräfte – Modernisierer oder Bewahrer des Sozialstaats alten Typs – die Richtung der Parteipolitiken bestimmen. So stellt sich mit Blick auf die SPD die Frage, welche Konsequenzen die viel beschriebene „Transformation der Sozialdemokratie“<sup>183</sup> mit sich bringt. Ebenso ungewiss bleibt, welche programmatiche Entwicklung die aus zwei Parteigliedern fusionierte Linke nehmen wird, sind doch parteiinterne Flügelkämpfe und Richtungsstreitigkeiten (demokratischer Sozialismus versus transformatorischer Kapitalismus) unübersehbar.<sup>184</sup>

### **5.3 Gewerkschaftliche Einflusspolitik im Fünfparteiensystem**

Welche Konsequenzen bringen die beschriebenen Entkoppelungsprozesse für gewerkschaftliche Einflusspolitik mit sich und welche Bedingungen beeinflussen die Lobbypolitik der Gewerkschaften im Fünfparteiensystem? Zunächst können zwei Faktoren ausgemacht werden, die eine strukturelle Veränderung für die Gewerkschafts-Parteien-Beziehungen darstellen. Mit der Erosion der privilegierten Stellung im politischen System hat sich zum einen eine wichtige Erfolgsbedingung gewerkschaftlicher Interessenpolitik gewandelt. Hierzu hat die Entkoppelung zwischen Gewerkschaften und Parteien maßgeblich beigetragen. Dass insbesondere in den Jahren zwischen 2002 und 2005 gewerkschaftliche Einflusspolitik an ihre Grenzen geraten ist, verdeutlicht der politische Prozess während der Sozialstaatsreformen. Denn trotz der vorhandenen Einflusskanäle war es den Gewerkschaften nicht gelungen, die SPD vom eingeschlagenen Reformweg abzubringen oder aber maßgebliche Korrekturen an der Agenda 2010 durchzusetzen. Zwar stellt ein großer Teil der Gewerkschaften die Partnerschaft zur SPD nicht generell in Frage. Die schmerzhafte Agenda-Erfahrung hat in weiten Kreisen der Gewerkschaften

181 Trampusch 2008.

182 Strünck 2009.

183 Meyer 1998.

184 Neugebauer/Stöss 2008, S. 195.

jedoch den Impuls verstkt, eine grere Unabhigkeit gegenber der Sozialdemokratie zu suchen und eine autonome Gewerkschaftspolitik zu forcieren, um in vergleichbaren Situationen besser gerstet zu sein.<sup>185</sup>

Der zweite Faktor, der die Bedingungen für gewerkschaftliche Lobbypolitik verändert hat, betrifft die Neugründung der Linkspartei. Durch den Einzug in Parlamente auf Bundes- und Landesebene hat sich die Partei einstweilig im Ffparteiensystem etabliert. Dadurch ist ein neuer politischer Ansprechpartner für die Gewerkschaften entstanden, der seitdem die Gewerkschaften in zwei Lager teilt: in Befrworter des traditionellen Bndnisses mit der SPD und in Befrworter der Linkspartei, in der ein neuer strategischer Partner gesehen wird. Erstmals seit den 1950er Jahren waren somit seit 2005 mit der SPD und der Linken im Deutschen Bundestag wieder zwei starke, einflussreiche und unterschiedlich agierende Gewerkschaftsflgel in verschiedenen Fraktionen vertreten.<sup>186</sup> Von einem einheitlich agierenden „Gewerkschaftsblock“, so die gelegentlich kolportierte Behauptung, kann jedoch nicht gesprochen werden; hiervon konnte freilich noch nie die Rede sein. In der Realität agieren gewerkschaftlich organisierte Bundestagsabgeordnete keineswegs in einem fraktionsergreifenden „Arbeitnehmerlager“, ordnen sie sich doch in aller Regel der Fraktionsdisziplin unter.<sup>187</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass durch die parlamentarische Präsenz der Linkspartei der Status der SPD als „natlicher politischer Ansprechpartner der Gewerkschaften“<sup>188</sup> in Frage gestellt wird. Umgekehrt fungieren die Gewerkschaften nicht mehr selbstverndlich als Mehrheitsbeschaffer für die SPD. Dies bedeutet im Kern ein Novum für gewerkschaftliche Einflusspolitik. Aus Sicht der Gewerkschaften haben somit die Akteurskonstellationen aufgrund der komplizierteren Mehrheitsverhältnisse im Ffparteiensystem an Komplexität hinzugewonnen.

185 „Die Gewerkschaften müssen eben ihre eigene unabhige Politik machen“, da die Agenda „ohne Rücksicht auf Verluste durchgedrkt“ worden sei, so der IG Metall-Vorsitzende Huber, (Mitbestimmung 10/2008: 20).

186 In der ersten Legislaturperiode (1949-1953) waren mit SPD und KPD zwei Fraktionen im Deutschen Bundestag vertreten, die sich in ihrem Selbstverständnis als Vertreter gewerkschaftlicher Interessen betrachteten.

187 Hönigsberger 2008.

188 Schroeder 2005, S. 58.

## **Gewerkschaftliche Selbstverständnisse und Rollenmuster**

In dieser neuen Konstellation ist für eine Standortbestimmung die Frage aufschlussreich, wie sich die Gewerkschaften in ihrer strategischen Positionierung selbst verorten. Eine grobe Orientierung darüber bieten drei Idealtypen gewerkschaftlichen Selbstverständnisses, die nach Urban<sup>189</sup> die Grundhaltung der Gewerkschaften in politischen und wirtschaftlichen Veränderungsprozessen wider-spiegeln:

(1) *Pragmatischer Modernisierungsbegleiter*. In diesem Selbstverständnis stehen Gewerkschaften politischen Veränderungsprozessen im Wesentlichen aufgeschlossen und kooperativ gegenüber. Im Rahmen des politischen Tauschs versuchen sie ihre Interessen durchzusetzen und fordern in Reformprozessen punktuellen Korrekturbedarf ein.

(2) *Strukturkonservative Blockademacht*. Gewerkschafter sind in diesem Rollenmuster Veränderungen gegenüber prinzipiell ablehnend gestimmt und versuchen diese durch Mobilisierung ihrer Vetomacht zu verhindern. Eigene Reformkonzepte sind dabei von eher geringer Bedeutung, da der Status quo bewahrt bleiben soll.

(3) *Konstruktiver Vetospieler*. Dieser Typus von Gewerkschaft ist zwar grundsätzlich skeptisch gegenüber politischen Veränderungsprozessen. In dieser Rolle bringen Gewerkschaften aber aktiv eigene Konzepte zur Gestaltung dieser Prozesse in die Öffentlichkeit ein. In diesem Sinne variiert die strategische Ausrichtung zwischen Veto- und Gestaltungsmacht, um die eigenen politischen Vorstellungen zu einem höchstmöglichen Maße umsetzen zu können.

Diese drei gewerkschaftlichen Selbstverständnisse lassen Rückschlüsse auf die Beziehungen zu den Parteien zu, da ausgehend von den Grundausrichtungen der Akteure die gewerkschaftlichen Interaktionsorientierungen umrissen werden können. In den DGB-Gewerkschaften sind diese Idealtypen in unterschiedlicher Form ausgeprägt und sie können je nach politischer Situation variieren. So stehen Gewerkschaften einer dezidiert marktwirtschaftlich-liberalen Politik, wie sie in der FDP und in Teilen der Union vertreten wird, als *Blockademacht* gegenüber, sind Status-quo-orientiert und mobilisieren nötigenfalls Vetomacht gegen Eingriffe in den Sozialstaat. Diese Orientierung kennzeichnete jedoch auch die Beziehungen weiter Teile der Gewerkschaften, allen voran Verdi und IG Metall, zu SPD und Bündnis 90/Die Grünen während der Agenda 2010 unter Bundeskanzler Schröder.

189 Urban 2005, S. 50-52.

Eine solche Vetoposition wiederum einte diese Teile der Gewerkschaften in ihrer Kritik mit der Linkspartei, die mit ihren Protesten gegen Einschnitte in den Sozialstaat als zeitweiliges Interessensbündnis Druck auf die Regierungsparteien ausübten. Das Muster des *pragmatischen Modernisierungsbegleiters* charakterisiert die Beziehungen etwa der IG BCE zur SPD während der Agendareformen unter Schröder. Mit ihrem moderaten Verhalten strebte die IG BCE im Reformprozess kleinere Korrekturen an, um die Einschnitte in den Kern des Sozialstaats möglichst gering zu halten. Die Rolle des *konstruktiven Vetospielers* veranschaulicht die gewerkschaftlichen Beziehungen insbesondere zu beiden Volksparteien in Zeiten der Regierungsbeteiligung. Ob die Verhaltensmuster stärker kooperativ oder konfliktorisch geprägt sind, hängt im Wesentlichen vom Maße der inhaltlichen Überschneidungen ab. Neben programmatischen Gesichtspunkten beeinflussen zudem auch äußere Rahmenbedingungen die gewerkschaftlichen Verhaltensorientierungen.

### **Gewerkschaftliche Einflusspotenziale und politische Konjunkturzyklen**

Die Erfolgsaussichten gewerkschaftlicher Lobbypolitik unterliegen in einem nicht unwesentlichen Maße Schwankungen, die von politischen Rahmenbedingungen abhängen. So bleiben gewerkschaftliche Handlungsspielräume in politischen Prozessen nicht unberührt von der parteipolitischen Zusammensetzung der Regierung. Neben der Frage, welche Parteien die politische Agenda in der Regierung dominieren, ist für die gewerkschaftlichen Einflusspotenziale gegenüber den Parteien zudem relevant, welche politischen und wirtschaftlichen Umstände vorherrschen und über welche Bedeutung die Gewerkschaften im politischen System im Allgemeinen sowie gegenüber den Parteien im Besonderen verfügen.

Zwei Beispiele aus der jüngsten Vergangenheit können diesen Sachverhalt näher erläutern und die Auswirkungen unterschiedlicher politischer Zyklen darstellen. Das erste Beispiel betrifft die Sozialstaatsreformen unter Schröder. Im Zuge dieser Reformen standen Fragen der *Verteilungsgerechtigkeit* im Fokus der sozialpolitischen wie auch öffentlichen Debatten. Auch weil die Gewerkschaften aufgrund eines immensen Mitgliederrückgangs seit Anfang der 1990er Jahre eine organisatorische Schwächephase durchlebten, waren sie nicht in der Lage, wesentliche Änderungen an den Reformvorhaben zu erzielen. Im zweiten Fall, der im Herbst 2008 einsetzenden Finanzkrise, verschob sich das politische Augenmerk von der *Verteilungsgerechtigkeit* hin zur *Sicherung von Arbeitsplätzen*.

Während im Zuge der Sozialstaatsreformen konfliktorientische Verhaltensmuster die Gewerkschaftspolitik prägte, waren die Gewerkschaften in der Finanzkrise mit einem stärker kooperativen Politikstil darum bemüht, Arbeitsplätze zu erhalten und Entlassungen zu vermeiden. Als günstig erwies sich dabei die Tatsache, dass die Gewerkschaften in dieser Krise ein gefragter Ansprechpartner für die Parteien waren. Die Gründe liegen darin, dass die Gewerkschaften zum einen im Ansehen der Bevölkerung stark zulegen konnten und ihnen in dieser Krise von Teilen der Bevölkerung eine hohe Problemlösungskompetenz zugeschrieben wurde.<sup>190</sup> Zum anderen konnten sie ihre jahrelangen Mitgliederrückgänge im Jahr 2008 nahezu stoppen.<sup>191</sup> Beide Faktoren zusammen ergaben in dieser Konstellation für die Gewerkschaften eine Position der relativen Stärke. In dieser Situation suchten die Parteien vermehrt die Gewerkschaften als Ansprech- und Bündnispartner, was sich in zahlreichen Krisensitzungen und Lagebeurteilungen äußerte, zu denen Gewerkschaftsvertreter geladen waren.<sup>192</sup>

Zusammenfassend bestanden für die Gewerkschaften während der Agenda-reformen ungünstige Rahmenbedingungen, wohingegen in der Finanzkrise eine machtpolitisch förderliche Gelegenheitsstruktur gegeben war. In der Konsequenz waren Gewerkschaften im zweiten Fall machtpolitisch dazu in der Lage, die vorhandenen strategischen Möglichkeiten zu nutzen, die mit der neuen Pluralität im Fünfparteiensystem gegeben sind.

### **Einheitsgewerkschaft und parteipolitische Pluralisierung**

Die genannten Beispiele zeigen die Bandbreite möglicher gewerkschaftlicher Verhaltensmuster auf und veranschaulichen die beschränkenden oder ermöglichen Rahmenbedingungen. Das handlungsleitende Organisationsprinzip der Einheitsgewerkschaft bedeutet formal eine politische Offenheit gegenüber allen Parteien, da eine Bindung an ausschließlich eine Partei nicht in Einklang mit

190 2009 hatten 39 Prozent der Bevölkerung „großes“ oder „sehr großes“ Vertrauen in die Gewerkschaften – zehn Prozent mehr als noch im Jahr 2007. Demgegenüber war das Vertrauen in die Arbeitgeberverbände (26 Prozent) sowie in die Parteien (23 Prozent) deutlich geringer ausgeprägt (infratest dimap 2009).

191 Seit dem Höchststand von 1991 (knapp 12 Mio.) waren die Mitgliederzahlen in den DGB-Gewerkschaften stark rückläufig und beliefen sich sowohl in 2007 als auch in 2008 auf 6,4 Mio (DGB 2009).

192 Der Leiter der parlamentarischen Verbindungsstelle im DGB-Bundesvorstand, Konrad Klingenburg, stellte während der Finanzkrise eine starke Zunahme von Gesprächseinladungen und politischen Kontakten zu maßgeblichen Akteuren fest, die das übliche Maß bei weitem überstiegen (vgl. Rudzio/Tenbrock 2009).

diesem Prinzip steht. De facto waren die DGB-Gewerkschaften allerdings in der Vergangenheit auf die SPD fokussiert. Die Ernüchterung im Zuge der Agenda 2010 hatte jedoch Teile der Gewerkschaften dazu bewogen, die veränderten Handlungsspielräume taktisch besser auszuloten. Eine Triebkraft ist dabei, dass eben diese Gewerkschaftskreise keine vergleichbar enge Bindung wie früher zum traditionellen Partner SPD mehr anstreben. Stattdessen sprechen sich einflussreiche Kräfte dafür aus, eine stärker unabhängige Position im Fünfparteiensystem zu beziehen und mit verschiedenen Parteien unter inhaltlichen Gesichtspunkten wechselnde Kooperationen einzugehen.<sup>193</sup>

Im Prinzip ist dieses Verhalten keine Besonderheit. So führen die Gewerkschaftsvorsitzenden Gespräche mit Politikern aller im Bundestag vertretenen Parteien. Ebenso ist die prinzipielle Gesprächsbereitschaft, der Austausch von Grundsatzpositionen wie auch Lageeinschätzungen zwischen diesen Akteuren üblich. Die Gewerkschaften konfrontieren zudem alle im Bundestag vertretenen Parteien – zumal im Vorfeld wichtiger Wahlentscheidungen – mit ihren politischen Forderungen.<sup>194</sup> Entscheidend – und damit das Neue an der Konstellation im Fünfparteiensystem – ist jedoch, dass die Gewerkschaften scheinbar willens sind, die neue Wettbewerbssituation unter den Parteien strategisch dafür zu nutzen, die eigene Unabhängigkeit stärker zu betonen. So kann die Ankündigung des DGB-Vorsitzenden Sommer, den Gewerkschaftsmitgliedern für die Bundestagswahl 2009 keine Wahlempfehlung zu geben, als Haltung gedeutet werden, sich parteipolitischen Vereinnahmungen zu entziehen.<sup>195</sup> Zwar steht das Prinzip der Einheitsgewerkschaft einer direkten Wahlempfehlung für eine Partei entgegen. Gleichwohl ist diese Frage in der Vergangenheit von Gewerkschaftsseite unterschiedlich gehandhabt worden.<sup>196</sup>

193 So etwa der IG Metall-Vorsitzende Huber: „Wir lassen uns nicht vereinnahmen, von keiner Partei. Das heißt aber, dass wir selbstverständlich mit allen demokratischen Parteien reden – von der Union über die Sozialdemokratie, die Grünen bis zur Linkspartei“ (Girndt/Helmer 2008: 20). Sowie: „Wir können uns angesichts der Vielparteienlandschaft keiner Partei verweigern, auch wenn wir aus der Geschichte resultierend zur Sozialdemokratie stärkere Verbindungslinien haben. Die IG Metall ist darauf angewiesen, dass wir diejenigen, die im Parlament Verantwortung tragen, gewinnen, um die Arbeitnehmerinteressen durchzusetzen. Das können wir nicht tun, indem wir irgendeine Partei ausgrenzen“ (Stuttgarter Zeitung 08.09.2007).

194 Im Vorfeld der Bundestagswahl 2009 etwa wandte sich der DGB mit dem Papier „Politische Anforderungen des Deutschen Gewerkschaftsbundes im Jahr 2009“ mit konkreten politischen Zielen an alle im Bundestag vertretenen Parteien. Vgl. DGB Bundesvorstand Juni 2009.

195 Creutzburg/Delhaes 2008, S. 8.

196 Eine Wahlempfehlung hatte es von den Gewerkschaften ebenso wenig vor der Bundestagswahl 2005 gegeben, wohl aber im Vorfeld der Wahl 1998. Damals hatte sich der DGB mit Verweis auf die gemeinsamen Wurzeln von SPD und Gewerkschaften für die Sozialdemokratie ausgesprochen.

Um die parteipolitische Offenheit gegenüber allen Parteien zu unterstreichen, sind führende Gewerkschafter in der Öffentlichkeit darum bemüht, Formen der Instrumentalisierung konsequent entgegenzuwirken. Dies konnte im Fall der Linkspartei beobachtet werden. So hatte sich der IG-Metall-Vorsitzende Huber in einem in den Medien viel beachteten Briefwechsel mit dem Fraktionsvorsitzenden Lafontaine und dem Parteivorsitzenden Bisky im Juni 2008 „jede offene oder klammheimliche Vereinnahmung“<sup>197</sup> seiner Gewerkschaft verbeten. Aus Sicht der Gewerkschaften erscheint es als problematisch, wenn die Linkspartei mit quasi deckungsgleichen Positionen zur DGB-Beschlusslage eine politische Nähe sucht, die sie in der Öffentlichkeit einseitig einem politischen Lager zuordnen könnte und damit das Prinzip der Einheitsgewerkschaft in Frage stellt.<sup>198</sup> Ebenso suchen Gewerkschafter Distanz zur Linkspartei, wenn deren Forderungen ein zu radikales Maß annehmen. Dies geschah im Fall des Parteivorsitzenden Lafontaine, der im April 2009 den politischen Generalstreik als zulässiges Instrument in Deutschland forderte.<sup>199</sup> Die schärfste Kritik an dieser Forderung äußerten pragmatische Gewerkschafter wie etwa Berthold Huber, während vereinzelte radikalere Kräfte, die zumeist der Linkspartei angehören, diese Position unterstützten.<sup>200</sup>

Ein weiteres Argument für eine stärker betonte Offenheit gegenüber den Parteien kann darin erkannt werden, dass die gewerkschaftlichen Kooperationsformen in Umfang und Bedeutung variieren. So hatte der SPD-Vorsitzende Müntefering im Dezember 2008 den Gewerkschaftsvorsitzenden im SPD-Gewerkschafts-Rat das Angebot gemacht, Vorschläge für das Wahlprogramm zur Bundestagswahl zu unterbreiten. Zur gleichen Zeit hatten der DGB und die Linke eine gemeinsame Arbeitsgruppe zur Mitbestimmung gegründet.<sup>201</sup> Eine solche mehrgleisige Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partnern kann dazu beitragen, gewerkschaftliche Handlungsspielräume zu erweitern.

197 Vgl. Fischer/Waldermann 2008.

198 Ein Beispiel für eine Positionierung der Linken, in der an vielen Stellen auf DGB-Positionen verwiesen wird und die explizit als Angebot zur Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften konzipiert wurde, ist das Papier der Linksfaktion „Gute Arbeit – Gutes Leben. Manifest für eine gerechte Arbeitswelt“ (Die Linke 2007a).

199 Rudzio/Tenbrock 2009.

200 Zu den vereinzelten Stimmen, die ein Recht auf politischen Streik in Deutschland forderten, zählten beispielsweise Klaus Ernst sowie der Stuttgarter Verdi-Geschäftsführer Bernd Rixinger, der zugleich Mitglied im baden-württembergischen Landesvorstand der Linkspartei ist (vgl. Rudzio/Tenbrock 2009).

201 Esslinger/Frank 2008: 1.

Dass die Gewerkschaften im Fünfparteiensystem ihre Fühler verstärkt in die verschiedenen Winkel des Parteienspektrums ausstrecken, konnte im Vorfeld der Wahlen zum Europäischen Parlament im Juni 2009 beobachtet werden. Der DGB hatte sich während des Wahlkampfs mit SPD, Grünen und Linkspartei auf jeweils gemeinsame Positionspapiere verständigt.<sup>202</sup> Wie argwöhnisch sich die Konkurrenten – insbesondere SPD und Linkspartei – beim Buhlen um die Gunst des gewerkschaftlichen Wählerreservoirs belauern, wird angesichts der Irritationen deutlich, die bei Bekanntwerden der zeitlich voneinander versetzten getroffenen Vereinbarungen aufgetreten waren. So konnte das zuerst zustande gekommene Papier mit der SPD als der Versuch gedeutet werden, die vormals privilegierte Partnerschaft beider Organisationen wieder zu beleben. Mit Blick auf die Bundestagswahlen sprachen Politiker der Linken von einer einseitigen Wahlkampfhilfe für die SPD und erkannten bereits eine neuerliche Allianz zwischen Gewerkschaften und Sozialdemokratie. Sie befürchteten, für die Gewerkschaften lediglich solange als Drohkulisse gegenüber der SPD gedient zu haben, bis sich diese inhaltlich wieder den gewerkschaftlichen Positionen annähert.<sup>203</sup> Das gemeinsame Positionspapier, das der DGB auf der Zielgeraden des Wahlkampfs schließlich auch mit der Linkspartei verabredete, verdeutlicht die Auswirkungen der gesteigerten Parteikonkurrenz, auf die wiederum die Gewerkschaften reagieren.

Gleichwohl hatte die Intensität der gewerkschaftlichen Zusammenarbeit mit der SPD im Zuge der Finanzkrise wieder an Bedeutung gewonnen. Viele Beobachter sahen das zuvor angespannte Verhältnis zwischen Gewerkschaften und SPD auf einem Wege der Normalisierung. Denn mit den beschlossenen Maßnahmen zur Linderung der Wirtschafts- und Finanzkrise stimmten Gewerkschaften und SPD überein. Beispiele für die engere Kooperation beider Akteure in der Krise sind die beiden Konjunkturpakete zur Belebung der Wirtschaft im Herbst 2008 und zum Jahresbeginn 2009, sowie die maßgeblich vom sozialdemokratischen Arbeitsminister Scholz angestoßene Verlängerung des Kurzarbeitergeldes. Und auch die sogenannte Abwrackprämie zur Stimulierung der Nachfrage in der Automobilbranche

202 Der DGB-Vorsitzende Sommer verwies in diesem Zusammenhang darauf, dass auch mit CDU und FDP das Gespräch gesucht worden sei, aber diese Initiativen zu keinem Erfolg geführt hätten (vgl. Die Welt 2009).

203 Der stellvertretende Parteivorsitzende der Linken, Klaus Ernst, warnte vor einer einseitigen Partenahme der DGB-Spitze und bewertete das gemeinsame Positionspapier faktisch als „Wahlkampfhilfe für die SPD“. Die Möglichkeit, dass ein vergleichbares Papier von DGB und SPD auch im Vorfeld der Bundestagswahl 2009 ausgearbeitet werden könnte, nannte er „absolut inakzeptabel“, da der DGB „eine Einheitsgewerkschaft und keine Vorfeldorganisation der SPD“ sei (vgl. Reinecke 2009).

ging auf einen Vorschlag der IG Metall zurück, die von der SPD aufgegriffen und maßgeblich in der Großen Koalition vorangetrieben wurde.

Dennoch bestehen gewichtige Gründe für die Annahme, dass weite Teile in den Gewerkschaften nicht beabsichtigen, eine vergleichbar enge Bindung zur Sozialdemokratie anzustreben, wie sie einst bestand. Neben den beschriebenen beiderseitigen Entfremdungsprozessen sprechen hierfür insbesondere funktionale Erwägungen: Die komplexer gewordenen Mehrheitsverhältnisse und die neuartige Koalitionsarithmetik im Fünfparteiensystem lassen einen situativen Lobbyismus und ein höheres Maß an parteipolitischer Offenheit für die Gewerkschaften aus strategischer Sicht günstiger erscheinen.

Ein derartiger situativer Lobbyismus kann auch zu ungewohnten Kooperationsformen führen. Im Spätherbst 2008 waren DGB und FDP offenkundig darum bemüht, ihre unterkühlten Beziehungen zu verbessern und auf Arbeitsebene inhaltliche Schnittmengen zu sondieren. Der Erinnerung halber sei erwähnt, dass der FDP-Vorsitzende Westerwelle einst die „Entmachtung der Gewerkschaften“ gefordert und Gewerkschaftsfunktionäre als die „wahre Plage in Deutschland“<sup>204</sup> bezeichnet hatte. Dessen ungeachtet wurde – vorbereitet durch Konsultationen der Vorsitzenden – eine gemeinsame Arbeitsgruppe zum Arbeitnehmerdatenschutz eingerichtet.<sup>205</sup> Wenn auch eine solche Kooperation angesichts begrenzter Gemeinsamkeiten eher die Ausnahme als die Regel darstellt, so ist dies zumindest ein Beispiel für eine stark instrumentelle Arbeitsbeziehung, die von rationalen Erwägungen geleitet wird.

Der situative Lobbyismus und die verstärkte Suche nach – auch punktuellen – inhaltlichen Überschneidungen erweitert das Spektrum gewerkschaftlicher Handlungsstrategien. Die Gewerkschaften sind somit potenziell dazu in der Lage, von Fall zu Fall entlang konkreter Sachfragen zu entscheiden, mit welcher Partei die größte inhaltliche Schnittmenge gegeben ist. Insofern kann diese Entwicklung als Chance für gewerkschaftliche Einflusspolitik betrachtet werden. Gleichwohl sind diese Handlungsmuster nicht frei von Risiken. Mit der parteipolitischen Pluralisierung tritt auch eine gesteigerte Polarisierung innerhalb der DGB-Gewerkschaften deutlich zum Vorschein. Die unterschiedlichen Positionen in der Frage, ob an einer engen Partnerschaft zur Sozialdemokratie festgehalten oder aber mit der Linkspartei eine neue strategische Allianz eingegangen werden sollte, stellen letztlich eine Belastungsprobe für das Gewerkschaftslager dar. Diese Konfliktlage

204 Krumray 2005.

205 Vgl. FDP 2008.

äußert sich auch in den unterschiedlichen Strategieorientierungen. Während die Gewerkschafter, die eine Bindung zur SPD favorisieren, einen pragmatischen und stärker auf Konsens bedachten Politikstil befürworten, vertreten weite Teile der Gewerkschaftskräfte, die sich zur Linken bekennen, weitaus radikalere Positionen und sind stärker konfliktorientiert. Insofern stellt diese Polarisierung sowohl eine programmatische als auch taktisch-strategische Bruchlinie innerhalb des Gewerkschaftslagers dar. Wie sich diese Konfliktlage in den Gewerkschaftsbeziehungen untereinander entwickelt, bleibt offen.

Aus einflusstheoretischen Gründen erscheinen jedoch eine Abkehr vom einst privilegierten Partner SPD und eine gleichzeitige Hinwendung zur Linkspartei als problematisch, solange eine realistische Machoption der Linken im Fünfparteiensystem nicht gegeben ist. Nach herrschender Meinung ist es für Gewerkschaften in einem parlamentarischen System mit erhöhter Parteienkonkurrenz aber prinzipiell geboten, ihre Durchsetzungschancen loszulösen von den politischen Konjunkturen.<sup>206</sup> Trotz der weiterhin vorhandenen Nähe zur Sozialdemokratie hat es den Anschein, dass Gewerkschaften neue, situative Bündniskonstellationen verstärkt ins Kalkül einbeziehen. Im „fluiden Fünfparteiensystem“<sup>207</sup> mit seiner offenen Wettbewerbssituation sind dafür objektiv betrachtet Ansatzpunkte vorhanden.

## 5.4 Fazit und Ausblick

Mit der Entwicklung vom Drei- über das Vierparteiensystem der alten Bonner Republik zum Fünfparteiensystem haben sich die strukturellen Bedingungen für gewerkschaftliche Einflusspolitik seit den 1980er Jahren gewandelt. Gewerkschaften betreiben politische Lobbyarbeit und müssen sich innerhalb neuer Akteurskonstellationen mit veränderten politischen Gegebenheiten arrangieren. Erschwerend kommt hinzu, dass der breite sozialpolitische Grundkonsens, wie er lange Jahre zwischen Gewerkschaften und Parteien in der Bonner Republik Bestand hatte, zunehmend erodiert und nunmehr ein schärferer parteienpolitischer Wettbewerb gegeben ist. Während die Kontakte und Kooperationsformen zu beiden Volksparteien nicht vergleichbar intensiv wie noch in den „goldenzen Zeiten“ der Gewerkschaften sind, so ist andererseits ein alternativer Bündnispartner der Gewerkschaften im linken Teil des Parteienspektrums entstanden – ein Akteur, der die alte gewerk-

206 Müller-Jentsch 1992, S. 115.

207 Niedermayer 2008.

schaftliche Partnerschaft zur Sozialdemokratie vor neue Herausforderungen stellt. Auch wenn die Kooperation mit den Volksparteien wichtig und die Partnerschaft zur Sozialdemokratie essentiell bleiben, so ist gegenwärtig ein Trend zu einem situativen gewerkschaftlichen Lobbyismus auszumachen. Die Gewerkschaften richten sich hiermit auf die Bedingungen im Fünfparteiensystem ein.

Inwieweit dieser situative Lobbyismus lediglich eine Momentaufnahme darstellt oder diesem längerfristige Bedeutung zukommt, hängt im Wesentlichen von zwei Entwicklungen ab. Zum einen betrifft dies die Frage, ob die gegenwärtige Konstellation im Fünfparteiensystem von Dauer sein wird oder ob gegebenenfalls Konzentrationsprozesse auf den parteipolitischen Wettbewerb einwirken. Ange- sichts der nachlassenden Stärke der Volksparteien und der Erosionsprozesse, mit denen diese konfrontiert sind, erscheinen solche Konzentrationen jedoch als eher unwahrscheinlich. Zum anderen liegt es an den Gewerkschaften selbst, mit welcher strategischen Ausrichtung sie sich im Parteienspektrum positionieren. Letzt- lich geht es für sie darum, eine Verständigung über die innergewerkschaftlichen Streitfragen zu finden und somit die eigene programmatische Ausrichtung über die gewerkschaftlichen Zielvorstellungen zu definieren. Dies ist notwendig, um als gesellschaftlich starker politischer Verband weiterhin Einfluss auf den politischen Prozess ausüben zu können.

## **Literatur**

Bickerich, Sebastian/Eubel, Cordula/Monath, Hans: Unter Genossen. In: *Tages- spiegel*, 30.04.2009, S. 42.

Brandt, Andrea/Deggerich, Markus/Kaiser, Simone: Lach- und Krachgeschichten. In: *Der Spiegel*, 04.05.2009, Nr. 19, S. 42-43.

Bsirske, Frank: Die neue Unübersichtlichkeit – Gewerkschaften und neues Par- teiensystem. In: Machnig, Matthias/Raschke, Joachim (Hrsg.): *Wohin steu- ert Deutschland? Bundestagswahl 2009. Ein Blick hinter die Kulissen*, Hamburg, 2009, S. 290-297.

Creutzburg, Dietrich/Delhaes, Daniel: Gewerkschafter fremdeln mit der SPD. In: *Handelsblatt*, 21.10.2009, S. 8.

Decker, Frank: Parteidemokratie im Wandel. In: ders./Neu, Viola (Hrsg.): *Hand- buch der deutschen Parteien*, Wiesbaden, 2007, S. 19-61.

DGB (Hrsg.) *Mitgliederstatistik*, 2009. <http://www.dgb.de>. [Abgerufen 14.06.2009].

Die Linke (Hrsg.): Gute Arbeit – Gutes Leben. Manifest für eine gerechte Arbeitswelt, 2007a, <http://www.linksfraktion.de>, [abgerufen 16.06.2009].

Die Linke (Hrsg.): Programmatische Eckpunkte 2007, 2007b. <http://die-linke.de>. [Abgerufen 30.08.2009.]

Die Linke (Hrsg.) Auf dem Weg zur Normalität? DIE LINKE und die Gewerkschaften, 2009a. <http://www.die-linke.de>. [Abgerufen 30.08.2009].

Die Linke (Hrsg.) Kandidatinnen für die Bundestagswahl, 2009b. <http://die-linke.de>. [Abgerufen 03.06.2009].

Die Welt (Hrsg.): DGB und Linke erklären Dumpinglöhnen den Krieg. In: Die Welt, 02.06.2009. <http://www.welt.de>. [Abgerufen 15.06.2009].

Esslinger, Detlef/Frank, Charlotte: Entfremdete Verwandte. In: Sueddeutsche Zeitung, 07.12.2008, S. 1.

FDP (Hrsg.): Presseinformation der FDP-Bundestagsfraktion vom 11.11.2008.

Fischer, Sebastian/Waldermann, Anselm: Wie sich die Gewerkschaften von der Linken befreien. In: Spiegel-online 26.06.2008. <http://www.spiegel.de>. [Abgerufen 17.02.2009].

Girndt, Cornelia/Helmer, Matthias: Interview „Wir müssen aus eigener Stärke agieren“. In: Mitbestimmung, Nr. 10, S. 20.

Hassel, Anke: Die Erosion gewerkschaftlicher Lobbymacht. In: Leif, Thomas/Speth, Rudolf (Hrsg.): Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland, Wiesbaden, 2006, S. 188-198.

Hassel, Anke: Gewerkschaften. In: Winter, Thomas von/Willems, Ullrich (Hrsg.): Interessenverbände in Deutschland, Wiesbaden, 2007, S. 173-196.

Hönigsberger, Herbert: Der parlamentarische Arm. Gewerkschafter im Bundestag zwischen politischer Logik und Interessenvertretung, Berlin, 2008.

Klecha, Stephan: Wenn sie nicht mehr schreiten Seit an Seit. Die Einheit von SPD und Gewerkschaften zerfällt, doch sie sind strategisch aufeinander angewiesen. In: Vorgänge, Nr. 4, 2007, S. 76-85.

Krumrey, Hans-Henning: Wahre Plage und Verräter. In: Focus, Nr. 18, 2005.

Medick, Veit: SPD und Gewerkschaften: Seit an Seit in den Streit, Spiegel-online: 29.04.2009. <http://www.spiegel.de>. [Abgerufen 05.05.2009].

Meyer, Thomas: Die Transformation der Sozialdemokratie. Eine Partei auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, Bonn, 1998.

Müller-Jentsch, Walther: Länderanalyse Bundesrepublik Deutschland. In: Grebing, Helga/Meyer, Thomas (Hrsg.): Linksparteien und Gewerkschaften in Europa. Die Zukunft einer Partnerschaft, Köln, 1992, S. 103-117.

Nachtwey, Oliver: Im Westen was Neues. Die Entstehung der Wahlalternative Arbeit & soziale Gerechtigkeit. In: Spier, Tim/Butzlaff, Felix/Micus, Matthias/Walter, Franz (Hrsg.): Die Linkspartei. Zeitgemäße Idee oder Bündnis ohne Zukunft? Wiesbaden, 2007, S. 155-184.

Neugebauer, Gero/Stöss, Richard: Die Partei Die Linke: Nach der Gründung in des Kaisers neuen Kleidern? Eine politische Bedarfsgemeinschaft als neue Partei im deutschen Parteiensystem. In: Niedermayer, Oskar (Hrsg.): Die Parteien nach der Bundestagswahl 2005, Wiesbaden, 2008, S. 151-199.

Niedermayer, Oskar: Das fluide Fünfparteiensystem nach der Bundestagswahl 2005. In: Niedermayer, Oskar (Hrsg.): Die Parteien nach der Bundestagswahl 2005, Wiesbaden, 2008, S. 9-35.

Reinecke, Stefan: Gewerkschaften und SPD: Die Wiedervereinigung. In: *taz*, 06.05.2009. <http://www.taz.de>. [Abgerufen 06.05.2009].

Rudzio, Kolja/Tenbrock, Christian: Die Gewerkschaften sind zurück. In: *Die Zeit*, 30.04.2009, S. 25-26.

Sauer, Martina: Gesellschaftliche Steuerungschancen durch Elitenintegration. Kommunikation und Kooperation bundesdeutscher Funktionsträger vor dem Hintergrund funktionaler Differenzierung, Opladen, 2000.

Schabedoth, Hans-Joachim: Blick auf die Grundsatzprogramme der Volksparteien – Eine gewerkschaftliche Position. In: WSI Mitteilungen, Nr. 2, 2008, S. 107-113.

Schmidt, Manfred G.: Wenn zwei Sozialstaatsparteien konkurrieren: Sozialpolitik in Deutschland. In: ders./Zohlnhöfer, Reimut (Hrsg.): Regieren in der Bundesrepublik Deutschland. Innen- und Außenpolitik seit 1949, Wiesbaden, 2006, S. 137-157.

Schmidt, Manfred G.: Die Sozialpolitik der zweiten rot-grünen Koalition (2002-2005). In: Egle, Christoph/Zohlnhöfer, Reimut (Hrsg.): Ende des rot-grünen Projekts. Eine Bilanz der Regierung Schröder 2002-2005, Wiesbaden, 2007, S. 295-312.

Schroeder, Wolfgang: Sozialdemokratie und gewerkschaftliche Organisation. In: Hitzel-Cassagnes, Tanja/Schmidt, Thomas (Hrsg.): Demokratie in Europa und europäische Demokratien, Wiesbaden, 2005, S. 56-89.

Schroeder, Wolfgang: SPD und Gewerkschaften: Vom Wandel einer privilegierten Partnerschaft. In: WSI Mitteilungen, Nr. 5, 2008, S. 321-237.

Streeck, Wolfgang: Nach dem Korporatismus – Neue Eliten, neue Konflikte. In: Münkler, Herfried/Straßenberger, Grit/Bohlender, Matthias (Hrsg.): Deutschlands Eliten im Wandel, Frankfurt/New York, 2006, S. 149-175.

Strünck, Christoph: Die SPD unter Kurt Beck. Tragisches Scheitern an der Sozialdemokratisierung der Bundesrepublik? In: Baus, Ralf Thomas (Hrsg.): Zur Zukunft der Volksparteien. Das Parteiensystem unter den Bedingungen zunehmender Fragmentierung, Sankt Augustin/Berlin, 2009, S. 33-44.

Trampusch, Christine: Ein Bündnis für die nachhaltige Finanzierung der Sozialversicherungssysteme: Interessenvermittlung in der bundesdeutschen Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik, MPIfG Discussion Paper 03/1, 2003. <http://www.mpifg.de>. [Abgerufen 13.12.2008].

Trampusch, Christine: Von Verbänden zu Parteien. Der Elitenwechsel in der Sozialpolitik. In: ZParl, Nr. 4, 2004, S. 646-666.

Trampusch, Christine Sozialpolitik: Vorwärts- und Rückwärtsreformen und Neuvermessung der Solidarität. In: WSI Mitteilungen, Nr. 7, 2008, S. 365-371.

Urban, Hans-Jürgen: Gewerkschaften als konstruktive Vetospieler. Kontexte und Probleme gewerkschaftlicher Strategiebildung. In: Forschungsjournal NSB, Nr. 2, 2005, S. 44-60.

Weßels, Bernhard: Organisierte Interessen und Rot-Grün – Temporäre Beziehungsschwächen oder zunehmende Entkoppelung zwischen Verbänden und Parteien? In: Egle, Christoph/Zohlnhöfer, Reimut (Hrsg.): Ende des rot-grünen Projektes. Eine Bilanz der Regierung Schröder 2002-2005, Wiesbaden, 2007, S. 151-167.

Wilke, Manfred/Baron, Udo: „Die Linke“. Bündnis- und Koalitionspolitik der Partei, Sankt Augustin/Berlin, 2009.



## 6 Verletzbare Anerkennung: Umsetzung des neuen Entgeltrahmentarifvertrags

### 6.1 Einleitung

Wurden in der Vergangenheit Prozesse in den industriellen Beziehungen meist als soziale Konflikte zwischen Kapital und Arbeit *um die Verfügung über Ressourcen* analysiert, so kam es in den letzten Jahren verstärkt zu einer Debatte darum, dass auch der Aspekt der Anerkennung eine wichtige Rolle spielt. Vor allem Studien Hermann Kotthoffs<sup>208</sup> zeigten schon früh – empirisch wohlfundiert –, dass soziales Handeln nicht nur auf materielle und immaterielle Ressourcen abzielt, sondern auch auf sozialen Status und Wertschätzung. Der Begriff der Anerkennung wurde dennoch bislang eher implizit und unsystematisch verwendet. Angestoßen durch die Fraser-Honneth-Debatte<sup>209</sup>, findet sich mittlerweile eine – allerdings noch überschaubare – Anzahl an Autoren, die konzeptionelle Überlegungen anstellen.<sup>210</sup> Grundlegende Gemeinsamkeit der verschiedenen Ansätze ist die Ausgangsthese, dass soziale Kämpfe nur dann adäquat erklärt werden können, wenn auf die Anerkennungsdimension nicht verzichtet wird. Dabei soll Anerkennung nicht als rein moralisch-ethische Begrifflichkeit eingeführt werden, sondern die Vielfalt der unterschiedlichen Anerkennungsprozesse nachgezeichnet werden. Hierunter fallen rechtliche Formen der Anerkennung – Institutionen wie das deutsche System der Mitbestimmung, Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen oder der individuelle Arbeitsvertrag – ebenso wie interaktionsbasierte Formen, die durch regelmäßige Praxis institutionalisiert werden (bspw. Unternehmenskultur).

Auch für Strategien zur Erneuerung der Gewerkschaften wird es notwendig sein – so die These dieses Beitrags –, die Anerkennungsdimension zu berücksichtigen. Es wird davon ausgegangen, dass die Überwindung der aktuellen

208 Kotthoff 1981, 1994; Kotthoff/Reindl 1990.

209 Die Debatte drehte sich um den Kern sozialer Auseinandersetzungen. Während Honneth ein reines Anerkennungskonzept verfolgt, das die Grammatik sozialer Konflikte aus verschiedenen Konstruktionsmodi von Anerkennung erklärt, besteht Fraser darauf, dass neben Anerkennungsspekten auch Verteilungsfragen eine wichtige Rolle spielen können. In ihrer „dualen Perspektive“ kann ex ante keiner der beiden Dimensionen, die prägnant „Interesse“ und „Anerkennung“ genannt werden, Vorrang eingeräumt werden. Erst empirisch können entschieden werden, ob das Ziel der Akteure Anerkennung oder Verfügung um Ressourcen sei (zentral: Fraser/Honneth 2003).

210 Vor allem Voswinkel 2001; Schmidt 2005; Boes 2006.

Krise der deutschen Gewerkschaften nur gelingen kann, wenn Antworten auf Anerkennungsfragen gefunden werden. Um einen empirischen Beitrag zu diesem Themenkomplex zu leisten, sollen im Folgenden erste Teilergebnisse einer Intensivfallstudie vorgestellt werden, die sich mit der Umsetzung des Entgeltrahmentarifvertrags (ERA-TV) in einem Großunternehmen der Metall- und Elektroindustrie beschäftigt. Der ERA-TV als Untersuchungsobjekt bietet sich nicht nur wegen seiner tarifpolitischen Bedeutung an, sondern auch, weil sich gezeigt hat<sup>211</sup>, dass es bei der Umsetzung zu unterschiedlichen Kämpfen um Anerkennung kommt, die zeitgleich auch – da es um Entgelt geht – Verteilungskämpfe sind. Anerkennungsfragen wurden in den Betrieben verstärkt diskutiert.<sup>212</sup>

## **6.2 Relevanz und Ziele des Entgeltrahmentarifvertrags (ERA-TV)**

Mit dem Entgeltrahmentarifvertrag (ERA-TV) wurde in der Metall- und Elektroindustrie Tarifgeschichte geschrieben. Die Verhandlungen zu diesem tarifpolitischen Großprojekt zogen sich mit Unterbrechungen über viele Jahre, bevor es zum Pilotabschluss in Baden-Württemberg im Jahr 2003 kam. Mit ERA sollte ein modernes Entgeltsystem etabliert werden, das die Lohn- und Gehaltsrahmentarifverträge I und II und den Lohnrahmentarifvertrag II ersetzte. Eines der zentralen Ziele war die Abschaffung der Trennung von Arbeitern und Angestellten und die Schaffung eines einheitlichen Entgeltsystems für *alle* Beschäftigten. Eine Gleichstellung der beiden Statusgruppen erschien aufgrund veränderter Rahmenbedingungen nahe-

211 Vgl. Bahnmüller/Schmidt 2007, S. 363; Bahnmüller/Schmidt 2009, S. 119 f.

212 Der vorliegende Beitrag basiert auf Interviews, die im Rahmen eines Dissertationsprojekts, das im September 2007 begann, durchgeführt wurden. Den Schwerpunkt bilden 29 Interviews mit 18 unternehmensinternen Experten; darunter Betriebsräte und Führungskräfte. Hinzu kommen acht Gruppeninterviews mit insgesamt 34 Beschäftigten. Diese Interviews, die in drei Werken und der Zentrale geführt wurden, drehten sich thematisch um den Verlauf der Verhandlungen zu ERA auf tariflicher und betrieblicher Ebene, das Entgeltsystem und die Arbeitsbewertung, Fragen des Status und der innerbetrieblichen Anerkennung, die Bewertung der Akteure und die Unternehmenskultur. Ergänzend bestand die Möglichkeit, an Betriebsversammlungen und Sitzungen teilzunehmen (teilnehmende Beobachtung) sowie betriebsinterne Dokumente auszuwerten und in die Analyse aufzunehmen. Einen Einblick in andere Unternehmen, die ERA umgesetzt haben, konnte durch drei Interviews mit ERA-Experten verschiedene Unternehmen sowie dem Besuch einer Vertrauensleuteschulung eines weiteren Unternehmens gewonnen werden. Zusätzlich wurden zwei Interviews mit IG Metall-Funktionären geführt und eine IG Metall-interne Tagung zum Thema ERA besucht, um auch die überbetriebliche gewerkschaftliche Ebene zu berücksichtigen.

liegend, da die Trennung in Fabrikhalle auf der einen und Büro auf der anderen Seite nicht länger der betrieblichen Realität entsprach. Ungleichbehandlungen in der Bewertung von Arbeit, Belastung und Leistung sollten somit beseitigt werden. Dieser Zugewinn an Entgeltgerechtigkeit bezog sich sowohl auf die historisch unterschiedlich gewachsenen Entgeltsysteme der Arbeiter und Angestellten als auch auf die verschiedenen Betriebe. Schieflagen in den Entgeltsystemen, die im Laufe der Jahre entstanden waren, sollten nun – quasi mit einem „Reset“ – gerade gerückt werden. Zu diesem Zweck standen die bisherigen Arbeitsbewertungen und Eingruppierungen auf dem Prüfstand. Mithilfe des neu geschaffenen Stufenwertzahlverfahrens wurden Tätigkeiten nach einem einheitlichen Maßstab bewertet, neu eingruppiert und damit Veränderungen der betrieblichen Realität abgebildet. Eine solche Neuordnung der Vergütungssystematik sollte das Potenzial enthalten, innovative Formen der Arbeitsorganisation zu fördern. Was „innovativ“ sei, wurde jedoch unterschiedlich gesehen. Die IG Metall wollte ganzheitliche Arbeitsaufgaben fördern, während die Arbeitgeber einer restriktiven Interpretation im Sinne einer Retaylorisierung folgten.

Beide Tarifpartner waren sich darin einig, dass die qualifizierte Facharbeit innerhalb der Vergütungssystematik eine relative Aufwertung erfahren sollte, während beispielsweise einfache Arbeit im Niveau gehalten werden sollte. Auf der Agenda stand also eine umfassende Neuordnung der Wertigkeitshierarchie. Das neue System sollte vor allem mehr Transparenz schaffen. Davon erhoffte man sich nicht nur eine Vereinfachung in der Bewertung von Arbeit, sondern auch eine breite Akzeptanz bei den Beschäftigten. Auch die klare Trennung von tariflichen und übertariflichen Entgeltbestandteilen sollte einer besseren Vergleichbarkeit dienen und gleichzeitig die Spielräume für die betriebliche Entgeltpolitik ausbauen.

Nicht zuletzt liegt die Bedeutung des ERA in der Erhaltung der Gestaltungsfähigkeit von Flächentarifverträgen. Bahnmüller/Schmidt interpretieren ERA als ein organisationspolitisches Projekt der beiden Tarifpartner, mit dem Ziel, Handlungsfähigkeit auf sektoraler Ebene zu erhalten bzw. bei der Gestaltung des Entgelts neu zu gewinnen.<sup>213</sup> Ging es der Arbeitgeberseite darum, eine klare Trennung der sektoralen von der Betriebsebene zu schaffen, um damit aufzuzeigen, „dass Klagen über teure Tarifverträge unberechtigt sind“<sup>214</sup>, war es im Gegensatz dazu das Ziel der IG Metall, die beiden Ebenen stärker zu verknüpfen, um den Einfluss auf die betriebliche Ebene zu erhalten.

213 Bahnmüller/Schmidt 2007.

214 Ebd., S. 359.

Insgesamt – darin waren sich Arbeitgeberverband und IG Metall im Vorfeld einig – sollte jedoch die Verteilungsrelation zwischen Kapital und Arbeit durch ERA unberührt bleiben.<sup>215</sup> Lediglich die Binnendifferenzierung innerhalb der Arbeitnehmerschaft sollte erneuert werden. Diese Ausklammerung des Verteilungskonflikts zwischen Kapital und Arbeit gelang jedoch nur teilweise. Nicht selten versuchten die Arbeitgeber unter dem Deckmantel der ERA-Einführung, Kosten einzusparen. So kam es in einigen Betrieben zur Verknüpfung der ERA-Einführung mit einer Standortsicherungsvereinbarung und/oder zu einer Absenkung der Entgeltlinie. Im Zuge der Einführung wurde indes deutlich, dass eine 1:1-Umsetzung des Tarifvertrags die Verteilungsneutralität nicht sichern konnte. Diese Einsicht veranlasste die IG Metall ihre bisherige Strategie noch in der Umsetzungsphase zu ändern. Sie empfahl den Betriebsräten fortan, auch „politische“ Eingruppierungen durchzusetzen.

Auf der betrieblichen Ebene wurde dieser Kampf auf dem Feld der Arbeitsbewertung und der Tätigkeitsbeschreibungen ausgefochten. Die Arbeitgeber wollten mit ERA eine Absenkung der Wertigkeit auch im Hinblick auf ihrer Ansicht nach zu erwartende Entwicklungen auf dem Feld der Arbeitsorganisation. Gewichtiger war das Argument, dass existierende Tätigkeitsbeschreibungen schon lange nicht mehr die tatsächlich geleistete Arbeit beschrieben und Veränderungen der Arbeitsorganisation in der Vergangenheit, die oftmals mit Rationalisierungen verbunden waren, mit Rücksicht auf die Akzeptanz bei den Beschäftigten in der Bewertung nicht abgebildet worden seien.

### **6.3 ERA und Anerkennung**

Die enorme soziale Dynamik der Umsetzung des ERA-TV ergibt sich daraus, dass nicht nur Verteilungsfragen berührt wurden, sondern die betriebliche Sozialordnung auf den Prüfstand kam, indem Tätigkeiten neu und somit auf- bzw. abgewertet wurden. Neben den Verteilungsfragen standen Fragen der Wertschät-

215 Vereinbart wurde eine kostenneutrale Einführung des ERA; obwohl die Tarifpartner davon ausgingen, dass sich durch ERA die betriebliche Entgeltsumme im Schnitt um 2,79 % erhöhen würde. Um gleichwohl Kostenneutralität zu gewährleisten, wurde beschlossen, Mehrbelastungen in den Betrieben für fünf Jahre auszuschließen. Dafür wurden in den Vor-ERA-Jahren Tariferhöhungen nicht vollständig an die Beschäftigten weitergegeben, sondern zu einem Teil in einen ERA-Anpassungsfond eingezahlt, aus dem nach der ERA-Einführung die Erhöhung der Entgeltsumme bezahlt werden sollte.

zung, des sozialen Status, der Berufsidentität etc. zur Disposition. Die Neustrukturierung dieser innerbetrieblichen Hierarchie stellt die erreichten Positionen der Einen ganz prinzipiell infrage und eröffnet Anderen neue Perspektiven. Die verschiedenen Phänomene, die beobachtet werden konnten, werden hier mithilfe des Begriffs *Anerkennung* beschrieben und analysiert. Wechselseitige Anerkennung der beteiligten Akteure ist notwendige soziale Voraussetzung gelingender Veränderungsprozesse.

Ausgangspunkt dieser Überlegungen ist also, dass es sich bei (betrieblichen) Sozialbeziehungen nicht nur um rein ökonomisch-rationale Beziehungen handelt, die Akteure selbst keine homines oeconomici sind, wie von der klassischen Rational Choice-Theorie unterstellt. Vielmehr wird von den Handelnden über eine rein vertragliche Verpflichtung der beiden Seiten hinaus, ein gewisser common sense der Zusammenarbeit und eine wechselseitige Respektierung des Gegenübers erwartet. Das Handeln der Akteure innerhalb eines Unternehmens kann nicht nur auf Grundlage einer reinen Interessenorientierung funktionieren, sondern ist äußerst voraussetzungsvoll. Basis ist die wechselseitige Anerkennung, z.B. zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Beide Parteien müssen sich nicht nur rein formal in einem Arbeitsvertrag verständigen. Notwendig und vorgängig ist vielmehr Vertrauen und Anerkennung der sozialen Position des Anderen. Das bedeutet auf der einen Seite, dass der Arbeitgeber sichergehen kann, dass der Arbeitnehmer nicht nur „Dienst nach Vorschrift“ macht, sondern auch seine Erfahrung, Kreativität und Persönlichkeit zum Nutzen des Unternehmens einsetzt. Im Gegenzug erwartet der Beschäftigte, dass dieser Einsatz gewürdigt wird. Der Arbeitnehmer wehrt sich gegen eine Reduktion seiner Person auf die bloße Arbeitskraft und fordert ein Mitspracherecht bei der Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses „auf Augenhöhe“. Dies kann sich zum Beispiel in der Anerkennung des Betriebsrats als Vertreter der Belegschaft manifestieren. „Der Unternehmer, der die Kreativität und Kooperationsbereitschaft seiner Arbeiter mobilisieren will, ist in seinem wohlverstandenen Eigeninteresse gehalten, die Gegenmacht der Arbeitnehmerseite nicht nur hinzunehmen, sondern *institutionell anzuerkennen*.“<sup>216</sup>

Was bedeutet dies nun im Zusammenhang mit ERA? Im Zuge einer Entgeltreform wird das Arbeitsverhältnis reduziert auf ein rein kontraktuelles Verhältnis. Explizit wird, dass es in den industriellen Beziehungen letztendlich um den Tausch von Arbeitskraft gegen Entgelt geht. Diese Reduktion auf den Vertrag, den reinen

216 Deutschmann 2002; S. 142, Herv. i. Orig.

Tausch, entblößt das Arbeitsverhältnis. Systeme der Arbeitsbewertung lassen keinen Raum für lebensweltliche Aspekte und dies wird im Zuge dieser Reform deutlich. Und schließlich findet mit ERA ein „Scharf-Stellen“ der Bewertungen statt, in dessen Verlauf es in den Augen der Beschäftigten zu einer massiven Entwertung von Lebensleistungen kommt. Alles, was sich an Erkämpftem und Erarbeitetem im Laufe der Jahre im alten System angelagert hat, wird eliminiert und gewinnt den Charakter einer Alimentation, die der Arbeitgeber großzügig gewährt.

Für die Analyse dieser Prozesse empfiehlt sich eine Differenzierung nach verschiedenen Ebenen. Zum einen gibt es die Anerkennung der Arbeitnehmerseite auf einer kollektiven Ebene in Form von Mitbestimmung, Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen und dem Betriebsrat. Dafür verspricht die Arbeitnehmerseite eine Pazifizierung des latent angelegten Klassenkonflikts und die kollektive Anerkennung des Direktionsrechts des Arbeitgebers. Auf individueller Ebene rückt das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Betrieb in den Blickpunkt. Themen in Bezug auf ERA sind die Berufsidentität, die Arbeitsbewertung, der soziale Status innerhalb der Arbeitnehmerschaft und die Beteiligung der Belegschaft an Veränderungsprozessen. Anhand einiger ausgewählter Aspekte und erster Ergebnisse der Untersuchung soll dies im Folgenden näher erläutert werden.

### **Der Tarifvertrag als Form institutioneller Anerkennung**

Für die Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg haben Bahnmüller/Schmidt<sup>217</sup> herausgearbeitet, dass die Tarifparteien einen außergewöhnlich großen Einfluss auf den gesamten Umsetzungsprozess hatten. Insbesondere die Arbeitgeber betrieben die Umsetzung sehr offensiv. War es bislang meist den Gewerkschaften vorbehalten auf die möglichst wortgenaue Umsetzung eines Tarifvertrags im Betrieb zu pochen, so tauschten sich die Rollen im Falle von ERA. Der Tarifvertrag als Mittel zur Durchsetzung von Beschäftigteninteressen wandelte sich zu einem Mittel der Arbeitgeber gegen die IG Metall. Der Arbeitgeberverband Südwestmetall drängte auf eine enge Interpretation des Vertragstextes und forderte eine klare Trennung der Zuständigkeiten für die sektorale und betriebliche Ebene. Die IG Metall dagegen wollte betriebliche Spielräume nutzen, verfolgte aber eine weniger offensive Strategie als Südwestmetall. Auch der Einsatz von (Personal-)Ressourcen auf sektoraler Ebene war geringer; durch eine Qualifizierung auf

217 Bahnmüller/Schmidt 2008.

*betrieblicher* Ebene sollte eine qualitativ hochwertige Umsetzung gewährleistet werden. Es wird noch zu sehen sein, dass dies nur in Teilen gelang.

Das hier untersuchte Unternehmen stellt einen relevanten Akteur auch auf sektoraler Ebene dar. Beide Seiten, Unternehmensleitung und Betriebsratsseite, hatten entsprechend großen Einfluss auf die Tarifverhandlungen. Dies schlug sich auch darin nieder, dass bestimmte Themen *nicht* tariflich geregelt wurden. Sie wurden stattdessen den Betriebsparteien überlassen, um erstens betriebliche Besonderheiten besser berücksichtigen und zweitens, um die betriebliche Durchsetzungskraft in einigen Großbetrieben besser nutzen zu können. Diese Lücken im Tarifvertrag zu lassen, war eine bewusste Strategie der IG Metall, um die Ergebnisse, die in den Großbetrieben erzielt wurden, als Argumentationsgrundlage für andere Betriebe zu verwenden.

Nach Abschluss des Tarifvertrags und bei der Umsetzung im Unternehmen selbst, stellt sich der Einfluss der Tarifparteien auf die Betriebsebene für die beiden Seiten unterschiedlich dar. Die Arbeitgeber arbeiteten eng mit dem Arbeitgeberverband zusammen. Auch überbetriebliche Arbeitskreise und Absprachen spielten eine wichtige Rolle für das Handeln der Unternehmensleitung. Demgegenüber kann man von einem bewusst recht gering gehaltenen Einfluss der IG Metall auf die Betriebsratsseite sprechen. Der Gesamtbetriebsrat verhandelte bewusst eigenständig. So wurden – angelehnt an die tariflichen Niveaubeispiele zur Beschreibung von Tätigkeiten – einige hundert eigene betriebliche Beispiele vereinbart. Diese Distanz zum Tarifvertrag wird von einigen Betriebsräten im Nachhinein kritisch gesehen: „Das war möglicherweise auch einer unserer Stolpersteine, dass wir nicht den tariflichen Katalog in den betrieblichen mit integriert haben, sondern uns vollkommen auf einen betrieblichen Katalog eingelassen haben.“ Im Gegensatz dazu ist man auf der Arbeitgeberseite stolz, betrieblich soviel eigenständiges geschaffen zu haben: „Aber mittlerweile bin ich froh, dass wir so viele (Tätigkeitsbeschreibungen, SZ) haben, weil da ist dem Unternehmen schon etwas gelungen, was, glaube ich, sonst kaum jemand hat.“ Insgesamt kann man für das Verhältnis zwischen Tarif- und Betriebsebene jedoch konstatieren, dass die Bedeutung von Flächentarifen durch ERA wieder etwas gewonnen hat; ein Interviewpartner sagt, dass es bezogen auf das Thema Regelungskompetenz von Tarifvertragsparteien eine Stärkung war. Das ist so.“

## **Wechselseitige Anerkennung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat**

Wichtigste Größe für die Akzeptanz des ERA in den Betrieben ist Bahnmüller/Schmidt<sup>218</sup> zufolge die Überschreiterquote<sup>219</sup>. Gibt es viele Überschreiter, ist die Bewertung von ERA tendenziell negativ. Dieser Effekt kann durch die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat modifiziert werden. Im besten Falle kann es sogar zu einer Neutralisierung der negativen Effekte der Überschreiterquote kommen. Dass die Kooperation zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat einen wichtigen Faktor darstellt, zeigt sich – wie in anderen Betrieben – auch in dem vorliegenden Fall.

Der Verhandlungs- und Einführungsprozess war stark von Konflikten geprägt. Beide Seiten erlebten die Verhandlungen als sehr schwierig. Ein Verhandlungsteilnehmer beschreibt dies sogar mit den Worten: „Man hat sich nur bekriegt, bis auf die persönliche Ebene. Jeder wollte nur das Schlechteste, das Übelste.“ Die Gespräche wurden vor allem dadurch erschwert, dass sie in eine Zeit fielen, in der zeitgleich andere wichtige Themen verhandelt wurden. Der Konflikt eskalierte und es kam zu einem Gesamtpaket, in dem alle anstehenden Themen – einschließlich der ERA-Einführung – im Rahmen einer Standortsicherungsvereinbarung verknüpft wurden.

Die Betriebsratsseite beklagt in diesem Zusammenhang, dass es seit einigen Jahren zu einer Veränderung in der Unternehmenskultur gekommen sei. Ein Betriebsrat meint: „Ich hatte den Eindruck, das Verhältnis Betriebsrat – Unternehmensleitung ist ohnehin seit Jahren nicht mehr einfach [...]. Aber ich habe noch nie erlebt, dass das Unternehmen sich so unzuverlässig aufgestellt hatte und man nie so ganz genau wusste, woran man ist.“ Eine häufige Klage der Interessenvertreter ist, dass jedes Thema bis ins Detail ausgefochten und um jeden Punkt gerungen werden müsse. Selbst die Interpretation schriftlich fixierter Vereinbarungen sei strittig. Ein Beispiel: Durch die nicht-gewährte Mitsprache bei der Zuordnung der Beschäftigten zu den Entgeltgruppen sah der Betriebsrat seine Mitbestimmungsrechte gefährdet. Dies führte dazu, dass die im Tarifvertrag vorgesehenen Reklamationsmöglichkeiten extensiv ausgeschöpft wurden.

218 Bahnmüller/Schmidt 2008, S. 105.

219 „Überschreiter“ sind Beschäftigte, die nach der ERA-Bewertung eigentlich ein niedrigeres Entgelt erhalten müssten, deren Entgelt in dem hier untersuchten Unternehmen jedoch vollständig abgesichert ist.

Die Arbeitgeberseite hingegen bemängelt, dass die positiven Punkte der Standortsicherungsvereinbarung nicht genügend gewürdigt würden. Der Betriebsrat habe die Garantien der Standortsicherungsvereinbarung, unter anderem keine betriebsbedingten Kündigungen durchzuführen und das Entgelt tarifdynamisch abzusichern, zu wenig geschätzt. Und dadurch, dass der Betriebsrat die positiven Aspekte auch nicht ausreichend kommuniziert hätte, sei die Belegschaft verunsichert worden. „Das Thema ist meiner Ansicht nach wirklich von der Arbeitnehmerseite tot geredet worden, also von Betriebsratsseite.“

Das betriebliche Gefüge von Vereinbarungen, Absprachen und Beteiligung des Betriebsrats hat sich in den letzten Jahren – ausgehend von einem hohen Niveau – zu Ungunsten der Arbeitnehmervertreter verschoben. Die Anerkennung des Betriebsrats als legitimer Interessenvertreter und gleichwertiger Gegenpart hat – zumindest in Bezug auf das Management – nicht nur im ERA-Prozess gelitten. Es verlängerte sich eine Entwicklung der Unternehmenspolitik und der Mitbestimmungskultur, die schon vor ERA einsetzte und die sich als Erosion institutioneller Anerkennung darstellen lässt.

### **Entgelt und sozialer Status als Form von Anerkennung auf individueller Ebene**

Die materiellen Effekte in Bezug auf das Entgeltsystem sind gemischt zu bewerten. Aufgrund der ERA-Einführung im Rahmen des oben erwähnten Abkommens zur Standortsicherung waren Kostensenkungen von vorneherein vereinbart. Weitere Themen des Gesamtpakets waren unter anderem Beschäftigungssicherung, Produktzusagen für einzelne Werke und Arbeitszeitflexibilisierung. Relevant für das Entgeltsystem war eine Absenkung der Entgeltlinie vor Einführung des ERA und die Regelung, dass alle neu eingestellten Beschäftigten ein niedrigeres Entgelt erhalten sollten als die Alt-Beschäftigten. Gleichzeitig wurde allen Alt-Beschäftigten, die im Zuge der ERA-Einführung eigentlich ein niedrigeres Entgelt erhalten müssten (sog. „Überschreiter“), ihr bisheriges Entgelt zugesichert. Diese Absicherung ist zudem tarifdynamisch und verglichen mit anderen Unternehmen eine komfortable Regelung.

Doch trotz der vollständigen Absicherung der Entgelte kam es in einigen Bereichen zu Unmut unter den Beschäftigten. Dies betraf vor allem Kernbereiche der Produktion (z.B. Montage) bzw. bestimmte Beschäftigtengruppen (Meister, Hochqualifizierte in der Entwicklung und andere). Dieser Unmut äußerte sich nicht nur in lautstarkem Protest, teilweise lassen sich auch Phänomene wie die „in-

ner Kündigung“ beobachten. Ein Betriebsrat erzählt: „Dann haben wir den nächst größeren Bereich, [...], die innere Kündigung gemacht haben, die wirklich immer am Rande der Leistungsverweigerung vorbeischrammen. Der Anteil ist richtig groß geworden.“ Von dieser Unzufriedenheit waren sowohl das Management als auch der Betriebsrat überrascht, war man doch davon ausgegangen, dass das Motto „Keiner verliert Geld“ eine geräuschlosere ERA-Einführung ermöglichen würde. Es zeigte sich, dass es für die Beschäftigten nicht nur darum ging, wie hoch ihr neues ERA-Entgelt sein würde. Vielmehr interessierten sie auch Fragen des sozialen Status, der sich unter anderem in der Eingruppierung bzw. Entgeltgruppe ausdrückt. Auch die Berufsidentität und die ihr entgegengebrachte Wertschätzung in den Tätigkeitsbeschreibungen konnten Stein des Anstoßes sein. Beschäftigte sehen ihre Qualifikation ungenügend berücksichtigt, was Äußerungen wie „Und das know-how, das ist ja eigentlich nach dem reinen ERA unwichtig“ dokumentieren.

Wie erklärt sich diese Missstimmung im untersuchten Unternehmen? Beschäftigte, deren Arbeit zukünftig niedriger bewertet wird, empfinden – auch wenn ihr Entgelt tarifdynamisch gesichert ist – dies oftmals als ungerechtfertigte Dequalifizierung und Abwertung. Für den sozialwissenschaftlichen Diskurs ist dieser Prozess deshalb so interessant, weil hier exemplarisch deutlich wird, dass es den Beschäftigten nicht nur darum geht, den materiellen Verteilungskampf zu führen und möglichst viel Entgelt zu erlangen. Vielmehr geht es auch um eine der eigenen Wahrnehmung entsprechende Wertschätzung ihrer Arbeit und das Wahrgenommenwerden als Person mit eigener Identität, Qualifikationen, Leistungsbereitschaft und Erfahrung. Die Brisanz der ERA-Einführung steckt in der Reduktion des Arbeitsverhältnisses auf ein bloßes Tauschverhältnis, was in der Änderung des Bewertungssystems evident und explizit wird. Alle lebensweltlichen Bezüge wie beispielsweise Loyalität, Identifikation mit dem Unternehmen etc. werden ausgeblendet und nicht gewürdigt. Dieses starke Gefühl der Reduziertheit auf einen reinen Kostenfaktor wird in den Interviews auf vielfältige Weise artikuliert, beispielhaft: „Man ist eine Nummer, eine dumme Nummer.“

Wie oben schon angedeutet, liegt in einem Veränderungsprozess dieser Größenordnung immer die Brisanz – zumal bei einer sehr „technischen“ Herangehensweise – darin, dass durch einen „Reset“ im System die Beschäftigten ihre bisherige (Lebens-)Leistung entwertet sehen. Aus anderen Untersuchungen<sup>220</sup> wissen

220 Exemplarisch Kotthoff 2003.

wir, dass das Kriterium der Verfahrensgerechtigkeit oftmals die Bewertung eines Ergebnisses beeinflusst. Der vorliegende Fall bestätigt, dass das Infragestellen der Wertigkeit von Arbeit Verunsicherungen und Ängste auslöst, die im besten Falle in einem Klima des Vertrauens gut aufgefangen werden können. Aber der ERA-Einführung vorausgegangen war ein Wechsel in der Unternehmenspolitik. Zunehmend durch Renditeerwartungen getrieben, wurden verschiedenste Programme zur Rationalisierung und zum Personalabbau realisiert, die eben gerade nicht das Vertrauen der Beschäftigten in das Unternehmen als verlässlichem Partner wachsen ließen. Mit ERA habe man dann bewusst „in Kauf genommen [...], es sich mit der eigenen Belegschaft zu verscherzen, alles kaputtgehen zu lassen, was an Vertrauen da war.“ Die Sensibilität für die lebensweltlichen Aspekte der Anerkennung von Beschäftigten als Individuen und für den Status und die soziale Positionierung fehlte sowohl dem Management als auch dem Betriebsrat.

### **Arbeitsbewertung und Eingruppierung als Anerkennungsproblematik**

Spätestens seit der Verknüpfung des ERA-Themas mit der Standortsicherung war ERA negativ konnotiert. Concession bargaining und ERA waren und blieben bei den Beschäftigten eng verbunden, so dass bis heute ein eher schlechtes Image des Vertrags unter den Beschäftigten dominiert. Der oben schon dargestellte Konfliktcharakter der Verhandlungen und das daraus resultierende Verschärfen durch den Betriebsrat, stellen sicherlich ein wesentliches Argument zur Erklärung des schlechten Abschneidens von ERA in der Sicht der Beschäftigten dar.

Bei einem genaueren Blick auf die individuelle Ebene zeigen sich weitere Facetten. Die Beschäftigten wurden sowohl vom Unternehmen als auch vom Betriebsrat umfassend über ihre Tätigkeitsbeschreibungen und ihre Eingruppierung informiert. Die Niveaubeispiele waren im Intranet einzusehen, es gab Infobriefe des Unternehmens und in verschiedenen Betriebsratszeitungen wurde das neue Entgeltsystem ausführlich dargestellt. Dennoch konnten nur wenige Beschäftigte davon überzeugt werden, dass ERA eine für alle sinnvolle Neuerung darstellt. Ein Problem dürfte sicherlich in der Komplexität der Materie liegen, die einen leichten Zugang zum Thema erschwert. Der Wechsel von einer Tätigkeitsbeschreibung, die die einzelnen Verrichtungen nahezu im Detail beschreibt, hin zu einer abstrakten Beschreibung von „wertigkeitsprägenden“ Merkmalen in den Niveaubeispielen, erscheint leicht als eine Reduktion. Dazu kommt, dass die Beschäftigten die Tätigkeitsbeschreibung samt Eingruppierung nicht nachvollziehen konnten. Gerade

in Bereichen mit höher qualifizierter Arbeit wird eine mangelnde Repräsentativität der tatsächlichen Wertigkeit innerhalb von Bereichen beklagt. Die Zuordnung zu Niveaubeispielen würde abstrakten Kostenvorgaben folgen und sei kein reales Abbild der Tätigkeiten in einem Bereich: „Also wir finden uns da nicht einmal in der Hälfte der Beschreibung wieder. Wir machen ja etwas völlig anderes.“ Den Führungskräften seien Abteilungsdurchschnitte in der Eingruppierung nahegelegt worden. Gruppierten die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter höher ein, musste dies gegenüber den zentralen Entgeltexperten begründet werden, so dass die Führungskräfte von zwei Seiten unter Druck standen.

Der Betriebsrat konnte im Ansehen der Beschäftigten gewinnen, wenn er aktiv in das Geschehen eingriff und problematische ERA-Effekte der Arbeitgeberseite anlasten konnte. Ein Betriebsrat äußert sich im Interview: „Also wir haben ein paar schwierige Ecken gehabt. Ich glaube aber, offensiv gemeistert und nicht weggeduckt, sondern in die Bereiche hineingegangen und Beratungskompetenz gezeigt. [...] Und da haben wir, glaube ich, eine ganze Menge Zugang zu Personen gefunden, die uns sonst nicht wahrgenommen haben.“ Chancen ergaben sich zudem dadurch, dass Beschäftigtengruppen, die bislang ihr Entgelt nicht von einem Tarifvertrag, sondern von ihrem Verhandlungsgeschick determiniert sahen, die Relevanz tarifvertraglicher Regelungen erkennen lernten und sich für eine Ansprache durch den Betriebsrat offen zeigten. Ein Beispiel hierfür ist ein Bereich in der Forschung und Entwicklung, wo es Betriebsräten gelang, die Unzufriedenheit der vornehmlich hoch qualifizierten Beschäftigten aufzunehmen. Auch konnten durch gezielte Ansprache in einem bislang für die IG Metall schwer zu organisierenden Bereich viele Gewerkschaftsmitglieder gewonnen werden. Allerdings verliert der Betriebsrat dort ebenso schnell wie er gewonnen hat, sobald die Beschäftigten den Eindruck bekommen, ihre Interessen würden nicht ihren Vorstellungen entsprechend vertreten.<sup>221</sup> Die Anforderungen an Betriebsräte sind also gerade in diesem Bereich komplexer als beispielsweise im Bereich der einfachen Arbeit.

221 Interessant und anschlussfähig wären weitergehende Überlegungen zur Gewerkschaftskonkurrenz außerhalb der DGB-Gewerkschaften, die sich zu Teilen dadurch bilden, dass Hochqualifizierte ihre Interessen nicht (mehr) durch die DGB-Gewerkschaften vertreten fühlen. Beispiele sind die GDL, Cockpit oder der Marburger Bund. Schroeder verweist in diesem Zusammenhang auf die Anerkennungsdimension, wenn er von einer „an die ‚Ehre‘ gehenden Statusgeringschätzung, die von den Leistungseliten als Unterbewertung ihrer beruflichen Rolle begriffen werden“ (2008; S. 12) spricht (vgl. auch Greef und Kalass in diesem Band).

## **Der Betriebsrat als anerkannter Kollektivakteur**

Betriebsräte sehen sich verschiedensten Anforderungen in einem komplexen betrieblichen Gefüge ausgesetzt. „Die Eingrenzung des ‚Wesens‘ des Betriebsrats auf die Interessenvertretungsfunktion entspringt einer allzu rationalistischen Sichtweise. Das in der Studie vorgelegte Material enthält soviel ‚Beweise‘ dafür, daß der vertretungswirksame Betriebsrat noch etwas anderes als eine Interessenvertretung ist. Er ist *auch* der soziale Integrator des Belegschaftskollektivs. Er ist der Repräsentant des Kollektivs, nicht nur der Repräsentant der Interessen des Kollektivs. Er ist die Verkörperung des ‚Kollektivbewußtseins‘. Er hält das Kollektiv zusammen, gibt ihm Selbstgewißheit und Sinn, d.h. Identität.“<sup>222</sup>

Neben der Erfüllung dieser identitätsstiftenden und integrierenden Funktion erfordert eine zunehmende Komplexität von betrieblichen Vereinbarungen eine erhöhte Fachkompetenz der Betriebsräte. Dies gilt für ERA in besonderem Maße. War es früher unter Umständen noch üblich, Absprachen zwischen den Betriebsparteien mündlich zu treffen<sup>223</sup>, die – wenn niedergeschrieben – auf ein Blatt Papier passten, so sind es heute Fachexperten, die ausdifferenzierte Regelungsweke formulieren. Betriebsräte sehen sich gestiegenen Anforderungen gegenüber. Gerade das Thema Arbeitsbewertung und Entgelt war vor der ERA-Einführung jahrelang ein Spezialistenthema gewesen, das Wenige in den Betriebsratsgremien beherrschten. Umso größer stellte sich der Qualifikationsbedarf bei der ERA-Einführung dar.

Im vorliegenden Fall gelang es jedoch nur in Teilen, Betriebsräte und Vertrauensleute systematisch zu Entgeltexperten zu machen. Auf zentraler Ebene im Gesamtbetriebsrat gab es einen festen Kern, der als ausgewiesene Spezialistentruppe die jahrelangen Verhandlungen führte. Diese Gruppe genießt aufgrund ihrer Kompetenz hohes Ansehen sowohl bei den anderen Betriebsräten als auch beim Management. In den Betriebsratsgremien der einzelnen Werke zeigt sich dagegen ein recht uneinheitliches Bild. Es gibt einige Fachleute, die sich sehr intensiv mit der ERA-Systematik und den Bewertungen der einzelnen Arbeitsplätze

222 Kotthoff 1994, S. 271, Herv. i. Orig.

223 Ein Betriebsrat berichtet: „Es gab mal vor meiner Zeit eine Absprache, dass man die bargeldlose Bezahlung einführt, das heißt, dass die Leute das Geld aufs Konto kriegen. Das war so 1969. Da gab es eine Absprache in diesem Werk, jeder, der auf das Lohnbüro geht und eine Kontonummer abgibt, kriegt 200 Mark. Das ist nie irgendwo schriftlich fixiert worden und trotzdem haben die Leute das Geld gekriegt. So was würde heute niemand mehr machen. Sondern du würdest das aufschreiben und hättest eine Ausführungsbestimmung und hättest noch den Hinweis mit dem Datum und wenn der nächstes Jahr ausscheidet vielleicht doch nicht und so.“

auseinandergesetzt haben. Sie kannten die Arbeitsplätze in ihren Bereichen und konnten im Zweifelsfall Probleme lösen. Dort, wo dies der Fall war, errangten die Betriebsräte die Akzeptanz und Anerkennung des Managements und das Vertrauen der Belegschaft. Oftmals mangelte es den Zuständigen jedoch an Expertise. Ein Betriebsrat bemerkte zur Qualifikation seiner Kollegen: „Du kommst im Betriebsrat an Grenzen, wenn du das Thema ERA diskutierst.“ Letztendlich hätte die Mehrheit der Betriebsräte es den wenigen Experten überlassen, die Dinge zu regeln. Und diese Experten konnten dann den Anforderungen dieses Großprojekts nicht immer gerecht werden.

Für das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Betriebsrat äußert sich im vorliegenden Fall die allgemeine Tendenz, dass das *persönliche* Vertrauen der Beschäftigten in die gewählten Arbeitnehmervertreter immer wichtiger wird. Betriebsräte geraten zunehmend in die Rolle, sich bei jedem neuen Projekt die Anerkennung als legitime Verhandlungsmacht bei den Beschäftigten erkämpfen zu müssen. Dazu ein Betriebsrat: „Vor 40 Jahren hast zu den Leuten gesagt ‚kommt mal auf den Hof, da steht ein Betriebsrat‘, da waren die dann halt da und dann hast du denen was erzählt, warum wir jetzt da zwei Stunden stehen. Wenn du heute sagst ‚kommt mal zwei Stunden auf den Hof‘, dann musst du denen erst noch zwei Stunden erklären, warum sie kommen müssen.“ Die Selbstverständlichkeit, einen Betriebsrat zu wählen und diesem „blind“ zu vertrauen, existiert nur begrenzt, das Mandat gilt quasi auf Widerruf. Zunehmendes Selbstbewusstsein der Mitarbeiter, die Komplexität der Themen und die Schwierigkeit, diese zu vermitteln, führen dazu, dass zunehmende Anforderungen an Betriebsräte gestellt werden. Die Bedeutung gut ausgebildeter Interessenvertreter als professionelles Gegenüber der Unternehmensleitung und als kompetenter Berater von Beschäftigten hat stark zugenommen.

## 6.4 Resümee

Die hier ausgeführten Überlegungen stellen den Versuch dar, einige ausgewählte Aspekte der ERA-Umsetzung in einem Großunternehmen zu umreißen, um daran zu veranschaulichen, dass die Kategorie der Anerkennung relevant ist, um Prozesse innerhalb der industriellen Beziehungen angemessen analysieren zu können. Für die anerkennungssoziologische Debatte dürfte der vorliegende Fall eine Reicherung darstellen, da gerade die Reform des Entgeltsystems sich hervorragend

als Beispiel eignet, um zu zeigen, dass es nicht nur ökonomische Interessenkalüle sind, die das Handeln und die Prozesse in einem Unternehmen bestimmen. Soziale Konflikte beziehen sich auch auf Statusfragen und Positionen innerhalb einer betrieblichen Sozialordnung. Eine Vernachlässigung der Wertschätzung und Würdigung der individuellen Person kann immensen Sprengstoff für die innerbetrieblichen Sozialbeziehungen enthalten.

Bei der ERA-Umsetzung im untersuchten Unternehmen hat sich gezeigt, dass die verschiedensten Facetten von Anerkennung Relevanz bekommen. Institutionelle und nicht-institutionelle Anerkennung in ihrer kollektiven wie individuellen Ausformung ist nachgerade *Voraussetzung* dafür, als gleichwertige Verhandlungspartner über die Bedingungen des Verkaufs der Ware Arbeitskraft diskutieren zu können. Verträge im Sinne interessengeleiteter Vereinbarungen sind höchst voraussetzungsvoll und eingebettet in ein System von gesetzlichen Regelungen, kulturellem Setting sowie kollektiven und individuellen Identitäten.

Diese tieferen Schichten des sozialen Gefüges wurden mit ERA berührt. Dies wurde jedoch im Vorfeld von den Akteuren zu wenig reflektiert, so dass ERA weder für das Management noch für die Betriebsratsseite zu den Erfolgsprojekten gehören dürfte. Es gelang unzureichend, die Problemlagen der Beschäftigten im Hinblick auf Anerkennungsbedürfnisse zu erfassen und darauf einzugehen. Anerkennung als noch roher, schillernder Begriff kann somit eine Möglichkeit darstellen, diese Phänomene in einer ersten Annäherung heuristisch zu erfassen. Eine weitergehende Ausdifferenzierung und Schärfung des Begriffs steht freilich noch aus.

## **Literatur**

Bahnmüller, Reinhart/Schmidt, Werner: Auf halbem Weg. Erste Befunde zur ERA-Umsetzung in Baden-Württemberg. In: WSI Mitteilungen, Nr. 7, 2007, S. 358-364.

Bahnmüller, Reinhart/Schmidt, Werner: Der ERA-Tarifvertrag und seine Umsetzung. Erfahrungen aus Baden-Württemberg. In: Bispinck, Reinhard (Hrsg.): Verteilungskämpfe und Modernisierung. Aktuelle Entwicklungen in der Tarifpolitik, Hamburg, 2008, S. 78-108.

Bahnmüller, Reinhart/Schmidt, Werner: Riskante Modernisierung: Wirkungen und Bewertungen der ERA-Einführung in Baden-Württemberg. In: WSI Mitteilungen, Nr. 3, 2009, S. 119-126.

Boes, Andreas: Interesse und Anerkennung – Zum Verhältnis zweier soziologischer Kernkategorien, Habilitationsvortrag am 13.07.2006 an der TU Darmstadt, unveröffentlichtes Manuskript, 2006.

Deutschmann, Christoph: Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten, Weinheim, 2002.

Fraser, Nancy/Honneth, Axel: Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse, Frankfurt, 2003.

Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und betriebliche Herrschaft. Eine Typologie von Partizipationsmustern im Industriebetrieb, Frankfurt, 1981.

Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering, 1994.

Kotthoff, Hermann: Leistungsgerechtigkeit und Verteilungsgerechtigkeit: Konkurrenzende Gerechtigkeitsempfindungen in Betriebsratsgremien. In: Industrielle Beziehungen, Nr. 4, 2003, S. 491-511.

Kotthoff, Hermann/Reindl, Josef: Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen, 1990.

Schmidt, Werner: Industrielle Beziehungen, Interesse und Anerkennung. Plädoyer für eine duale Perspektive. In: Industrielle Beziehungen, Nr. 1, 2005, S. 51-73.

Schroeder, Wolfgang: Die Konkurrenten der Einheitsgewerkschaft. In: Mitbestimmung, Nr. 4, 2008, S. 10-15.

Voswinkel, Stephan: Anerkennung und Reputation. Die Dramaturgie industrieller Beziehungen. Mit einer Fallstudie zum „Bündnis für Arbeit“, Konstanz, 2001.

Samuel Greef

## **7 Neue Konkurrenz in der Tarifpolitik: Der Marburger Bund**

### **7.1 Einleitung**

Als die Krankenhausärzte 2005 auf die Straße gingen, um für bessere Arbeitsbedingungen und höhere Löhne zu streiken, stießen sie auf ein großes öffentliches und mediales Interesse. Dabei konnten sie auf einen hohen öffentlichen Zuspruch für ihre Forderungen und eine große Akzeptanz bei den Betroffenen bauen. Das

Besondere an diesem Streik war aber nicht das Aufsehen, das er erregte und auch nicht die lange Zeit, die der Streik und die Verhandlungen in Anspruch nahmen, bis 2006 ein erfolgreicher Tarifabschluss zustande kam. Das ungewöhnliche – wenn auch nicht einzigartige – Moment dieses Arbeitskampfes lag in dem Fakt, dass hier nicht eine der großen zum DGB gehörenden Industrie- und Branchengewerkschaften für einen Tarifvertrag kämpfte. Stattdessen war es der Marburger Bund, eine Berufsorganisation, die sich bisher der Tarifführerschaft von ver.di untergeordnet hatte. Bis dato war der Marburger Bund öffentlich kaum als Tarifakteur oder Gewerkschaft zu erkennen gewesen, sondern war vielmehr als rein berufsständische Vertretung der Ärzteschaft in Erscheinung getreten.<sup>224</sup>

Für das deutsche Modell der industriellen Beziehungen stellt dieser Wandel in der Interessensvertretung ein nicht unerhebliches Moment der Veränderung dar. Die großen Einheits- und Branchengewerkschaften unter dem Dach des DGB, wie sie sich in Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg herausbildeten, waren bisher in den Arbeitsbeziehungen die dominierenden Akteure auf Arbeitnehmerseite. Sie stehen zwar seit Jahrzehnten unterschiedlichen Herausforderungen gegenüber.<sup>225</sup> Diese ergeben sich aus den Wandel ihrer Umwelt (insbesondere Tertiarisierung, Globalisierung), aus organisatorischen, verbands-soziologischen Problemen (starker Mitgliederrückgang) und einem Verlust an Einfluss- und Durchsetzungsfähigkeit. Bisher mussten die Einheitsgewerkschaften im DGB jedoch keine ernsthafte, die eigene Existenz bedrohende Konkurrenz fürchten. Die Scheingefechte der Christlichen Gewerkschaften, die in einigen Bereichen (Handwerk, Ostdeutschland) für einen tarifpolitischen Druck nach unten verantwortlich sind, lösten zumindest keine Konkurrenz um Mitglieder aus. Die neue Überbietungskonkurrenz durch kleine, vetostarke Berufsgewerkschaften, die lautstark eine bessere Entlohnung ihrer hochqualifizierten Klientel einfordern, stellt dagegen eine direkte Herausforderung für die Großgewerkschaften dar und wird von ihnen als Angriff auf ihr Leitbild der innerverbandlichen Mitgliedersolidarität wahrgenommen.

Sind der Marburger Bund und die anderen „neuen“ Berufsgewerkschaften nur die ersten Vorreiter einer Entwicklung zunehmender Konkurrenz durch Spezialistengewerkschaften? Steht damit das etablierten System der industriellen Bezie-

224 Vor dem Marburger Bund etablierten sich bereits die Vereinigung Cockpit (VC 2001), die Unabhängige Flugbegleiterorganisation (UFO 2002) und die Gewerkschaft der Flugsicherung (Gdf 2004). Nach dem Marburger Bund folgten der Verband medizinischer Fachberufe (VMF 2007) und die Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL 2008) (vgl. auch Kalass in diesem Band).

225 Vgl. Hassel 2006; Biebeler/Lesch 2007.

hungen am Scheideweg? Zur Beantwortung dieser Fragen arbeitet der vorliegende Beitrag – am Beispiel der Ärztegewerkschaft Marburger Bund – die Gründe und Voraussetzung heraus, die es Berufsverbände ermöglichen, aus dem Schatten der Industrie- und Branchengewerkschaften zu treten und ihr tarifpolitisches Geschick in die eigenen Hände zu nehmen.

### **Zum Stand der Forschung**

Das Thema Gewerkschaftskonkurrenz wird aufgrund seiner Aktualität erst seit kurzem von der Forschung aufgenommen. Eine Debatte dreht sich dabei um den Teilaspekt von Streikrecht, Tarifeinheit und den juristischen Umgang mit der Tarifkonkurrenz.<sup>226</sup> Überblicksdarstellungen des neuen Phänomens liefern unter anderem Bispinck und Dribbusch<sup>227</sup>, Keller<sup>228</sup> und Lesch<sup>229</sup>. Die Herausgeber dieses Bandes haben bereits erste vergleichende Analysen unterschiedlicher Fälle gewerkschaftlicher Überbietungskonkurrenz vorgelegt.<sup>230</sup> In ihren Analysen arbeiten Schroeder, Greef und Kalass mit dem Konzept der Gelegenheitsstruktur.<sup>231</sup> So hat sich gezeigt, dass die Transformation einer berufsständisch orientierten Organisation zum eigenständigen Tarifakteur ein äußerst voraussetzungsvoller Prozess ist, der sich nur durch das Zusammenspiel von verbandsinternen und –externen Faktoren erklären lässt. Dies dient als Grundlage für die folgende Darstellung des spezifischen Falls des Marburger Bundes.

## **7.2 Drei Dimensionen einer Gelegenheitsstruktur**

Dass es dem Marburger Bund gelingen konnte, die Transformation in eine tarifpolitisch eigenständige Berufsgewerkschaft erfolgreich durchzuführen, ist einer dedizierten Gelegenheitsstruktur geschuldet, die bei genauer Betrachtung beträcht-

226 Vgl. bspw. Bahnmüller 2008; Bepler 2008; Reuter 2007; Bayreuther 2007; Waas 2008.

227 Bispinck/Dribbusch 2008.

228 Keller 2008.

229 Lesch 2008.

230 Schroeder/Greef 2008; Greef 2009; Schroeder u.a. 2008. Ein vertiefendes Projekt ist derzeit mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung in Bearbeitung.

231 Abgeleitet vom Konzept der „political opportunity structure“ (vgl. Kriesi 1991) sind unter einer Gelegenheitsstruktur diejenigen Faktoren zu verstehen, die einen Berufsverband dazu befähigen, die theoretisch bestehende (Entscheidungs-) Option zugunsten einer eigenständigen Tarifpolitik konkret realisieren zu können. Ausschlaggebend ist dabei ein „window of opportunity“ (Kingdon 2003, S. 20), in dem voneinander unabhängige Entwicklungen in einer Konstellation auftreten, in der sich für den Akteur eine Handlungsoption eröffnet.

liche Parallelen zu den anderen Beispielen erfolgreicher Vergewerkschaftung, wie beispielsweise der Vereinigung Cockpit, aufweist. Als grundlegend kann eine dreidimensionale Konstellation von Faktoren und Voraussetzungen angesehen werden, die sich auf den Verband und seine Mitglieder, den Branchen- und Berufswandel, einkommensspezifische Veränderungen und die tarifpolitische Entwicklung beziehen.

## **Verband und Mitgliedschaft**

Mit Blick auf Organisation und Struktur des Marburger Bundes sind zwei Punkte von entscheidender Bedeutung für seinen erfolgreichen Schritt in die tarifpolitische Eigenständigkeit. Der erste Faktor liegt in seiner Geschichte begründet. 1947 gründeten sich die „Marburger Gemeinschaften“ auf regionaler Ebene, um für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Medizinern einzutreten. Aus den Gemeinschaften ging der Marburger Bund hervor, der sich bereits sehr früh um tarifpolitische Einflussnahme bemühte. Mit der Entscheidung den Marburger Bund ein Jahr später unabhängig von den Ärztekammern zu gründen, sollte die Tariffähigkeit des neuen Verbandes gewährleistet werden. Der erste Versuch die angestellten Ärzte in Tarifverhandlungen zu vertreten, scheiterte jedoch an den Arbeitgebern, die nicht bereit waren, mit dem Verband zu verhandeln. Und auch die für diesen Organisationsbereich zuständige DGB-Gewerkschaft ÖTV sprach dem Marburger Bund die Tariffähigkeit ab. Daraufhin schloss der Marburger Bund 1950 einen Kooperations- und Freundschaftsvertrag mit der DAG, um auf diesem Weg Einfluss auf die Tarifverhandlungen zu nehmen. Als ÖTV und DAG 1971 eine stufenweise Reduzierung der Arbeitszeit akzeptierten, erklärte der Marburger Bund die Tarifverhandlungen für gescheitert und vollzog hiermit einen ersten Schritt in Richtung stärkerer Beteiligung. Denn in der nächsten Verhandlungsrunde wurde der Marburger Bund von Arbeitgeberseite direkt einbezogen. 1976 lösten sich Marburger Bund, DAG und die „Gemeinschaft von Gewerkschaften und Verbänden des Öffentlichen Dienstes“ mit einer eigenen Tarifgemeinschaft von der ÖTV. Nach der Auflösung der Tarifgemeinschaft ging 1994 die Verhandlungsvollmacht für die Ärzte des Marburger Bundes erst an die DAG und später an ver.di über.<sup>232</sup>

Der Marburger Bund trat somit zwar nie als eigenständiger Tarifakteur auf, konnte aber durch seine Mitarbeit in den Gremien tarifpolitische Erfahrungen

232 Vgl. Rottschäfer/Preusker 1997; Gelsner 1985.

sammeln. Mit diesem Vorwissen und bereits existierenden Verbandsgruppen zur tarifpolitischen Arbeit stand dem Schritt in die Eigenständigkeit auf organisatorischer Ebene nichts im Weg. Dass der Schritt in die Eigenständigkeit schließlich gelang, lag auch in einem zweiten Faktor begründet: Der Mitgliedschaft. Der Ärzteverband verfügt über eine hohe Organisations- und Konfliktfähigkeit. Diese gründet sich auf der Organisationsfreudigkeit der Ärzteschaft<sup>233</sup> einerseits und auf einer hohen Homogenität und Vetostärke seiner Mitglieder andererseits. Heute verfügt der Marburger Bund bei annähernd 110.000 Mitgliedern über einen Organisationsgrad von etwa 60 Prozent. Als Verband der angestellten und verbeamteten Ärzte liegt sein Hauptorganisationsbereich im Krankenhaus.<sup>234</sup> Krankenhausärzte blicken nicht nur auf eine lange universitäre Ausbildung zurück, die weitgehend konform verläuft - die Spezialisierung erfolgt erst durch ihre Facharztausbildung im Krankenhaus. Gleichzeitig sind die Ärzte durch ihre Anstellung im Krankenhaus mit ähnlichen Berufssituationen, Strukturen und Problemen konfrontiert. Darüber hinaus ist die deutsche Ärzteschaft durch eine „relativ starke ideologische Kohärenz vor dem Hintergrund liberal-konservativer Weltbilder und ähnlicher Interessenlagen“ und eine gemeinsame humane Verpflichtung durch den Hippokratischen Eid verbunden.<sup>235</sup> Diese Homogenität und die berufliche Schlüsselstellung seiner Mitglieder sind zwei Faktoren, aus denen das hohe Konflikt- und Machtpotenzial des Marburger Bundes resultiert. Zugleich können die Ärzte auf ein immenses Ansehen ihres Berufsstandes in der Öffentlichkeit bauen. Der Arzt ist in Deutschland der angesehenste Beruf. Auf der vom Institut für Demoskopie Allensbach regelmäßig erstellten „Berufsprestige-Skala“ rangiert der Arzt seit den 1960 Jahren unangefochten und mit weitem Abstand auf Platz eins derjenigen Berufe, vor denen die Befragten „am meisten Achtung haben“ und die sie „am meisten schätzen“.<sup>236</sup> Dieses Ansehen kann erklären, warum die Öffentlichkeit den Streik der Krankenhausärzte und ihrer Forderungen nach Lohnerhöhung und Abbau der Arbeitsbelastung überwiegend positiv aufnahm.

233 Zur Historie der unterschiedlichen Ärzteorganisationen vergleiche beispielsweise Schmitt 1966, S. 17-84.

234 Mit 148.000 angestellten Medizinern ist der Krankenhaussektor das Hauptarbeitsfeld. Dazu kommen 9.100 angestellte Ärzte im ambulanten Bereich und 9.900 Angestellte und Beamte in Behörden und Körperschaften (vgl. Bundesärztekammer 2007, Abb. 1).

235 Bandelow 2007, S. 284.

236 Von 1966 bis 2008 ist der Anteil der Befragten, die den Arzberuf am meisten schätzen und achten, nur leicht von 84 Prozent auf 77 Prozent zurückgegangen. Mit großem Abstand und lediglich 42 Prozent Zustimmung folgt auf Platz zwei der Pfarrer/Geistliche (vgl. Allensbach Umfrage 2008).

Die hohe Organisations- und Konfliktfähigkeit des Marburger Bundes, verbunden mit der Schlüsselstellung des Arztberufes im Arbeitsprozess, sorgte für die zur Eigenständigkeit notwendige Durchsetzungsstärke. Gleichzeitig besaß der Verband selbst, durch die früh gesammelten tarifpolitischen Erfahrungen, bereits das notwendige Wissen und die entsprechenden Organisationsstrukturen für den Sprung in die Eigenständigkeit.

### **Wandel von Branche und Beruf**

Die Veränderungen im Gesundheitswesen setzen nicht nur die Krankenhäuser unter Druck, sondern haben auch direkte Auswirkungen auf die Berufspraxis der Ärzte. Insbesondere zwei Entwicklungen sind zu berücksichtigen. Zum einen ist dies die seit den 1990er Jahren stark ansteigende Privatisierung von Krankenhäusern. Seit 1991 ist der Anteil der Krankenhäuser in öffentlicher Trägerschaft von 46 auf 32 Prozent (2007) gesunken, während gleichzeitig der Anteil der Privatkliniken von 15 auf 30 Prozent gestiegen ist.<sup>237</sup> Die Privatisierung erhöht den finanziellen Druck auf die Beschäftigten durch Rationalisierung und Einsparungen, da die Personalkosten 60 Prozent der Ausgaben ausmachen. Gleichzeitig kommt es zu einer Verbetrieblichung der Tarifpolitik, da die privaten Kliniken aus den Tarifverträgen des öffentlichen Dienstes zugunsten von Haus- oder Konzerntarifverträgen aussteigen.<sup>238</sup>

Der zweite Aspekt der Branchenveränderungen hat seinen Ausgangspunkt im Gesundheitsstrukturgesetz (GSG) vom Januar 1993. Die gravierendsten Änderungen sind die Deckelung des Krankenhausbudgets<sup>239</sup> und die Einführung der so genannten Fallpauschalen<sup>240</sup>. Diese gesetzlichen Rahmenbedingungen erhöhen den ökonomischen Druck auf die Krankenhäuser. Die Auswirkungen treffen auch die Ärzte: So werden beispielsweise Überstunden nicht mehr angeordnet und fallen somit aus der normalen Vergütung. Gleichzeitig bleibt die hohe Arbeitsbelastung bestehen, so dass weiterhin Mehrarbeit anfällt. Insbesondere von Ärzten in der Ausbildung wird durch die Vorgesetzten eine Ableistung dieser Zusatzdienste

237 Die Anzahl aller Krankenhäuser sank im gleichen Zeitraum von 2.411 auf 2.087. 2007 waren insgesamt 620 Kliniken privatisiert, mit Tendenz zur Konzentration. So gehören heute 334 private Krankenhäuser den acht größten Klinikketten (Aesklepios, Helios, Rhön-Kliniken, Sana, MediClin, Damp Holding, AMEOS, Paracelsus).

238 Vgl. Böhlke/Schulten 2008, S. 25 f.

239 Begrenzung der Steigerungsraten des Krankenhausbudgets auf die Entwicklung der beitragspflichtigen Einnahmen der Mitglieder der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV).

240 Die Behandlungsfälle werden auf Basis einer Pauschale und nicht anhand der tatsächlich entstandenen Kosten abgerechnet. – Vgl. Simon 1997, S. 3 f, 13 f.; Böhlke/Schulten 2008, S. 25.

erwartet.<sup>241</sup> Neben den verschlechterten Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit, Überstunden) müssen Ärzte in stärkerem Maße, neben ihren normalen Arzttätigkeiten und über die übliche patientenbezogene Dokumentation hinaus, administrative Aufgaben übernehmen (wie beispielsweise die Verwaltungsaufgaben im Zuge der Fallpauschalen zur Abrechnung mit den Krankenkassen). Diese Aufgaben können heute mehr als 40 Prozent der Arbeitszeit in Anspruch nehmen und passen nur schlecht ins Bild einer patientenbezogenen Arbeitsauffassung.<sup>242</sup>

Ein weiterer Punkt des beruflichen Wandels betrifft die Karriereplanung. Der typische Weg eines Arztes führt ihn nach dem Abschluss über die Facharztausbildung im Krankenhaus in die Niederlassung. Heute ist dieser Weg alles andere als klar. Trotz des oft konstatierten Ärztemangels ist die Selbstständigkeit als niedergelassener Arzt für die neu im Krankenhaus beginnenden Ärzte kaum eine mögliche Zukunftsperspektive, da es wenig oder kaum offene Plätze gibt.<sup>243</sup> Und auch die Möglichkeiten in der Klinikhierarchie aufzusteigen sind begrenzt. Aus diesem Grund wird für viele Ärzte die eigentlich immer als „Durchlauferhitzer“ wahrgenommene Phase der Krankenhausarbeit zur dauerhaften Perspektive.

Die dargestellten Branchenveränderungen erhöhen den Leistungsdruck auf die Ärzte. Gleichzeitig führt der Anstieg umfangreicher bürokratisch administrativer Aufgaben zu einer Verschiebung im Tätigkeitsschwerpunkt. Diese Zunahme berufsfremder Aufgaben kann die sowieso schon latent vorhandene Angst vor einem Statusverlust noch weiter verstärken. Erschwerend kommen dann noch die als schlecht empfundenen Arbeitsbedingungen, ausgelöst durch lange Arbeitszeiten und Überstunden, hinzu.

## **Gehalt und Tarifpolitik**

Die aufgezeigten Veränderungsprozesse im Krankenhaussektor haben reale finanzielle Folgen. Eine Studie des DIW Berlin zur Situation von Arbeitszeit und Einkommen junger Klinikärzte von 1993 bis 2002 belegt Einkommensverluste bei gleichzeitiger Arbeitszeiterhöhung.<sup>244</sup> Das durchschnittliche monatliche Nettoeinkommen von jungen, vollzeitbeschäftigen Ärzten (unter 35 Jahren) im öffentlichen Dienst sank von 2170 Euro (1993) auf 2009 Euro (2002). Zeitgleich stieg die wöchentliche Arbeitszeit von 45 auf 46,3 Stunden; der Stundenlohn ging damit

241 Vgl. ebd., S. 27 f.

242 Tödtmann 2005.

243 Vgl. Busch/Stamm 2006, S. 17 f.

244 Vgl. Spengler 2004.

von 12,10 Euro auf 10,80 Euro zurück.<sup>245</sup> Im europäischen Vergleich befanden sich die deutschen Krankenhausärzte damit am unteren Ende der Gehaltsskala.<sup>246</sup>

Das Bekanntwerden der NERA Studie führte, unter dem Eindruck sinkender Gehälter und einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen, zu Unmut innerhalb der Ärzteschaft. Es folgten erste Streiks an den Unikliniken. Diese Eskalation im Jahr 2005 vollzog sich vor dem Hintergrund der laufenden Verhandlungen zur Ablösung des BAT durch den Tarifvertrag des Öffentlichen Dienstes (TVöD), den ver.di ausgehandelt hatte. Zum einen waren die Ärzte und der Marburger Bund unzufrieden mit der von ver.di eingeschlagenen Verhandlungsstrategie. Zum andern kündigten einige Bundesländer den noch laufenden BAT Tarifvertrag auf, was insbesondere für die Assistenzärzte unbezahlte Mehrarbeit bedeutete. Der Marburger Bund nahm die Unzufriedenheit der Jungärzte geschickt auf und setzte sich an die Spitze der Streikbewegung.<sup>247</sup>

Als sich bei den Verhandlungen zum BAT abzeichnete, dass der Marburger Bund seine Forderungen unter der Tarifführerschaft von ver.di nicht würde durchsetzen können, beschloss die Hauptversammlung des Marburger Bundes im September 2005, kurz vor dem Abschluss der Verhandlungen, die Ablehnung des TVöD. Gleichzeitig entzog der Verband ver.di die Verhandlungsvollmacht und forderte die Arbeitgeber zu direkten Verhandlungen über einen arztspezifischen Tarifvertrag unter eigener Direktive auf. Als Grund für diesen Schritt wurde die undifferenzierte Tarifpolitik seitens ver.di genannt. Die (Tarif-)Politik der etablierten DGB-Gewerkschaften ist eine der wesentlichen Umweltbedingung zur Erklärung des Handelns der Berufsverbände. Nur mit Blick auf die tarifpolitische

245 Ebd., S. 491. Das gleiche Bild zeigte sich auch der Gehaltsentwicklung aller Ärzte im öffentlichen Dienst. Deren Nettoeinkommen stieg zwar von 3015 Euro (1993) auf 3143 Euro (2002). Die Steigerung ergibt sich jedoch nicht durch eine Anhebung des Stundenlohns, der von 16,80 Euro auf 16,50 Euro sank, sondern durch den Anstieg der wöchentlichen Arbeitszeit von 44,9 auf 47,5 Stunden.

246 NERA 2004, S. 6. Ver.di sieht die Studie kritisch, da die zugrunde liegenden deutschen Daten vom Marburger Bund zur Verfügung gestellt wurden. Die zur Berechnung herangezogenen Fälle seien nicht realistisch und auch nicht alle Leistungen bei der Ermittlung der Entgelte berücksichtigt worden. Nach Berechnung von ver.di lägen die deutschen Ärzte im europäischen Vergleich im oberen Mittelfeld (vgl. Dielmann 2005, S. 16).

247 Vgl. Busch/Stamm 2006, S. 17 f.; Martens 2008, S. 33.

Entwicklung und den Wandel der Gewerkschaftslandschaft<sup>248</sup> kann verstanden werden, warum und wie die Berufsverbände explizit gewerkschaftliche Aufgaben für sich in Anspruch nehmen konnten. Nach der Trennung von ver.di schloss der Marburger Bund 2006, nach langen Streiks, eigenständige Tarifverträge mit der Vereinigung kommunaler Arbeitgeber (VKA) und der Tarifgemeinschaft deutscher Länder (TdL).<sup>249</sup>

### 7.3 Fazit

Das Beispiel des Marburger Bundes zeigt, dass die erfolgreiche Etablierung eines Berufsverbandes als Tarifakteur nur durch das Zusammenspiel von unterschiedlichen Faktoren möglich wird. Im dargestellten Fall sind dies: Branchenveränderungen (Privatisierung) und eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen (Entlohnung und Arbeitszeit) sowie der Wandel von Berufsbild (Bürokratisierung) und Berufsstand. Aus diesen Veränderungen, der mit ihnen einhergehenden Angst vor Status- und Einkommensverlusten auf Seiten der Ärzteschaft und der organisatorischen Stärke des Marburger Bundes, erwuchs eine Gelegenheitsstruktur, die es dem Verband ermöglichte, sich als eigenständige Gewerkschaft zu etablieren.

Diese Entwicklungen erklären, warum die Ärzte so vehement für ihr Anliegen gekämpft haben. Steht für sie doch das öffentliche Bild der „Halbgötter in weiß“ in erheblichen Widerspruch zu der selbst wahrgenommenen Degradierung des eigenen Berufsstandes zum „Facharbeiter in der Gesundheitswirtschaft“<sup>250</sup>. Dieser Statusverlust wurde aber nicht nur dem Branchenwandel und dem veränderten Berufsbild zugeschrieben, sondern auch der aus Ärztesicht unzureichenden tarifpolitischen Vertretung durch ver.di. Nur so hatte der Marburger Bund die

248 Einer dieser grundlegenden Wandlungsprozesse ist die Gründung der Vereinigten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di 2001 (vgl. dazu auch den Artikel von Kahmann in diesem Band). Mit der Zusammenlegung verschiedener Gewerkschaften kam es zu einer Heterogenisierung auf Seiten der Mitglieder (vgl. Behrens u.a. 2004, S. 126). Damit verbunden ist die wachsende Schwierigkeit, die verschiedenen Mitgliedergruppen adäquat zu vertreten (vgl. Lesch 2008b, S. 146). Die Folge können abnehmende Legitimität und Erosionsgefahr sein. So kann es sein, dass sich einzelne Berufsgruppen durch die solidarische Lohnpolitik der großen Gewerkschaften, mit dem Ziel möglichst geringer Einkommensdifferenzen, als Verlierer der Tarifabschlüsse sehen und mit verstärkten Autonomiebestrebungen reagieren (vgl. Müller/Willke 2003, S. 141; Müller-Jentsch 2008, S. 62).

249 Zum Streikverlauf siehe Martens 2008.

250 Martens 2008, S. 20.

Gelegenheit, sich als originäre arztspezifische tarifpolitische Interessenvertretung zu etablieren.

Mit Blick auf das deutsche Modell der industriellen Beziehungen deutet diese Entwicklung jedoch keinesfalls auf einen Systemwechsel hin. Zu voraussetzungsvoll und kontextbezogen sind die bisherigen Beispiele eines erfolgreichen Starts in die Tarifpolitik. Dennoch ist es vorstellbar, dass einzelne Verbände an den Erfolg von Marburger Bund, GDL und Co anknüpfen könnten und somit weitere Berufsgewerkschaften entstehen. Möglich erscheint dies aber nur bei wenigen ausgewählten ressourcenstarken Berufsgruppen, die sowohl über arbeitsmarktlche Primärmacht als auch stabile verbandliche Organisationstraditionen verfügen und mit Entwicklungen konfrontiert sind, durch die sich eine eigenständige Tarifpolitik begründen ließe.

## **Literatur**

Bahnmüller, Reinhard: Tarifeinheit - Bestandsaufnahme und Perspektive, Unveröffentlichtes Manuskript, Stuttgart, 29. Januar 2008.

Bandelow, Nils C.: Ärzteverbände. Niedergang eines Erfolgsmodells? In: Winter, Thomas von/Willems, Ulrich (Hrsg.): Interessenverbände in Deutschland, Wiesbaden, 2007, S. 271-293.

Bayreuther, Frank: Tarifpluralität und –konkurrenz im Betrieb – Zur Zukunft des Grundsatzes der Tarifeinheit. In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Nr. 4, 2007, S. 187-191.

Behrens, Martin/Hurd, Richard/Waddington, Jeremy: How Does Restructuring Contribute to Union Revitalization? In: Frege, Carola M./Kelly, John (Hrsg.): Varieties of Unionism – Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy, Oxford, 2004, S. 117-136.

Bepler, Klaus: Das Problem mit der Tarifeinheit – Ein Diskussionspapier, unveröffentlichtes Manuskript zum 8. Gemeinsamen Symposium Gesamtmetall/IG Metall, Berlin, 2008.

Biebeler, Hendrik/Lesch, Hagen: Zwischen Mitgliedererosion und Ansehensverlust – Die deutschen Gewerkschaften im Umbruch. In: Industrielle Beziehungen, Nr. 2, 2007, S. 133-153.

Bispinck, Reinhard/Dribbusch, Heiner: Tarifkonkurrenz der Gewerkschaften zwischen Über- und Unterbietung. Zu aktuellen Veränderungen in der Tarif- und Gewerkschaftslandschaft. In: Sozialer Fortschritt, Nr. 6, 2008, S. 153-163.

Böhlke, Nils/Schulzen, Thorsten: Unter Privatisierungsdruck. In: Mitbestimmung, Nr. 6, 2008, S. 24-27.

Bundesärztekammer (Hrsg.): Ergebnisse der Ärztestatistik zum 31. Dezember 2006. Diagramme und Tabellen, (2007). <http://www.bundesaerztekammer.de>. [Abgerufen 29.03.2008].

Busch, Günter/Stamm, Sybille: Renaissance der Standesorganisationen? In: Infodienst Krankenhäuser, Nr. 34, 2006, S. 16-21.

Dielmann, Gerd: Ärztliche Vergütung im europäischen Vergleich, in: Infodienst Krankenhäuser, Nr. 31, 2005, S. 16-18.

Gelsner, Kurt: Der Marburger Bund. Chronik der organisierten Krankenhausärzte, Frankfurt, 1985.

Greif, Samuel: Berufsgewerkschaften. Kleine Arbeitnehmerverbände als Herausforderung für das deutsche Gewerkschaftsmodell, München, 2009.

Hassel, Anke: Die Erosion der gewerkschaftlichen Lobbymacht. In: Leif, Thomas/Speth, Rudolf (Hrsg.): Die fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland, Wiesbaden, 2006, S. 188-198.

Keller, Bernd: Der aufhaltsame Aufstieg von Berufsverbänden. Bedingungen, Ziele und Folgen. In: Sozialer Fortschritt, Nr. 6, 2008, S. 163-173.

Kingdon, John W.: Agendas, alternatives, and public policies, 2. Aufl., New York, 2003.

Kriesi, Hanspeter: The Political Opportunity Structure of New Social Movements - Its Impact on Their Mobilization, WZB Discussion Paper, FS III 91-103, Berlin, 1991.

Lesch, Hagen: Spartengewerkschaften – Droht eine Destabilisierung des Flächen-tarifvertrags? In: Sozialer Fortschritt, Nr. 6, 2008a, S. 144-153.

Lesch, Hagen: Ist Gewerkschaftskonkurrenz effizient? In: Orientierung zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Nr. 1, 2008b, S. 7-12.

Martens, Helmut: Primäre Arbeitspolitik und Gewerkschaften im Gesundheitswesen. Der Ärztestreik 2006 als Beispiel primärer Arbeitsmarktpolitik in Zeiten tiefgreifender gesellschaftlicher Umbrüche, HBS Arbeitspapier, 143, Düsseldorf, 2008.

Müller, Hans-Peter/Wilke, Manfred: Gewerkschaftsfusionen – Der Weg zu modernen Multibranchengewerkschaften. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden, 2003, S. 122-143.

Müller-Jentsch, Walther: Rückkehr der Berufsgewerkschaften? In: WSI Mitteilungen, Nr. 2, 2008, S. 62.

NERA (Hrsg.): Comparing Physician's Earnings – Current Knowledge and Challenges. A Final Report for the Department of Health, London, 2004.

Reuter, Dieter: Die Tarifautonomie der Spartengewerkschaften. In: SchlHA, Nr. 10, 2007, S. 413-419.

Rottschäfer, Thomas/Preusker, Uwe K. (Hrsg.): 50 Jahre Marburger Bund. Eine Chronik, Bergisch Gladbach, 1997.

Schmitt, Heinz: Entstehung und Wandlungen der Zielsetzungen, der Struktur und der Wirkungen der Berufsverbände, Berlin, 1966.

Schroeder, Wolfgang/Greef, Samuel: Industrie- und Spartengewerkschaften im Konflikt. Organisatorische Voraussetzungen und realisierte Gelegenheitsstrukturen. In: Industrielle Beziehungen, Nr. 4, 2008, S. 329-355.

Schroeder, Wolfgang/Kalass, Viktoria/Greef, Samuel: Kleine Gewerkschaften und Berufsverbände im Wandel, Böckler Forschungsmonitoring, 3, Düsseldorf, 2008.

Simon, Michael: Das Krankenhaus im Umbruch. Neuere Entwicklungen in der stationären Krankenversorgung im Gefolge von sektoraler Budgetierung und neuem Entgeltsystem, Berlin, 1997.

Spengler, Hannes: Einkommen und Arbeitszeiten junger Klinikärzte in Deutschland. In: Wochenbericht des DIW Berlin, Nr. 34, 2005, S. 489-494.

Tödtmann, Claudia: Die Vertreibung der Ärzte ins Paradies. In: Handelsblatt, Nr. 55, 18.03.2005, S. 1.

Waas, Bernd: Die Tariflandschaft im Umbruch – eine Betrachtung aus der Perspektive des Arbeitsrechts. In: Sozialer Fortschritt, Nr. 6, 2008, S. 137-144.



## 8 Konkurrenz und Pluralität: Anfang vom Ende der Tarifeinheit?

### 8.1 Einleitung

In den letzten Jahren stehen Berufsgewerkschaften im Zentrum wissenschaftlicher und öffentlicher Debatten. Verbandsforscher fragen nach den Ursachen, Bedingungen und Auswirkungen der neuen Überbietungskonkurrenz durch berufsgewerkschaftliche Verbände. Auch Medien und Öffentlichkeit haben das Thema für sich entdeckt. Während die Forschung vor voreiligen Schlüssen warnt und bislang nicht von einer flächendeckenden Fragmentierung des deutschen Gewerkschaftsmodells ausgeht<sup>251</sup>, prognostizieren manche Journalisten das Ende des deutschen Einheitsmodells und warnen vor einer dauerhaften Radikalisierung der Arbeitsbeziehungen.<sup>252</sup> Insbesondere der Streik der Lokomotivführer der Deutschen Bahn AG (DB AG) heizte die öffentliche Debatte um die neue Gewerkschaftskonkurrenz und ihre Folgen an. So titelte beispielsweise DIE ZEIT „Aufstand der Kleinen. Lokführer wollen eine Extrawurst: Zersplittet die deutsche Gewerkschaftslandschaft?“<sup>253</sup> Der Arbeitgeber seinerseits fürchtete, wenn er der Forderung der für den Streik verantwortlichen Lokführergewerkschaft nach eigenständiger Tarifmächtigkeit nachgäbe, hiermit das Ende des Prinzips „Ein Betrieb, ein Tarifvertrag“ zu besiegen und die Konkurrenz der Verbände um Mitglieder sowie die daraus resultierenden Schwierigkeiten für das Unternehmen um ein Vielfaches zu steigern.

Im Folgenden soll das Thema der Konkurrenz zwischen Einheits- und Berufsgewerkschaften aufgenommen werden. Am Beispiel des Bahnsektors soll gezeigt werden, dass die Verbandskonkurrenz offensichtlich gar nicht so neu ist, wie dies die öffentliche Debatte suggeriert. Denn eine eingehendere Betrachtung des Bahnwesens zeigt, dass es dort seit jeher eine latente Konkurrenz zwischen drei formal eigenständigen Gewerkschaftsverbänden gegeben hat. Neu ist indes die manifeste Konfliktsituation zwischen zwei Einheitsverbänden auf der einen Seite, die sich mittlerweile als Verbündete begreifen und einem Berufsverband auf der

251 Vgl. u.a. Schroeder u.a. 2008.

252 Vgl. Esslinger 2007; Fickinger 2006.

253 Gehrman 2007, S. 21.

anderen Seite, der sich als Antagonist der Einheitskoalition präsentiert. Darüber hinaus soll am Beispiel der Deutschen Bahn AG dargelegt werden, wie sich trotz manifester Konkurrenz zwischen verschiedenen Parteien auf Arbeitnehmerseite und einem nach Berufs- bzw. Tätigkeitsgruppen differenzierten Vertragswerk, eine unmittelbare Tarifkonkurrenz verhindern lässt. Denn im Falle der DB AG ist es dem verhandelnden Arbeitgeberverband der Mobilitäts- und Verkehrsdiestleister (Agv MoVe) gelungen, mittels so genannter Grundlagentarifverträge, die eine klare, wenn auch zeitlich begrenzte Aufteilung der tarifpolitischen Zuständigkeiten der Gewerkschaften vornehmen, die Vertragspluralität einzudämmen. Das Prinzip der Tarifeinheit konnte somit im Grundsatz erhalten werden.<sup>254</sup>

## 8.2 Forschungslage

Die Verbandsforschung unterscheidet zwischen Unterbietungskonkurrenz, in Deutschland vor allem durch so genannte christliche Gewerkschaften, die eine Absenkung des Tarifniveaus gutheißen, um als Tarifpartner anerkannt zu werden und Überbietungskonkurrenz durch so genannte Berufs-, Sparten- oder auch Spezialistengewerkschaften, die für eigenständige Tarifverhandlungshoheit beanspruchen. Im Gegensatz zu den christlichen Verbänden verbinden Letztere ihren Anspruch auf Tariffähigkeit jedoch mit der Forderung nach einer deutlichen Anhebung des Lohnspiegels für ihre Vertretungsklientel.<sup>255</sup> Die Frage der Überbietungskonkurrenz wird in der Wissenschaft erst seit Kurzem diskutiert.<sup>256</sup> Obwohl das deutsche Gewerkschaftsmodell schon immer zwischen Einheits- und Industrieverbänden einerseits und berufs- oder fachspezifischen Organisationen andererseits differenziert hat, fanden Letztere sowohl öffentlich als auch wissenschaftlich bislang wenig Beachtung. Durch die Tarifabschlüsse der Vereinigung

254 Der Beitrag basiert auf Überlegungen, die im Rahmen eines Dissertationsvorhabens über die Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL) mit dem Titel „Das Phänomen GDL: Vom gewerkschaftlichen Mauerblümchen zum tarifpolitischen Shootingstar? Wandel der Arbeitsbeziehungen im Bahnwesen im Zuge von Privatisierung und Liberalisierung“ entwickelt wurden. Dabei profitiert die hier dargelegte Argumentation von ersten Erkenntnissen, die im Kontext des von der Hans-Böckler-Stiftung unterstützten Forschungsprojekts „Wandel der Arbeitnehmerverbandslandschaft und neue Akteurskonstellationen in der kollektiven Interessenvertretungspolitik“ (Universität Kassel; Lehrstuhl: Prof. Dr. W. Schroeder) gewonnen werden konnten.

255 Vgl. u.a. Bispinck/Dribbusch 2008.

256 Vgl. u.a. Keller 2008; Lesch 2008; Müller-Jentsch 2008; Schroeder 2008; Schroeder/Greef 2008; Schroeder u.a. 2008.

Cockpit (VC), des Marburger Bunds (MB) und der Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL) hat sich die Situation jedoch gewandelt. Die kleinen Verbände, die eine vergleichsweise homogene Klientel vertreten, kämpfen heute offensiv für die Interessen ihrer Mitglieder.

In der Verbändeforschung finden derzeit vor allem zwei Aspekte Aufmerksamkeit: Wodurch entsteht diese neue, offensive Konkurrenz? Schroeder/Kalass/Greef beispielsweise vermuten eine spezifische Gelegenheitskonstellation.<sup>257</sup> Müller/Wilke ihrerseits geben zu bedenken, dass die Einheitsverbände bislang möglicherweise berufsspezifischen Unterschieden zwischen Arbeitnehmern zu wenig Beachtung geschenkt haben und damit den Aufstieg der „Kleinen“ begünstigt haben könnten.<sup>258</sup> Daneben fragt die Forschung nach den Auswirkungen dieser Konkurrenz auf das deutsche Gewerkschaftsmodell. In dieser Frage herrscht die Einschätzung vor, dass sich die Konkurrenz auf einzelne Bereiche beschränkt und keine Zerfaserung der Landschaft in unendlich viele kleine, fach- und berufsbezogene Verbände droht.<sup>259</sup>

Neben den Konsequenzen der beschriebenen Entwicklung für die Gewerkschaftslandschaft werden mögliche Folgen für das System der Arbeitsbeziehungen diskutiert. Die Arbeitgeber befürchten, dass sich die neue Form eines manifesten Verbandsantagonismus auf das Tarifsystem übertragen könnte, konkurrierende Gewerkschaften in einem Unternehmen unterschiedliche Tarifverträge einfordern und so das Prinzip der Tarifeinheit aushöhlen könnten. Obgleich nirgends als unumstößlich fixiert, wurde die Tarifeinheit bisher als strukturelles Merkmal der Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern von beiden Seiten akzeptiert. Mit ihren Forderungen nach eigenständigen Tarifverträgen für einzelne Berufsgruppen hingegen stellen Gewerkschaften wie VC, MB oder GDL den Grundsatz der Tarifeinheit zur Disposition. Sozialwissenschaftler und Arbeitsrechtler beschäftigen sich seitdem mit der Frage, was im Zweifelsfalle höher einzustufen sei: das grundgesetzlich fixierte Recht der Koalitionsfreiheit oder aber die den Betriebsfrieden garantierende Tarifeinheit?<sup>260</sup>

257 Schroeder u.a. 2008.

258 Müller/Wilke 2008.

259 Vgl. bspw. Schroeder 2008.

260 Vgl. u.a. Bahnmüller 2008; Bayreuther, F. 2008; Bayreuther, W. 2008; Bepler 2008; Bispinck/Dribbusch 2008; Reuter 2007.

## 8.3 Tarifeinheit trotz Vertragspluralität? Der Fall der Deutschen Bahn AG

Im Bahnkonzern ist es indes gelungen, eine Situation, in der konkurrierende Tarifverträge für gleiche Arbeitnehmergruppen bzw. die Belegschaft insgesamt gelten könnten, zu verhindern. Stattdessen haben es die verhandelnden Arbeitgeber – unter Einwilligung der Gewerkschaften – vermocht, trotz des Abschlusses *eines* Tarifvertrags für Lokführer und *eines anderen* für die Restbelegschaft, unmittelbare Tarifkonkurrenz zu unterbinden. Bevor geschildert wird, wie dies gelingen konnte, soll zunächst dargestellt werden, wie aus der latenten Konkurrenz im Arbeitnehmerlager eine manifeste Konfliktsituation erwachsen konnte.

### Neue Verbändekoalitionen durch die Bahnreform

Die plurale Vertretungsstruktur von Arbeitnehmerinteressen im Bahnwesen ist historisch gewachsen. Nach dem zweiten Weltkrieg entstand in Anlehnung an das Einheits- und Branchenprinzip zunächst die Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands (GdED), die zu den Gründungsmitgliedern des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) zählt und heute als Transnet bekannt ist.<sup>261</sup> Daneben bildete sich die Gewerkschaft Deutscher Bundesbahnbeamten und Anwärter (GDBA), die anfangs nur Beamten organisierte, sich in den 60er Jahren jedoch auch für Angestellte öffnete und die sich ebenfalls als Einheitsgewerkschaft verstand.<sup>262</sup> Mit Gründung der GDBA sollte insbesondere den Beamten eine organisationspolitische Heimat jenseits der sozialdemokratisch dominierten Industrieverbände des DGB, unter dem Dach des Deutschen Beamtenbunds (DBB) geboten werden.<sup>263</sup> Ungeachtet des hohen Beamtenanteils im Bahnsektor,<sup>264</sup> konnte die GDBA zu keiner Zeit eine mit der GdED vergleichbare Bedeutung erlangen. 1971 waren 87 Prozent der Tarifbeschäftigte und 58 Prozent der Beamten in der GdED organisiert. Trotz herber Verluste in den 1990er Jahren zählte die GdED 1999 noch 338.106 Mitglieder, die GDBA im Vergleich dazu nur rund 70.000 Mitglieder.<sup>265</sup>

Jenseits der GDBA ordnete sich eine weitere, im Bahnwesen beheimatete Gewerkschaft in die Reihen des DBB ein. Die Gewerkschaft Deutscher Lokomo-

261 2002 Umbenennung in Gewerkschaft Transport, Service, Netze (Transnet).

262 Vgl. GDBA o.J.

263 Müller/Wilke 2006, S. 117.

264 Anfang der 1950er Jahre betrug der Beamtenanteil 45 %, in den 1970er Jahren genossen mehr als 50 % der Beschäftigten Beamtenstatus (Müller/Wilke 2006, S. 121).

265 Ebd., S. 122, 247, 293.

tivführer (GDL) gründete sich nach dem Zweiten Weltkrieg zunächst auf lokaler Ebene und schloss sich 1948 in Rheine (Westfalen) zu einem Zentralverband zusammen. Die GDL beruft sich auf Traditionenbeziehe, die bis ins Jahr 1867 zurückreichen und versteht sich als älteste deutsche Gewerkschaft, verantwortlich für die berufs- und standespolitische Vertretung der Lokomotivführer.<sup>266</sup> Gemeinsam mit der GDBA bildete die GDL von 1963 bis 2002 eine Tarifgemeinschaft (Tgm).<sup>267</sup> Die GDL hat heute rund 33.000 Mitglieder und organisiert 80 Prozent der Lokomotivführer der Deutschen Bahn AG.<sup>268</sup>

Das Verhältnis der drei Bahngewerkschaften war jahrelang von Missgunst und Feindschaft geprägt, die bis hinunter zu den einzelnen Mitgliedern reichte.<sup>269</sup> Die größten Animositäten bestanden zwischen den Einheitsverbänden GDBA und GdED. Ursächlich dafür waren unterschiedliche ideologische Überzeugungen, die sich in den jeweiligen organisationspolitischen Verankerungen im DBB bzw. DGB niederschlugen.<sup>270</sup> Mit der Bahnreform<sup>271</sup> änderte sich diese Konstellation jedoch zusehends. Durch die Einstellung des Laufbahnwesens im Bahnsektor waren beide Verbände gezwungen, sich verstärkt mit tarifpolitischen Fragen auseinanderzusetzen. Zusätzlich übte der Bahnvorstand unter der Maßgabe, Kosten einzusparen und dafür notfalls auch Personal abzubauen, auf beide Gewerkschaften gleichermaßen Druck aus. In den folgenden Verhandlungen um Beschäftigungssicherung rückten die Verbände näher zusammen, die ideologischen Unterschiede hingegen traten in den Hintergrund. Ende der 90er Jahre einigten sich die Gewerkschaften erstmals intern mittels einer schriftlich fixierten Kooperationsvereinbarung auf Fortführung und Intensivierung der Zusammenarbeit.<sup>272</sup> Heute - rund zehn Jahre später - steht der organisatorische Zusammenschluss beider Verbände bevor.<sup>273</sup>

266 GDL 1992, S. 34, 230.

267 Der Tgm gehörte anfangs mit der Christlichen Gewerkschaft Deutscher Eisenbahner (CGDE) ein weiterer Verband an. Wegen geringer Mitgliederzahlen schied die CGDE in den 80er Jahren jedoch aus finanziellen Gründen aus der Tgm aus. Heute ist die CGDE weder tarif-, noch mitbestimmungspolitisch präsent. Wegen ihrer geringen praktischen Bedeutung wird die CGDE daher aus der vorliegenden Betrachtung ausgeklammert.

268 Vgl. GDL 2007; GDL Geschäftsberichte 2001 bis 2008.

269 Interviews vom 26. und 27. August 2009.

270 Interview vom 26. August 2009.

271 Mit Beginn der Bahnreform wurde 1994 eine sukzessive Privatisierung und Liberalisierung des Bahnwesens eingeleitet. Dazu wurden zunächst Deutsche Bundes- und Deutsche Reichsbahn zu einem Unternehmen verschmolzen und in die privatrechtliche Organisationsform einer Aktiengesellschaft überführt. – Die Bahnreform hat den Bahnsektor grundlegend verändert. Aus Platzgründen sollen diese Veränderungen jedoch nicht im Detail geschildert werden.

272 Interview vom 16.07.2009.

273 Vgl. Transnet/GDBA 2009.

Die GDL hat den Prozess eines engeren interverbändlichen Zusammenrückens anfangs mitgetragen. Dennoch blieben Vorstand und Mitglieder in der Frage der Fortführung einer Kooperation uneins; während einige Stimmen für die Zusammenarbeit plädierten, warnten andere davor, damit das eigenständige Profil der Gewerkschaft zu gefährden.<sup>274</sup> Im Vorstand der GDL vertrat der stellvertretende Vorsitzende und bewährte Tarifexperte Heinz Fuhrmann die Position der Befürworter. Fuhrmann warb offen für eine Intensivierung der Zusammenarbeit, da die Gewerkschaften so ihre Position gegenüber dem Arbeitgeber stärken könnten.<sup>275</sup> Sein Gegenspieler, der langjährige Vorsitzende Manfred Schell hingegen sprach sich für eine forciert eigenständige Profilierung des Verbands aus:

„Im Orchester der Tarif- und Sozialpartner haben wir in den letzten zwei- einhalb Jahren gewisse Unterlassungssünden begangen. Unsere Mitglieder haben manchmal große Schwierigkeiten, die GDL-Beiträge im Orchester wahrzunehmen. [...] [D]ie GDL hat die Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten.“<sup>276</sup>

Nach einigem Ringen um die zukünftige Ausrichtung der GDL setzte sich Schell durch. Fuhrmann wechselte zur GDBA und ist als stellvertretender Vorsitzender der Tarifgemeinschaft Transnet/GDBA (TG) heute einer der maßgeblichen Protagonisten einer engen Kooperation von Transnet und GDBA.

Die GDL hingegen hat ihren Organisationsradius auf Zugbegleiter<sup>277</sup> ausgeweitet und fühlt sich heute als verbandliche Vertretung des Fahrpersonals stärker denn je den Interessen ihrer Klientel verpflichtet. 2003 erhob die GDL erstmals den Anspruch auf tarifpolitische Vertretungshoheit für das Fahrpersonal; zudem fordert sie einen eigenständigen Tarifvertrag für diese Berufsgruppen. Während sich diese Forderung zunächst nicht durchsetzen ließ, gelang es der Gewerkschaft infolge des Lokführerstreiks vom Spätsommer/Herbst 2007 dem Arbeitgeber einen

274 In einem Leserbrief der GDL Mitgliederzeitschrift „Voraus“ bezweifelt ein Mitglied der Ortsgruppe Frankfurt, dass die GDL im Rahmen einer erweiterten Tarifgemeinschaft ihre eigenen Ziele durchsetzen könne. Er stellt die Transnet als unzuverlässigen Partner dar und verweist auf mehrere Fälle, in denen die Transnet mit unlauteren Methoden versucht habe, Kollegen abzuwerben oder die Gewerkschaftsarbeit der GDL zu kolportieren (vgl. GDL 2002).

275 Kooperation in der Tarifpolitik soll Position gegenüber dem Arbeitgeber stärken, in: Voraus, Januar/ Februar 2002, 4.

276 Generalversammlung. Die GDL hat die Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten. In: Voraus, Nr. 6 Oktober 2001.

277 Kundenbetreuer im Nah- und Fernverkehr und Mitarbeiter der Bordgastronomie.

eigenen Vertrag und die alleinige Zuständigkeit für tarifpolitische Belange der Streckenlokführer der DB AG abzuringen.<sup>278</sup>

### **Eingehegte Tarifpluralität – Brandenburger Tor-Modell**

Anfangs hatte Bahnchef Mehdorn einen eigenständigen Lokführertarifvertrag strikt zurückgewiesen, da dieser nicht mit dem Grundsatz der Tarifeinheit vereinbar wäre, weshalb er jegliche Verhandlungen über diese Forderung ablehnte. Mehdorn bat gar die Bundesregierung um Festschreibung der Tarifeinheit als unumstößliches Ordnungsprinzip der Arbeitsbeziehungen.<sup>279</sup> Diese Haltung ließ sich jedoch - nicht zuletzt durch das Eingreifen der Bundesregierung und dem Drängen des Verkehrsministers zu einer Einigung mit der GDL - nicht durchsetzen. Trotz Abschluss des Lokführertarifvertrags (LfTV) wurde die Tarifeinheit des Unternehmens in ihrem Grundsatz dennoch gewahrt. Denn der LfTV und die tarifliche Vertretungshoheit der GDL beziehen sich ausschließlich auf die Streckenlokführer, alle anderen Beschäftigten fallen nicht unter diesen Vertrag. Mittels so genannter Grundlagentarifverträge haben alle Vertragsparteien (TG, GDL und Agv MoVe) zugesichert, die Aufteilung der Zuständigkeit bis mindestens 2012 zu akzeptieren. Bis dahin verhandelt die GDL ausschließlich in Fragen, die Streckenlokführer betreffen mit dem Agv MoVe und erkennt die Zuständigkeit der TG für die Interessen der Restbelegschaft an, während die TG ihrerseits ihren Vertretungsanspruch für Streckenlokführer vorerst eingeschränkt hat.<sup>280</sup>

Die Vertragsabschlüsse beider Seiten - zwischen GDL und Agv MoVe einerseits und Agv MoVe und der TG andererseits – fügen sich zu einem in sich gegliederten Tarifkonstrukt zusammen, dass als Brandenburger Tor-Modell bekannt wurde. Das Brandenburger Tor basiert auf sechs Säulen, die jeweils abgegrenzte Tarifverträge für einzelne Funktionsgruppen der Bahnbelegschaft enthalten. Verbunden werden die Säulen durch einen entsprechenden Überbau, der unter anderem die Vereinbarungen des bisherigen Manteltarifvertrags enthält. Während die Bestimmungen des Manteltarifs weiterhin für alle Beschäftigten gelten, erlaubt das Brandenburger Tor-Modell eine funktionsgruppenspezifische Differenzierung von gehaltstariflichen Inhalten wie Entgelthöhe und Arbeitszeit.<sup>281</sup>

278 Der Vertretungsanspruch für Fahrpersonale insgesamt wurde der GDL verwehrt, da die Gewerkschaft nur rund ein Drittel der Zugbegleiter des Bahnkonzerns organisiert (vgl. GDL 2007).

279 Vgl. FAZ 2007.

280 Bayreuther, W. 2008, S. 6 f.

281 Ebd., S. 5.

Die durch den LfTV entstandene Tarifpluralität ist mit dem Brandenburger Tar-Modell, seinem Überbau und dem Abschluss der Grundlagentarifverträge eingehetzt worden. Bayreuther, selbst Mitglied der verhandelnden Vertragspartei auf Arbeitgeberseite, spricht von einer „entschärften Tarifpluralität“<sup>282</sup>, die eine unmittelbare Konkurrenz von Tarifen verhindere. Das Kernelement der Tarifeinheit bleibt durch die Unterbindung direkter Konkurrenz erhalten.

## **8.4 Abschließende Bemerkungen und Ausblick**

Am Beispiel der DB AG wurde gezeigt, dass trotz aller Warnungen der Arbeitgeberseite im Vorfeld einer Einigung, der Abschluss eines gruppenspezifischen Tarifvertrags nicht per se gleichbedeutend sein muss mit dem Ende der Tarifeinheit. Vielmehr ist es bei der Bahn gelungen, mittels einer innovativen Tarifkonstruktion, die Interessen der Einzelgewerkschaften zu berücksichtigen, ohne die vom Arbeitgeber geforderte Tarifeinheit aufzugeben. Darüberhinaus ist bei der Deutschen Bahn AG mit der tariflichen Differenzierung von Funktionsgruppen ein Vorzeigemodell entworfen worden, das sich auch auf andere Wirtschaftssegmente übertragen ließe. Denn mit einer stärkeren Berücksichtigung funktionsgruppenspezifischer Belange könnte möglicherweise einer weiteren Fragmentierung von Arbeitnehmerinteressen vorgebeugt werden.

Insofern kann der Fall der Bahn, trotz der Diskussion um Tarifeinheit im Zuge des Bahntarifkonflikts und trotz des eigenen LfTV, als Beispiel dafür gehandelt werden, wie Tarifpluralität begrenzt werden kann, so dass die Grundidee der Tarifeinheit - direkte Konkurrenz zu verhindern - geschützt und erhalten bleibt. Weiter können aus dem Beispiel der Bahn Schlüsse gezogen werden, wie sich durch tarifvertragliche, aber auch innergewerkschaftliche Differenzierungen, die eine stärkere Berücksichtigung von Gruppeninteressen ermöglichen, Verbandskonkurrenzen eindämmen, wenn nicht unterbinden lassen. Möglicherweise kann die Differenzierung in Details der Schlüssel dazu sein, die Einheit im Ganzen zu erhalten. Zumindest offenbart der Fall der Bahn, dass Gewerkschaftskonkurrenz und ein plurales Vertragswerk nicht automatisch das Ende der Tarifeinheit besiegen müssen.

282 Ebd., S. 7.

## **Literatur**

Bahnmüller, Reinhard: Tarifeinheit – Bestandsaufnahme und Perspektive, Tagung ver.di, Stuttgart, 2008.

Bayreuther, Frank: Tarifpluralität und –konkurrenz im Betrieb – Zur Zukunft des Grundsatzes der Tarifeinheit. In: Neue Zeitschrift für Arbeitsrecht, Nr. 4, 2008, S. 187-191.

Bayreuther, Werner: Tarifeinheit und Gewerkschaftspluralität. Die Lösung der Deutschen Bahn AG. In: Maschmann, Frank (Hrsg.): Festschrift für Wolfgang Hromadka zum 70. Geburtstag, München, 2008, S. 1-7.

Bepler, Klaus: Das Problem mit der Tarifeinheit. Ein Diskussionspapier, Impulsreferat Symposium IGM/Gesamtmetall, 2008.

Bispinck, Reinhard/Dribbusch, Heiner: Tarifkonkurrenz der Gewerkschaften zwischen Unter- und Überbietung. Zu aktuellen Veränderungen in der Tarif- und Gewerkschaftslandschaft. In: Sozialer Fortschritt, Nr. 6, 2008, S. 153-163.

Esslinger, Detlef: Welle von Streiks. Die neue Lust auf Arbeitskampf. In: sueddeutsche.de, 02.07.2007. <http://www.sueddeutsche.de>. [Abgerufen 02.07.2007].

FAZ (Hrsg.): Bahn-Tarifkonflikt: Mehdorn fordert Eingreifen der Bundesregierung. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 03.11.2007. <http://www.faz.net>. [Abgerufen 29.10.2009].

Fickinger, Nico: Notoperation. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 18.06.2006.

GDBA (Hrsg.): Wir über uns. Kompetent-Kritisch-Erfolgreich. <http://www.gdba.de>. [Abgerufen 17.06.2009].

GDL (Hrsg.): Leserbriefe. Kooperation Tarifarbeit. In: Voraus, April 2002, S. 33.

GDL (Hrsg.): Der Fahrpersonal tarifvertrag: Zahlen, Fakten, Hintergründe, 2007. <http://www.gdl.de>. [Abgerufen 16.06.2009].

Gehrmann, Wolfgang: Aufstand der Kleinen. Lokführer wollen eine Extrawurst: Zersplittert die deutsche Gewerkschaftslandschaft? In: Die Zeit, 16.08.2007, S. 21.

Keller, Berndt: Berufsverbände, Tarifautonomie und das System der Interessenvertretung. In: Leviathan, Nr. 36, 2008, S. 364-390.

Lesch, Hagen: Spartengewerkschaften – Entstehungsmotive und ökonomische Wirkung. In: Industrielle Beziehungen, Nr. 15, 2008, S. 4, 303-328.

Müller, Hans-Peter/Wilke, Manfred: „Gestaltend Einfluss nehmen“ Bahngewerkschaft und Bahnreform 1993-2005, Berlin, 2006.

Müller, Hans-Peter/Wilke, Manfred: Verdrängte Beruflichkeit – Renaissance des Berufsprinzips? In: Industrielle Beziehungen, Nr. 4, 2008, S. 376-401.

Müller-Jentsch, Walther: Rückkehr der Berufsgewerkschaften? In: WSI Mitteilungen, Nr. 61, 2008, S. 62.

Reuter, Dieter: Die Tarifautonomie der Spartengewerkschaften. In: SchlHA, Nr. 10, 2007, S. 413-419.

Schell, Manfred: Die Lok zieht die Bahn. Autobiographie, Berlin, 2009.

Schroeder, Wolfgang: Die Konkurrenten der Einheitsgewerkschaft. In: Mitbestimmung, Nr. 4, 2008, S. 11-15.

Schroeder, Wolfgang/Greef, Samuel: Industrie- und Spartengewerkschaften im Konflikt. Organisatorische Voraussetzungen und realisierte Gelegenheitsstrukturen. In: Industrielle Beziehungen, Nr. 4, 2008, S. 329-355.

Schroeder, Wolfgang/Kalass, Viktoria/Greef, Samuel: Kleine Gewerkschaften und Berufsverbände im Wandel, Düsseldorf, 2008.

Transnet/GDBA (Hrsg.): Spitzengremien sollen Entscheidung über weitere Zusammenarbeit treffen, 13.10.2009. <https://www.transnet.org>. [Abgerufen 16.10.2009].

## 9 Rückübertragbare Öffnung des Flächen-tarifvertrages

### 9.1 Einleitung und Ausgangslage

Das deutsche Tarifsystem ist seit mehr als zwei Jahrzehnten einem kontinuierlichen Erneuerungsdruck ausgesetzt. Arbeitgeberverbände als die natürlichen Antipoden der Gewerkschaften sind Transformationsprozessen unterworfen gewesen<sup>283</sup>, die wirtschaftspolitischen Rahmbedingungen haben sich verändert und das mediale Umfeld für Flächentarifverträge ist mitunter von tiefer Skepsis geprägt.<sup>284</sup> Ein augenfälliger Ausdruck dieser veränderten Umweltbedingungen ist die zunehmende Verbetrieblichung, bzw. Dezentralisierung der Tarifpolitik.<sup>285</sup> Einem „zwanglosen Zwang folgend“<sup>286</sup> greift diese Verbetrieblichung betriebsindividuelle Notwendigkeiten und Bedingungen auf. Sie bringt jedoch zugleich eine Verschiebung der Machtstrukturen mit sich, insbesondere da, wo die Betriebsparteien geöffnete Teile des Tarifvertrags in eigener Verantwortung nachverhandeln dürfen. Die Diskussion um diese Entwicklung ist deshalb auch eine Diskussion um die Rolle der Betriebsräte, denen auch eine Funktion als Schnittstelle zwischen Belegschaft und Gewerkschaft zukommt. Diese Rolle wird durch solche Dezentralisierungstendenzen verstärkt.

Die Interessenlagen der Akteure sind vielschichtig und nicht einfach nach Lagern zu trennen. Betriebsräte, Arbeitgeber und auch die Sozialpartner selbst – in allen Gruppen gibt es Beteiligte, die Grund haben, für ein Mehr oder ein Weniger an Dezentralisierung zu streiten. In dieser Gemengelage von Interessen und Handlungsalternativen haben sich in der Praxis verschiedene Möglichkeiten zur Dezentralisierung herausgebildet. Jede mit ihren eigenen Vorzügen und Nachteilen. Indes gibt es Fallkonstellationen, in denen eine intelligente Kombination dieser Wege fehlt, die es vermag, eine ausreichende Flexibilität im Prozess zu erhalten und so die unterschiedlichen Positionen einzufangen. In diesem Beitrag werden zunächst die klassischen Möglichkeiten dargestellt. Darauf folgend ist aufzuzeigen, wie

283 Streeck/Rehder 2003, S. 343.

284 Massa-Wirth/Seifert 2004, S. 246; Bispinck 2003, S. 395 f.

285 Huber u.a. 2005, S. 656.

286 Schroeder 2007, S. 15; Berthold u.a. 2003, S. 5.

eine sachgerechte Kombination aufgebaut sein könnte, die den divergierenden Interessen der Beteiligten in größtmöglicher Weise entgegenkommt. Dazu soll mit der „Rückübertragbaren Öffnungsklausel“ ein neues Instrument tarifpolitischer Differenzierung vorgestellt werden.

## 9.2 Klassische Wege zur Öffnung

Inwieweit und von wessen Seite Abweichungen vom Flächentarifvertrag überhaupt erwünscht sind, hängt von verschiedenen Faktoren ab.<sup>287</sup> Da wären zunächst die Betriebsräte. Mächtige Betriebsräte in Großbetriebsstrukturen wollen die Freiheit, Abweichungen nach oben zu vereinbaren, zumindest jedoch maßgeschneiderte Lösungen für ihren Bereich (vgl. den Beitrag von Sabine Zimmer in diesem Band). Doch lassen die betrieblichen Rahmenbedingungen nicht immer Zuwächse zu. In angeschlagenen Unternehmen stehen vielmehr Absenkungen zur Disposition.<sup>288</sup> Unter solchen Umständen kann die „Freiheit“, eigenverantwortlich Differenzierungen auszuhandeln, zu einer Belastung für Betriebsräte werden.<sup>289</sup>

Auf Arbeitgeberseite stellt sich die Lage ebenfalls uneinheitlich dar. Gutverdienende Betriebe dürften sich gerade in der Verbandseinheit gut aufgehoben fühlen, sehen sie sich doch dort nur nivellierten Forderungen des sozialen Gegenpielers gegenüber. Unternehmen mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten andererseits wollen Sanierungsbeiträge der Beschäftigten und damit Abweichungen nach unten.<sup>290</sup> Auch die Verbände selbst haben widerstreitende Interessen. Einerseits möchten Arbeitgeber wie Gewerkschaften ihren Mitgliedern entgegenkommen. Andererseits schmälert jeder Machtzuwachs der betrieblichen Ebene den von der Verfassung eingeräumten Handlungsspielraum der Tarifparteien.<sup>291</sup> Nachfolgend werden die gängigen Wege dargestellt, welche die Praxis bislang gefunden hat.

### Unbeschränkte Öffnungsklausel

Bei der unbeschränkten Öffnungsklausel überlassen die Tarifpartner ihren betrieblichen Pendants einfach einen Regelungsbereich. Beispielsweise könnte vereinbart werden, dass die Betriebsparteien bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten unter be-

287 Bispinck/Bahnmüller 2007, S. 19.

288 Schnabel 2006, S. 23 ff.

289 Oppolzer 2006, S. 89; Schäfer 2008, S.293.

290 Streeck/Rehder 2003, S. 344.

291 Hanau/Adomeit 2007, S. 49-55.

stimmten Rahmenbedingungen in einem definierten Umfang unbezahlte Mehrarbeit vereinbaren dürfen. Wenn sie dies eigenverantwortlich gestalten dürfen, so handeln sie im Rahmen einer unbegrenzten Öffnungsklausel im Sinne des § 77 Abs. 3 BetrVG. Entscheidend ist die Frage, was geschieht, wenn es zu keiner Einigung kommt. Gibt der öffnende Tarifvertrag selbst kein Verfahren vor, so kommt die Einigungsstelle<sup>292</sup> zum Zuge.<sup>293</sup> Diese wird jedoch durch einen externen Vorsitzenden dominiert, was von den Betriebsparteien oft als problematisch empfunden wird, geben sie doch damit ihre Kompetenz an einen Außenstehenden.<sup>294</sup> Andere Risiken einer Verlagerung auf die Betriebe ergeben sich aus der bestehenden Machtasymmetrie zwischen Betriebsräten und Arbeitgebern. Da ein Arbeitgeber durch seine unternehmerische Entscheidungsfreiheit Sachzwänge schaffen kann, verfügt er im Einzelfall über ein nennenswertes Druckpotenzial.<sup>295</sup>

### **Zustimmungsvorbehalt der Tarifparteien**

Wo sich die Tarifparteien das letzte Zustimmungsrecht vorbehalten, können sie letztlich nur noch final zustimmen oder ablehnen. Diese Variante wählen beispielsweise mitunter die Chemietarifparteien.<sup>296</sup> Das bringt im Ablehnungsfall die Gefahr mit sich, als Blockierer wahrgenommen zu werden – mit möglichen Konsequenzen für die Mitgliedergewinnung. Eine Feinstreuierung der Ergebnisse ist allemal problematisch. Diese Nachteile sind gravierend. Sie können auch nicht dadurch aufgewogen werden, dass die Tarifparteien sich dadurch bis zuletzt Einfluss bewahren. Dieses Ziel ist mit anderen Mitteln besser zu erreichen, so etwa mit den nachfolgend beschriebenen Firmenstarifverträgen.

### **Öffnung ohne Öffnungsklausel: Ergänzungstarifverträge**

Gemäß § 2 (1) TVG können auch einzelne Arbeitgeber als Tarifparteien fungieren. Und was liegt näher, als dass die Gewerkschaft im Bedarfsfall neben einem allgemeinen Flächentarifvertrag noch ergänzende Tarifverträge mit den einzelnen Betrieben abschließt? In der Rechtsterminologie handelt es sich aller-

292 Eine Einigungsstelle ist eine Institution des Betriebsverfassungsgesetzes. Nach § 76 BetrVG werden sie aus einer gleichen Anzahl von Beisitzern (von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite) bestellt. Hinzu tritt ein unparteiischer Vorsitzender. Diese Person, in der Praxis häufig ein Arbeitsrichter, ist das „Zünglein an der Waage“. Sie ist letztlich entscheidend für den Prozess, da sie mit ihrer Stimme den Ausschlag gibt.

293 Bundesgericht (BAG) v. 09.05.95 – 1 ABR 56/94.

294 Brecht 2003, S. 141.

295 Flecker 2005, S. 90; Brecht 2003, S. 112 f.

296 Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2001, S. 14.

dings nicht um eine echte „Öffnungsklausel“. Denn dieser Begriff ist der Variante vorbehalten, in der die Betriebsparteien verhandeln. Hier dagegen verhandeln die Tarifparteien, nur dass der einzelne Arbeitgeber an die Stelle des Verbandes tritt. Diese Verhandlungen können in einen Haus- oder Firmentarifvertrag münden.<sup>297</sup> Daneben gibt es die Variante, dass die Tarifparteien der Verbandsebene selbst ergänzend einen auf ein einzelnes Unternehmen bezogenen Tarifvertrag abschließen. Allen Varianten ist gemein, dass die Tarifparteien bis zuletzt das Heft in der Hand halten, den gesamten Prozess selbst steuern und damit die Tarifautonomie stärken. Von Bedeutung ist auch, dass die Verhandlungspartner gleich stark sind und über einander ebenbürtige Arbeitskampfmittel verfügen.<sup>298</sup> Ein Beispiel für diese Variante, welches eine hohe mediale Aufmerksamkeit erreicht hat, ist der sog. Pforzheimer Abschluss. Die Metalltarifpartner haben darin die Unterschreitung des Flächentarifs verabredet, sofern dadurch Arbeitsplätze gesichert oder geschaffen werden.<sup>299</sup>

Diesen wirkungsvollen Vorteilen stehen allerdings auch Nachteile gegenüber. Zum einen der potenziell beträchtliche Aufwand für die Tarifvertragsparteien. Handhabbar dürften Firmentarifverträge vor allem dann sein, wenn sie in überschaubarer Zahl vereinbart werden. Zudem wird die Rolle der Betriebsparteien geschmälert. Diese haben dann eher eine beratende Funktion und können somit auch ihre Möglichkeiten nicht in vollem Maße nutzen.

### **9.3 Die Rückübertragbare Öffnungsklausel**

Wo keiner der gängigen Lösungswege für sich alleine genommen optimal ist, bietet sich eine wirksame Kombination an. Die Rückübertragbare Öffnungsklausel hält Chancen bereit, die verschiedenen Vorteile der bestehenden Lösungswege zu bündeln. Neben dieser Bündelung muss ein wesentliches Nebenziel darin bestehen, dass Betriebsrat und Gewerkschaft nicht gegeneinander ausgespielt werden können.

297 Ohl u.a. 1997, S. 42 ff.

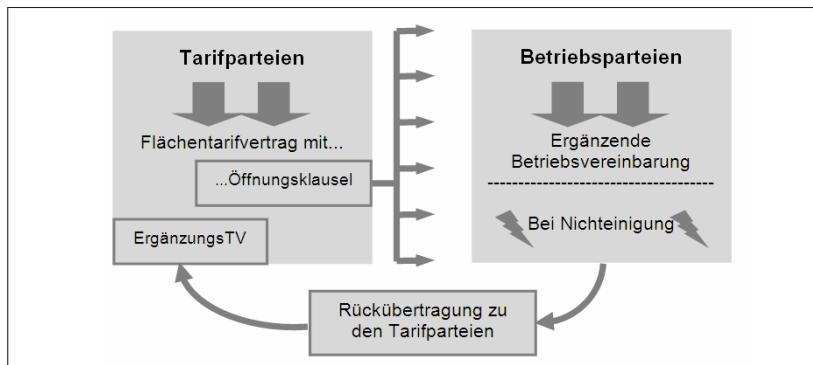
298 BAG v. 11.08.1992 - 1 AZR 103/92.

299 Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2006, S. 8; Huber u.a. 2005, S. 656.

## Ausgestaltung der Öffnungsklausel

Der Ablauf lässt sich in drei Schritte untergliedern (Abbildung 8). Zunächst verhandeln die Tarifpartner die Regelungen der Fläche. Für einen wohldefinierten – zeitlichen wie inhaltlichen – Rahmen wird jedoch eine Öffnungsklausel geschlossen. Etwa in Form eines Korridors. Beispielsweise könnte eine allgemeine Erhöhung der Löhne und Gehälter in der Fläche vereinbart werden (siehe Beispielformulierung am Ende). Dann würde den Betriebsparteien ein Korridor zwischen 97 Prozent und 103 Prozent eröffnet. Eine Abweichung nach unten wäre nur unter der Voraussetzung gestattet, dass das Unternehmen mit nachweisbaren und nachhaltigen wirtschaftlichen Schwierigkeiten konfrontiert wäre.

Abbildung 8: Die Rückübertragbare Öffnungsklausel



Quelle: Eigene Darstellung.

## Ergänzende Betriebsvereinbarung

Somit hätten die betrieblichen Akteure die Chance, unter Verwendung all der erprobten formellen wie informellen innerbetrieblichen Strukturen, eine einvernehmliche und tragfähige Lösung zu erreichen. In diesem Fall würde einfach eine ergänzende Betriebsvereinbarung abgeschlossen. Die dahinter stehende Zuversicht, dass die vielfach gewachsene und bewährte Kultur der vertrauensvollen Zusammenarbeit zu einer maßgeschneiderten Lösung führt, die alle Seiten mittragen können, ist vielversprechend.

## **Rückübertragung im Krisenfall**

Entscheidend ist auch hier die Frage, was im Nichteinigungsfall geschieht. Die Frage wird aber nicht erstmals im Krisenfall aktuell. Schon während der Verhandlungen spielt es eine Rolle, wie das Verfahren im Konfliktfall ausgestaltet ist. Die *Möglichkeit* der Rückübertragung ist dabei das Kernstück der hier propagierten Öffnungsklausel. Sollte eine der beiden Parteien das Scheitern der Verhandlungen erklären, so würde der geöffnete Bereich an die Tarifparteien zurückfallen. Daselbe geschieht beim Zeitablauf, denn den Betriebsparteien sollte praktischerweise ein zeitlicher Rahmen vorgegeben werden. Die Tarifparteien würden nun dieselben Fragen für dieselben Betriebsspezifika verhandeln, denn die Notwendigkeit der betriebsindividuellen Lösung wäre nach wie vor gegeben.

Durch die Option der Rückübertragung erhalten auch einflussreiche Betriebsratsgremien ein Machtmittel, über das sie in den anderen Varianten nicht verfügen. Dass dem so ist, lässt sich am Beispiel der Einigungsstellen ersehen. Wie Brecht<sup>300</sup> und Höland u.a.<sup>301</sup> empirisch herausgearbeitet haben, wird die Einigungsstelle zwar selten angerufen, so dass zunächst von einer geringen Relevanz dieser Institution ausgegangen werden könnte. Tatsächlich entfaltet bereits die *Möglichkeit* der Anrufung der Einigungsstelle jedoch einen erheblichen Einigungsdruck. Keine der Parteien möchte die eigene Entscheidung leichtfertig aus der Hand geben. Mit der Rückübertragbaren Öffnungsklausel stünde gleichfalls ein solches Damokles-schwert zur Verfügung. Jedoch eines, dass besser kalkulierbar ist.

## **9.4 Die Zweckdienlichkeit im Vergleich**

Eine rückübertragbar ausgestaltete Öffnungsklausel wird nicht in allen denkbaren Fällen die für alle Seiten günstigste Lösung darstellen. Dasselbe trifft auf die gegenwärtig praktizierten Varianten zu. Jedoch stellt sie eine sinnvolle Ausweitung und Ergänzung des tarifpolitischen Instrumentariums der Parteien dar.

## **Rückübertragbare Öffnungsklausel im Vergleich zur klassischen Öffnungsklausel**

Der klassischen Öffnungsklausel, egal ob unbegrenzt oder nicht, fehlt es an einem prognostizierbaren Konfliktmechanismus. Das Ergebnis einer Auseinandersetzung

300 Brecht 2003, S. 141.

301 Höland u.a. 2000, S. 295.

mit dem sozialen Gegenspieler lässt sich leichter kalkulieren als der Spruch einer Einigungsstelle, die von einem externen Vorsitzenden geleitet wird. Wie schon beschrieben, wird es von den Beteiligten zudem oft als problematisch empfunden, wenn Entscheidungskompetenzen an externe Dritte vergeben werden. Insbesondere da, wo Absenkungen gegenüber dem Niveau der Fläche angestrebt werden, scheint eine mit einem Rückübertragungsmechanismus ausgestattete Öffnungsklausel daher geeignet, den Druck auf die Betriebsparteien zu reduzieren. Zugleich bleiben alle Vorteile erhalten, die der klassischen Öffnungsklausel zugeschrieben werden.<sup>302</sup> Doch mit relevanten Vorteilen. So wird die innerbetriebliche Verhandlungskultur vor Schaden bewahrt, wenn im Konfliktfall eine Rückverlagerung möglich ist – die Betriebsparteien stehen in geringerem Maße unter Erfolgsdruck. Ferner kann es in festgefahrenen Verhandlungssituationen durchaus sinnvoll sein, wenn die handelnden Akteure wechseln.<sup>303</sup>

### **Rückübertragbare Öffnungsklausel im Vergleich zur Betriebsvereinbarung mit Zustimmungsvorbehalt**

Tarifliche Öffnungen mit Zustimmungsvorbehalt der Tarifpartner schränken die Einflussmöglichkeit der Tarifparteien unnötig ein. Wenn das Ergebnis für die Gewerkschaft nicht zufriedenstellend ist, steht diese vor einer unbefriedigenden Wahl. Entweder lehnt sie das Verhandlungsergebnis ab und verprellt damit Betriebsrat und Arbeitgeber gleichermaßen oder sie stimmt einem aus ihrer Sicht unzulänglichen Ergebnis zu. Bei einer Lösung, welche die Rückübertragbarkeit möglich macht, stünden wieder alle Wege offen. Es können echte Verhandlungen geführt werden, bis hin zu Arbeitskampfmaßnahmen. Dem steht auch die Friedenspflicht nicht entgegen, da es sich ja ausdrücklich um einen den Nachverhandlungen geöffneten Bereich handelt. Allein die Aussicht auf einen Arbeitskampf dürfte für die notwendige Motivation sorgen, um Ergebnisse in der Mehrheit der Fälle schon auf der Betriebsebene zu erzielen.

### **Rückübertragbare Öffnungsklauseln im Vergleich zum Ergänzungstarifvertrag**

Der Lesbarkeit halber sei hier vom Ergänzungstarifvertrag die Rede. Analog könnte ebenso gut von Firmen- oder auch verbandsbezogenen Firmentarifverträgen die Rede sein. Es gibt zwar aus juristischer Sicht Unterschiede, nicht jedoch

302 Büttner/Kirsch 2002, S. 20 ff.

303 Fisher/Ury 1991, S. 18-22.

in Hinblick auf den hier relevanten prozeduralen Vergleich. Wo Ergänzungstarifverträge die Ausnahme bleiben stellen diese offenbar die günstigste Variante dar. Ein gewisser Nachteil besteht darin, dass die Potenziale der Betriebsräte vor Ort in geringerem Maße genutzt werden. Dennoch scheint es am sachgerechtesten, wenn die Tarifparteien selbst tätig werden, statt den Entscheidungsprozess zu verlagern. Dies zum einen aus rechtsdogmatischer Sicht, da es originär die ordnungspolitische Aufgabe der Koalitionen ist, Tarifverträge abzuschließen.<sup>304</sup> Für die Gewerkschaften spielt zudem die Mitgliedergewinnung eine Rolle. Denn erfolgreiche Abschlüsse nützen den Tarifparteien, z.B. für die Mitgliedergewinnung, gerade dann, wenn sie den Erfolg zu hohen Anteilen selbst verantworten.<sup>305</sup>

Zum Problem würden Ergänzungstarifverträge erst, wenn sie in zu großem Umfang auftreten. In den Medien mag mitunter im kämpferischen Sprachduktus von der Bereitschaft zum „Häuserkampf“ die Rede sein. Tatsächlich spricht aus praktischer Sicht einiges gegen die Annahme, dass die Gewerkschaften *ohne Qualitätsverluste* im großen Stil Ergänzungstarifverträge abschließen und im Zweifel erkämpfen könnten. Das liegt an einem strukturellen Ungleichgewicht: Die einzelnen Arbeitgeber haben immer schon Koalitionscharakter. Das gilt nicht nur in rechtlicher Hinsicht.<sup>306</sup> Auch praktisch verfügen Arbeitgeber ab einer gewissen Größe immer bereits selbst und ohne Verband über veritable finanzielle und personelle Ressourcen. Hingegen sind die Geschäftsstellen der Gewerkschaften auch heute schon in hohem Maße ausgelastet. Neuere Entwicklungen, wie etwa die Zusammenlegung einzelner Regionalverwaltungen oder auch das Zusammengehen ganzer Gewerkschaften<sup>307</sup> könnten verschärfend wirken. Insoweit unterliegen die Gewerkschaften einem strukturellen Nachteil gegenüber dem Koalitionspartner, der umso mehr zum Tragen kommen dürfte, je mehr vom Flächentarif abgewichen wird.

Das hier propagierte Modell der Rückübertragbaren Öffnungsklausel würde dagegen sicherstellen, dass die abschließende Gewerkschaft nur noch die Fälle selbst zu verhandeln hätte, in denen die Betriebsparteien zu keiner eigenen Lösung gelangt sind. Primär würden in den allermeisten Fällen die Akteure verhandeln, die dem Geschehen am nächsten sind.

304 Bispinck/Schulten 2005, S. 466.

305 Haipeter/Schilling 2006, S. 22 f.

306 Hampe/Lägeler 2008, S. 1682; Vergleiche auch § 2 Abs. 1 TVG.

307 Schroeder/Keudel 2008, S. 26 f.

## 9.5 Rechtliche Perspektive

Aus rechtlicher Sicht bietet sich zur Frage der Gültigkeit und der Implementierbarkeit eines solchen Vorschlags eine umfangreiche Prüfung an, denn alle Neuerungen im tarifrechtlichen Bereich stoßen auf eine ausgeprägte Rechtsprechung und berühren zudem immer Aspekte des Art. 9 Abs. 3 GG. An dieser Stelle sei jedoch nur ganz verkürzt auf die Hauptpunkte eingegangen.<sup>308</sup> Augenfällig ist zunächst die Frage der Friedenspflicht. Ist diese gewahrt, wenn man eine Rückverlagerung anordnet? Die Friedenspflicht ist grundsätzlich relativ, wenn die Tarifparteien nicht ausdrücklich absolute Friedenspflicht vereinbaren.<sup>309</sup> Sie bezieht sich immer auf die abschließend geregelten Bestimmungen. Bei einer Rückübertragbaren Öffnungsklausel wäre ein bestimmter Teilbereich jedoch ausdrücklich nicht abschließend geregelt. Die Friedenspflicht stellt demnach kein Hindernis dar.<sup>310</sup>

Auch die Ordnungsfunktion der Tarifparteien und das Verbot allzu weitgehender Selbstentäußerung stellen kein Hemmnis dar. Diese Grundsätze werden durch die Rückübertragbare Öffnungsklausel eher noch gestärkt, jedenfalls gegenüber der unlimitierten Öffnungsklausel. Die negative Koalitionsfreiheit der Außenseiter, also derer, die nicht Mitglied der tarifschließenden Gewerkschaft sind, um einen letzten rechtlichen Prüfungspunkt zu nennen, ist desgleichen kein Hindernis. Denn es handelt sich bei einer Öffnungsklausel nicht um eine Delegation von Rechtsetzungsbefugnissen.<sup>311</sup> Der Betriebsrat verhandelt nicht durch die Befugnis der Tarifparteien, so dass sich argumentieren ließe, hier werden Außenseiter mit abgehandelt, wiewohl sie nicht der Gewerkschaft angehören. Vielmehr beseitigen die Tarifparteien lediglich die Regelungssperre des § 77 Abs. 3 BetrVG, so dass die Betriebsparteien wieder ihre ureigenste Rechtsetzungsbefugnis ausüben.<sup>312</sup> Und dann können sie natürlich auch für die Außenseiter mit verhandeln, denn dazu haben sie als betriebliche und von allen gewählte Interessenvertreter das Mandat. Aus rechtlicher Sicht ist die Rückübertragbare Öffnungsklausel durchweg anwendbar.

308 Für eine eingehendere rechtliche Betrachtung: Brecht-Heitzmann/Gröls 2008, S. 508-514.

309 Schaub 2007, S. 1942 f.

310 Stein 2006, S. 133.

311 Gragert 1997, S. 119 ff.; Buchner 1990, S. 1; ablehnend Baumann 1992, S. 90.

312 BAG 18.8.1987 AP Nr. 23 zu § 77 (3) BetrVG.

## 9.6 Machtpolitische Perspektive

Es ist offenbar, dass die Rückübertragbare Öffnungsklausel nicht für alle Parteien gleichermaßen attraktiv ist. So wird der einzelne Arbeitgeber die klassische Öffnung bevorzugen. Jedoch gibt es Situationen, in denen die Gewerkschaft dazu nicht bereit ist, so dass diese Variante auch für die Arbeitgeberseite immer noch günstiger sein könnte als etwa der Ergänzungstarifvertrag. Auch werden sich unter Druck geratene Betriebsräte mitunter lieber in die schützende Ausgestaltung der Rückübertragbaren Öffnungsklausel begeben wollen als etwa Großbetriebsräte, die vielleicht unter Bedingungen günstiger Geschäftsergebnisse übertarifliche Bestandteile verhandeln möchten. Auf jeden Fall stellt diese Form der Öffnung eine differenziertere Möglichkeit dar als die gegenwärtig praktizierten Alles-oder-Nichts-Lösungen. Eine Erweiterung und Ergänzung des gegenwärtigen Instrumentariums ist daher eine Bereicherung.

## 9.7 Offene Fragen

Eine solche reflexive Öffnung wirft eine Reihe von weiterführenden Fragen auf. Eine Überlegung bezieht sich darauf, wie sich ein solches Modell grundsätzlich auf das deutsche System der Mitbestimmung und auf den Flächentarifvertrag auswirken würde. Der Einsatz rückübertragender Lösungen würde wohl die betriebliche ebenso wie die überbetriebliche Ebene stärken und damit den Status Quo stützen. Andererseits verzeichnet Deutschland im europäischen Vergleich außerordentlich wenige Streiktage.<sup>313</sup> Ließe sich das bei einer – vielleicht forcierten – Verlagerung auf die Betriebsebene halten? Ähnlich gelagerte Fragestellungen bieten sich aber auch auf betrieblicher Ebene an. Unternehmen verwenden zum Teil nennenswerte Ressourcen, um Faktoren wie Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit, Extrarollenverhalten etc. zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Aus dieser Perspektive scheint es mitunter verwunderlich, mit welcher Leichtigkeit bei tariflichen Auseinandersetzungen innerbetrieblich „Porzellan“ zerschlagen wird. Von Interesse scheint die Überlegung, inwieweit die Rückübertragbare Öffnungsklausel geeignet ist, einen schonenderen Umgang mit solchen weichen Faktoren zu ermöglichen.

313 Müller-Jentsch 1997, S. 216 f.

## 9.8 Zusammenfassung

Die Dezentralisierung von Flächentarifverträgen hat sich in den letzten Jahren als Notwendigkeit erwiesen. Die Tarifparteien sind dieser Notwendigkeit quer durch alle Branchen mit pragmatischen Lösungen gefolgt, durch welche die ordnende Wirkung des Flächentarifvertrages soweit als möglich erhalten bleiben sollte. Jede der praktizierten Lösungen ist jedoch auch mit spezifischen Risiken verbunden. Wird den Betriebsparteien der Weg durch eine klassische Öffnungsklausel freige- macht, so verhandeln Parteien, die strukturell nicht über dieselbe Stärke verfügen. Im Konfliktfall entscheidet zudem die Einigungsstelle und damit letztlich deren externer Vorsitzender. Verhandeln die Tarifparteien hingegen selbst, so ist das eine optimale Lösung, solange die Fallzahlen klein bleiben. In dem Maße jedoch, wie eine zunehmende Anzahl von Unternehmen einen betrieblichen Sonderweg fordert, kommt es hier zum strukturellen Ungleichgewicht: Flächendeckend ver- einbarte Ergänzungstarifverträge würde eine Gewerkschaft mit ihren begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen weniger gut bewältigen können, als die Arbeitgeberseite. Denn die Firmen verfügen immer schon als Einzelunternehmen über zum Teil erhebliche Ressourcen.

Als Weiterentwicklung bietet sich eine Verknüpfung der gängigen Verfahren an, bei der die bestmögliche Verzahnung betrieblicher und tariflicher Rechtset- zung angestrebt wird. Dies leistet die Rückübertragbare Öffnungsklausel. Bei diesem Modell wird den Betriebsparteien im Rahmen eines Korridors gestattet, vom Flächentarifvertrag abzuweichen. Innerhalb einer bestimmten Zeit haben sie die Möglichkeit, eine ergänzende Betriebsvereinbarung abzuschließen. Bei Zeitablauf, oder falls eine Seite das Scheitern der Gespräche erklärt, kommt es jedoch zur Rückübertragung. Die Tarifparteien erhalten wieder ihre volle Rege- lungskompetenz mit allen Bordmitteln – bis hin zum Arbeitskampf. Somit erhalten die betrieblichen Pendants zwar echte Kompetenzen, sie stehen jedoch weder unter dem Druck, unbedingt eine Einigung erreichen zu müssen, noch verlagern die Koalitionen bedingungslos ihre Kompetenzen. Aus rechtlicher Sicht ist das Modell rundweg zulässig. Auch aus machtpolitischer Sicht stellt das Modell in einer Reihe von Situationen eine sinnvolle Alternative dar.

## **Beispielformulierung für eine rückübertragbare Öffnungsklausel**

### **§ X Betrieblicher Korridor**

- (1) Durch freiwillige Betriebsvereinbarungen können die Betriebsparteien das Folgende vereinbaren [beispielhafte Regelungen]:
  1. Für den Zeitraum vom ... bis ... können die Löhne und Gehälter bis zu 103 % der Tariftabellen für die X-Industrie mit Stand vom ... betragen.
  2. Verursacht die Weitergabe der tariflichen Entgelt erhöhungen eine Gefährdung der wirtschaftlichen Bestandsfähigkeit eines Unternehmens, können Arbeitgeber und Betriebsrat zur Vermeidung betriebsbedingter Kündigungen auch eine Minderung bis zu 97 % der unter Nr. 1 genannten Tariftabellen vereinbaren. Voraussetzung für die Vereinbarung einer befristeten Sonderregelung ist die Vorlage eines Sanierungskonzeptes und der Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen während der Laufzeit der Sonderregelung sowie der drei darauf folgenden Monate.
  3. Anstelle einer Minderung gemäß Nr. 2 können die Betriebsparteien die regelmäßige wöchentliche Arbeitszeit auf eine Dauer von unter 35 bis 30 Stunden für alle Beschäftigten oder für Teile des Betriebes reduzieren, mit Ausnahme der Auszubildenden.
  4. Um die Absenkung der Monatslöhne und Gehälter zu vermeiden oder zu vermindern, können die Betriebsparteien Ausgleichszahlungen vereinbaren, die mit tariflichen Jahresleistungen (betriebliche Sonderzahlung und / oder zusätzliches Urlaubsgeld) verrechnet werden. Der Anspruch auf diese tariflichen Leistungen vermindert sich entsprechend.
  5. ...
- (2) Wenn die Betriebsparteien innerhalb von acht Wochen nach Unterzeichnung dieses Tarifvertrages keine entsprechende Betriebsvereinbarung getroffen haben oder eine der beiden Seiten vor Ablauf dieser Frist das Scheitern der betrieblichen Verhandlungen erklärt, so fällt die Kompetenz zum Abschluss einer Vereinbarung im Rahmen der Regelungen des Absatzes 1 wieder an die Tarifvertragsparteien zurück. Die Vereinbarung kann in Form eines ergänzenden Haustarifvertrages oder eines firmenbezogenen Verbandstarifvertrages getroffen werden.
- (3) Im Falle der Nichteinigung der Betriebsparteien oder eines erklärten Scheiterns der Verhandlungen besteht hinsichtlich der Regelungen des Absatzes 1 keine Friedenspflicht.
- (4) Die Tarifvertragsparteien nehmen innerhalb von 14 Tagen nach Scheitern einer betrieblichen Regelung gemäß Absatz 2 entsprechende Verhandlungen auf.

## **Literatur**

Baumann, Thomas: Die Delegation tariflicher Rechtsetzungsbefugnisse, Berlin, 1992.

Berthold, Norbert/Brischke, Marita/Stettes, Oliver: Betriebliche Bündnisse für Arbeit. Eine empirische Untersuchung für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau, Würzburg, 2003.

Bispinck, Reinhard: Das deutsche Tarifsystem in Zeiten der Krise – Streit um Flächentarif, Differenzierung und Mindeststandards. In: WSI-Mitteilungen, Nr. 7, 2003, S. 395-404.

Bispinck, Reinhard/Bahnmüller, Reinhard: Abschied vom Flächentarifvertrag? In: Bispinck, Reinhard (Hrsg.): Wohin treibt das Tarifsystem? Hamburg, 2007, S. 9-28.

Bispinck, Reinhard/Schulzen, Thorsten: Deutschland vor dem tarifpolitischen Systemwechsel? In: WSI Mitteilungen, Nr. 8, 2005, S. 466-472.

Bispinck, Reinhard/WSI-Tarifarchiv: Tarifpolitischer Jahresbericht 2000. Moderate Lohnabschlüsse plus „Beschäftigungsbrücke“, Düsseldorf, 2001.

Bispinck, Reinhard/WSI-Tarifarchiv: Wie flexibel sind Tarifverträge? Eine Untersuchung von Tarifverträgen in über 20 Wirtschaftszweigen und Tarifbereichen. In: Elemente qualitativer Tarifpolitik, Nr. 60, Düsseldorf, 2006.

Brecht, Holger: Die Umsetzung von Tarifverträgen auf Betriebsebene. Das Verhältnis betrieblicher und tariflicher Rechtssetzung auf der Grundlage rechtstätiger Erkenntnisse, Berlin, 2003.

Brecht-Heitzmann, Holger/Gröls, Marcel: Betriebsnahe Tarifpolitik durch rückübertragbare Öffnungsklauseln. In: WSI Mitteilungen, Nr. 9, 2008, S. 508-513.

Buchner, Herbert: Die Umsetzung der Tarifverträge im Betrieb: Bewältigtes und Unbewältigtes aus dem Spannungsverhältnis tariflicher und betrieblicher Regelungsbefugnis. In: Recht der Arbeit, 1990, S. 1-5.

Büttner, Renate/Kirsch, Johannes: Bündnisse für Arbeit im Betrieb. Betriebsvereinbarungen zur Beschäftigungssicherung in der Praxis, Düsseldorf, 2002.

Fisher, Roger/Ury, William: Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In, New York, 1991.

Flecker, Jörg: Interne Flexibilisierung – Von der Humanisierungsvermutung zum Risikobefund. In: Kronauer, Martin/Linne, Gudrun (Hrsg.): Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität, Berlin, 2005, S. 73-93.

Gragert Nicola: Möglichkeiten und Grenzen der Flexibilisierung von Tarifverträgen zugunsten betrieblicher Regelungen, Hamburg, 1997.

Haipeter, Thomas/Schilling, Gabi: Von der Einfluss- zur Mitgliedschaftslogik. Die Arbeitgeberverbände und das System der industriellen Beziehungen in der Metallindustrie. In: Industrielle Beziehungen, Nr. 1, 2006, S. 21-42.

Hampe, Ingrid/Lägeler, Alexander: Tarifflucht durch Tarifbruch – Handlungsoptionen der Tarifvertragsparteien. In: *Der Betrieb*, Nr. 31, 2008, S. 1681-1684.

Hanau, Peter/Adomeit, Klaus: *Arbeitsrecht*, Neuwied, 2007.

Höland, Armin/Reim, Uwe/Brech, Holger: *Flächentarifvertrag und Günstigkeitsprinzip. Empirische Beobachtungen und rechtliche Betrachtung der Anwendung von Flächentarifverträgen in den Betrieben*, Baden-Baden, 2000.

Huber, Berthold/Burkhard, Oliver/Klebe, Thomas: Tarifpolitik ist Betriebspolitik, Betriebspolitik ist Tarifpolitik. In: *WSI Mitteilungen*, Nr. 11, 2005, S. 656-662.

Kempen, Otto/Zachert, Uwe: *Tarifvertragsgesetz*, Frankfurt, 2006.

Müller, Thorsten/Platzer, Hans-Wolfgang/Rüb, Stefan: *Globale Arbeitsbeziehungen in Globalen Konzernen? Zur Transnationalisierung betrieblicher und gewerkschaftlicher Politik: Eine vergleichende Fallstudie*, Wiesbaden, 2004.

Müller-Jentsch, Walter: *Soziologie der Industriellen Beziehungen*, Frankfurt, 1997.

Ohl, Kai/Meine, Hartmut/Klaus Lang, Klaus: *Arbeit, Entgelt, Leistung. Handbuch für Tarifarbeits im Betrieb*, Köln, 1997.

Oppolzer, Alfred: *Gesundheitsmanagement im Betrieb, Integration und Koordination menschengerechter Gestaltung der Arbeit*, Hamburg, 2006.

Schaub, Günter: *Arbeitsrechtshandbuch*, München, 2007.

Schäfer, Claus: Die WSI-Betriebsrätebefragung 2007 – Methoden und ausgewählte Ergebnisse. In: *WSI Mitteilungen*, Nr. 6, 2008, S. 291 – 298.

Schnabel, Claus: *Verbetrieblichung der Lohnfindung und der Festlegung von Arbeitsbedingungen*, Arbeitspapier Nr. 118, Düsseldorf, 2006.

Schroeder, Wolfgang: Gewerkschaften auf der Suche nach neuen Strategien. In: *Neue Folge der Mitteilungen der Akademie der Arbeit*, Nr. 52, 2007, S. 12-21.

Schroeder, Wolfgang/Keudel, Dorothea: *Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung*, Düsseldorf, 2008.

Streeck, Wolfgang/Rehder, Britta: Der Flächentarifvertrag: Krise, Stabilität und Wandel. In: *Industrielle Beziehungen*, Nr. 3, 2003, S. 341-362.

## 10 Mitgliederrekrutierung und gewerkschaftliche Organisationskultur

### 10.1 Einführung

Forschungen und Publikationen zu deutschen Gewerkschaften bleiben zumeist hinter der empirischen Komplexität dieser traditionellen Mitgliederverbände zurück. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass sich die Forschung zu Gewerkschaften durch einen fragmentarischen und normativen Bezug zu ihrem Untersuchungsgegenstand auszeichnet. In dem Maße, wie die Gewerkschaftsforschung diese Tatsache selbst reflektiert, so bedauert sie dieses Defizit fortlaufend. Die nachfolgenden Ausführungen sind daher zwei Tatsachen geschuldet: Erstens, dass bislang keine Forschungsarbeit vorgelegt wurde, die deutsche Gewerkschaften in ihrer Gesamtgestalt aus der Perspektive ihrer Akteure erfasst.<sup>314</sup> Zweitens, dass die Suche nach adäquaten Strategien gewerkschaftlicher Mitgliederwerbung bisher keine zufriedenstellenden Antworten hervorgebracht hat.

314 Meine Forschungsarbeit zeigt, dass gewerkschaftliche Akteure nicht eindeutig, sondern stets nur überwiegend dem Ehrenamt bzw. dem Hauptamt zugeordnet werden können. Hieraus folgt: Meine Studie stellt zwar hauptamtliche Akteure ins Zentrum ihres Forschungsdesigns, richtet jedoch ihr Erkenntnisinteresse explizit auf Erfahrungen mit ehrenamtlichen Akteuren und Aktivitäten. Somit erfasst sie ehrenamtlich bei Gewerkschaften geleistete Arbeit aus der Perspektive der hauptamtlich Beschäftigten. Es gehört zu den organisationskulturellen Merkmalen von Gewerkschaften, so ein weiterer Befund meiner Studie, die Profile „hauptamtlich“ und „ehrenamtlich“ unscharf zu halten, da hieraus eine maximale Funktionalität aus organisationsbezogener Perspektive resultiert (Bromberg 2009, S. 275). So dient sie bspw. der institutionellen Beförderung von Aufstiegsprozessen und entfaltet insgesamt eine stabilisierende Funktion für die gewerkschaftliche Binnenwelt.

Folglich referiert dieser Aufsatz jüngste Erkenntnisse zur Komplexität der sozialen Welt<sup>315</sup> der Gewerkschaften.<sup>316</sup> Ein erster Irrtum besteht bspw. darin anzunehmen, der Personalbedarf auf der örtlichen Ebene der Gewerkschaftsarbeit würde stets aus den eigenen Reihen gedeckt.<sup>317</sup> Ein zweiter in der Haltung, gewerkschaftliche Mitgliedschaften und Zugehörigkeiten seien Resultat einer positiven Kosten-Nutzen-Bilanz. Und ein dritter Irrtum ist es, davon auszugehen, Rekrutierungen bei Gewerkschaften vollzögen sich im Jenseits sozialer Beziehungen und ohne das Zutun ihrer hauptberuflichen Akteure.<sup>318</sup>

Um zu diesen und anderen Erkenntnissen zu gelangen, war eine Erweiterung der Perspektive auf Gewerkschaften unerlässlich. Es handelt sich dabei um biografie- und handlungstheoretische Perspektiven auf Gewerkschaften, die bislang nur unzureichend von der Gewerkschaftsforschung aufgegriffen wurden. Der Aufsatz verfolgt das Ziel, die Untersuchungsperspektiven auf die deutschen Gewerkschaften zu erweitern, in dem die bisher für die Forschung zu Gewerkschaften charakteristischen Züge aufgegriffen und kritisch referiert werden. Diesem Ziel entspricht es ferner, ausdrücklich darauf hinzuweisen, dass es sich bei der bevorzugten Perspektive, unter der Gewerkschaften untersucht werden, nämlich aus handlungstheoretischer Sicht der Nutzenmaximierung, um lediglich *eine* von mehreren möglichen Perspektiven handelt.<sup>319</sup> Meine Studie rekonstruiert die kul-

315 Der Terminus „soziale Welt“ entstammt dem Symbolischen Interaktionismus. Er wurde und wird in Fortsetzung dieser Forschungsrichtung der amerikanischen Soziologie zunächst sporadisch und beschreibend, seit den 1950er Jahren verstärkt auch konzeptionell eingesetzt. Der Begriff bezeichnet zum einen ein Charakteristikum für die Symbolischen Interaktionisten, nämlich soziale Phänomene in der empirischen sozialen Welt vorzugsweise ethnographisch zu erforschen. Zum anderen steht der Begriff inzwischen für ein spezifisches theoretisches Konzept, mit dessen Hilfe sozialwissenschaftliche Meilensteine genommen werden konnten (stellvertretend Becker 1971). Zur ausführlichen Darstellung dieses mesotheoretischen Konzeptes empfehle ich Strauss 1991, S. 233-244 sowie Bromberg 2009, S. 76-100.

316 Diese Befunde entstammen einer qualitativen Studie zur Bedeutung hauptberuflichen Handelns für gewerkschaftliche Rekrutierungs- und Bindungsprozesse, die als Dissertation vom Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie der Universität Siegen mit dem Titel „Rekrutierung-Bindung-Zugehörigkeit. Eine biografieanalytische Studie zur sozialen Welt der Gewerkschaften“ angenommen wurde, im April 2009 im Verlag für Sozialwissenschaften erschien und hier mit Bromberg 2007 zitiert wird.

317 Insgesamt wurden vier verschiedene Aufstiegsverläufe in die hauptamtliche Gewerkschaftsarbeit auf örtlicher Ebene rekonstruiert. Dabei handelt es sich um einen formalen Aufstieg (Rekrutierung durch Ausschreibung) und um drei informelle Verlaufsformen (Bromberg 2009, S. 96).

318 Sowohl die Rekrutierung einfacher Mitglieder als auch hauptberuflicher Mitglieder für die Gewerkschaft muss als Aushandlungsprozess sozial und interaktiv hergestellter Zugehörigkeiten verstanden werden (Bromberg 2009, S. 263).

319 Zur Einführung handlungstheoretischer Modelle in den Sozialwissenschaften: Schütze 2001, S. 154 ff.

turelle Organisiertheit und Komplexität der deutschen Gewerkschaften und eröffnet auf dieser Basis neue Ansätze gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung. Beispielsweise erübrigen sich durch die gewonnene Erkenntnis, dass Sozialbewegungsaspekte für Gewerkschaften bereits konstitutiv sind, aktuell diskutierte Strategien im Kontext von Rekrutierung und Mitgliederbindung, wie die Empfehlung ihrer Re-Vitalisierung durch Anleihen bei sozialen Bewegungen.

In einem ersten Schritt werden also bislang vorgelegte Befunde der Gewerkschaftsforschung auf ihre Anschlussmöglichkeiten für sozialweltliche Aussagen zu Gewerkschaften geprüft und eingeschätzt. Im Anschluss an den skizzierten Forschungsstand zur Gewerkschaftsforschung kann sodann eine differenzierte Platzierung meiner aktuellen Untersuchung zu Rekrutierungs- und Bindungsprozessen bei Gewerkschaften vorgenommen und die nötigen Informationen zu ihrer forschungsmethodologischen und –methodischen Anlage gegeben werden. Hierauf folgt die Vorstellung einiger ausgewählter Befunde meiner Untersuchung, die das Verhältnis von gewerkschaftlicher Organisationskultur und Rekrutierungen erhellten.

Vor diesem Hintergrund können bislang vorgelegte theoretische Erklärungsansätze zu gewerkschaftlichen Rekrutierungs- und Bindungsprozessen eingeschätzt und insbesondere die Reichweite der Erklärungskraft zweckrationaler Theorien für Entstehung und Aufrechterhaltung von organisationsbezogenem freiwilligem Engagement eingegrenzt werden. Der Aufsatz schließt mit einigen resümierenden Gedanken zur Zukunft von Gewerkschaften.

## **10.2 Befunde der Gewerkschaftsforschung als Anschlussoptionen sozialweltlicher Erkenntnisgenerierung**

Ausgangspunkt für meine Forschungsarbeiten zu Gewerkschaften war die Frage, was Menschen dazu bringt, sich der Gewerkschaft im Rahmen einer Mitgliedschaft anzuschließen und sich darüber hinaus ehrenamtlich politisch engagieren. Offenkundig leugnet diese Frage medial und populärwissenschaftlich erzeugte Bilder zu ehrenamtlichem Engagement im Allgemeinen und zu politischer Freiwilligenarbeit bei Gewerkschaften im Besonderen. Denn, so fragt man sich, wie kann der Deutsche Gewerkschaftsbund 6,6 Millionen Mitglieder auf sich vereinen, wenn Mitgliedschaften und ehrenamtliche Arbeit in Vereinen, Verbänden und Parteien heutzutage als hochvoraussetzungsvolle Ausnahmehrscheinung gelten? Auf die

Frage nach dem Zustandekommen und Aufrechterhalten freiwilligen Engagements bei Gewerkschaften konnten im Zuge eigener empirischer Forschungsarbeiten zunächst eine Reihe befriedigender Antworten gefunden werden, die die Perspektive der freiwilligen Akteure selbst rekonstruiert.<sup>320</sup> Deutlich wurde jedoch auch, dass ehrenamtliche Aktivitäten auf örtlicher Ebene bei Gewerkschaften durch hauptamtlich Beschäftigte, zumeist Sekretäre, beeinflusst werden. Auf welche Weise es aber Hauptamt und Ehrenamt miteinander zu tun haben und inwieweit sie wechselseitig aufeinander Bezug nehmen, dazu gab es keine zufriedenstellenden Erkenntnisse. Anlass genug, dieses Forschungsdesiderat durch fortgesetzte empirische Untersuchungen anzugehen. Bevor es jedoch um den empirischen Teil der Forschungsarbeit gehen soll, rekapituliere ich nachfolgend den aktuellen Forschungsstand, um hieran Anschlussoptionen für die sozialweltbezogene Erkenntnisgenerierung aufzuzeigen.

Publikationen zu Gewerkschaften zielen entweder auf ihre Mikroebene und somit auf die Analyse von individuellen Orientierungen und Erwartungen ab<sup>321</sup>, sind mesoperspektivisch auf die Analyse von Organisationsstrukturen bezogen<sup>322</sup>, oder fokussieren Gewerkschaften aus makroanalytischer Perspektive hinsichtlich institutioneller Konfigurationen.<sup>323</sup> Dabei werden sie vor allem aus gegenwärtiger - seltener aus historischer - sozialwissenschaftlicher Perspektive zumeist in Aufsätzen und Essays thematisch behandelt. Zwar erweisen sie sich somit als ein viel beforschter Untersuchungsgegenstand, an welchem exemplarisch diskursive Betrachtungen zur Zivilgesellschaft<sup>324</sup> und Fragen der „Vermittlung von Strukturen und Beteiligungsformen der ‚Arbeitsgesellschaft‘ und der ‚Bürgergesellschaft‘“<sup>325</sup> erörtert werden. Allerdings sind bisherige Arbeiten dadurch gekennzeichnet, dass sie deutsche Gewerkschaften stets unter einer Fragestellung erörtern, die jeweils einen ihrer Teilaspekte in seiner Bedeutung erfasst. Keine der bisherigen Arbeit trägt jedoch zu einem grundlegenden Verständnis der komplexen gewerkschaftlichen Gesamtgestalt bei.

320 Es handelt sich hierbei um den im Jahr 2003 vorgelegten Forschungsbericht „Neue Ehrenamtlichkeit in traditionellen Mitgliederverbänden. Praxisfelder und Handlungspotentiale innovativer Formen des ehrenamtlichen Engagements“ (Wolf u.a. 2003).

321 Wolf u.a. 2003, bezogen auf freiwillige Akteure; Prott 2002, bezogen auf hauptberufliche Kräfte.

322 Alemann/Schmid 1998.

323 Streeck 1987, Gewerkschaften als intermediäre Akteure.

324 Wolf 2002a, b; 1994.

325 Wolf 2002a.

Veröffentlichungen zu Gewerkschaften aus arbeits- und berufssoziologischer Sicht<sup>326</sup> sind dabei ebenso rar wie sozialisations- und interaktionstheoretische Untersuchungsperspektiven auf Gewerkschaften. Publikationen, die bemüht sind, Gewerkschaften aus der Perspektive ihrer Akteure untersuchen, gelten somit als Desiderat. Prott<sup>327</sup> konstatiert vor diesem Hintergrund folgerichtig, dass sowohl das Berufsbild als auch die soziale Rolle hauptberuflich tätiger Gewerkschaftsfunktionäre einen gering erforschten Berufsstand darstellen. Prott's eigene Forschungsarbeiten stellen insoweit eine Ausnahme unter den organisationssoziologischen Arbeiten dar, als er sich vorwiegend aus berufssoziologischer Perspektive mit Gewerkschaften befasst. Zum Forschungsgegenstand Gewerkschaftssekreter vermerkt er, dass diese als die Organisation tragende und bewegende Akteure bestenfalls in Fußnoten vorkämen.<sup>328</sup> Er bescheinigt der gewerkschaftssoziologischen Diskussion Abstinenz gegenüber den handlungspraktischen Vollzügen von Gewerkschaftssekreteren und leistet damit zugleich grundlegende Forschungsvorarbeiten, an die es sich anzuschließen lohnt. Ein weiterer in diesem Sinne interessanter Befund wurde von Kotthoff publiziert.<sup>329</sup> Er verweist darauf, dass Struktur und Wandel von Interessenvertretungen in einem engen Zusammenhang mit der Beziehung zwischen den Führungspersonen bzw. Protagonisten und dem Kollektiv stehen.<sup>330</sup> Wenn also soziale Beziehungen für die Entstehung und Entwicklung gewerkschaftlicher Zugehörigkeiten und politischem Engagement eine tragende Bedeutung entfalten, gilt es zu klären, in welchem Verhältnis der Einzelne (potenzielles Mitglied: „Ich“) zur Gruppe (Gewerkschaft: „Wir“) steht. Mit

326 Eine Ausnahme bildet Prott u.a. 2004; 2002.

327 Prott 2002.

328 Ebd., S. 17.

329 Kotthoff 1994.

330 Er befasst sich insoweit, quasi zufällig, mit den sozialen Beziehungen von Betriebsräten und Arbeitnehmern und macht darauf aufmerksam, dass, obwohl seine Studie erhebungsmethodisch keineswegs auf personale Relevanzen in der betrieblichen Mitbestimmung ausgerichtet gewesen sei, die Bedeutung von Personen entdeckt worden sei. Die Parallelität zwischen Kotthoffs Studie und derjenigen, auf die hier rekurriert wird, besteht in der Entdeckung von personenbezogenen Relevanzen, die aus der Qualität der sozialen Beziehungen resultieren. Seine Erkenntnis wurde als sensibilisierender Impuls für die Untersuchung aufgenommen – nicht zuletzt deshalb, weil sich Gewerkschaften insbesondere unter dem Aspekt ihrer Bedeutung als Sozialisationsinstanz, vorzugsweise für Jugendliche, als interessanter Forschungsgegenstand erweisen.

dieser Frage befassen sich Kollektivitätstheorien<sup>331</sup>, weshalb jene Studien, die im Kontext von Untersuchungen sozialer Bewegungen und ihrer Akteure stehen, als vielversprechend eingeschätzt werden. Konkret geht es hierbei um den Versuch, die erklärenden Theorien zu Rekrutierungen und Bindungen von einzelnen Personen an Gruppen, für die Gewerkschaften fruchtbar zu machen. Hierbei erweisen sich in erster Linie jüngere handlungstheoretische Studien, die kollektive Identitäten mit Bezug auf identitätsbasierte Theorien untersuchen, als besonders erkenntnisfördernd. Entscheidender Vorteil dieser theoretischen Perspektive ist es, dass kollektiv handelnde Akteure nicht nur als rational entscheidende Individuen betrachtet werden, die sich in einem bereits definierten Feld der Auseinandersetzung bewegen, sondern emotionale Aspekte bei Zugehörigkeiten ebenso mitgedacht werden wie die aktive Einflussnahme auf das Feld selbst sowie hier auftretende strukturelle Beschränkungen.<sup>332</sup> Eine solche Forschungsperspektive impliziert, dass die Menschen sich selbst als kollektive Akteure konstruieren und dass sie über ihre Handlungen selbst in die Definition des politischen Handlungsfeldes eingreifen.

Gewerkschaften werden, soviel kann bis hierhin festgehalten werden, zum einen sowohl unter verschiedenen disziplinären Perspektiven als auch mit verschiedenen Reichweiten (mikro- bis makroanalytisch), zum anderen aber auch hinsichtlich der sich selbst zugeschriebenen oder fremdattestierten Bedeutungen fachwissenschaftlich diskutiert. Hierbei liegt der Fokus auf ihrer Bedeutung als Interessenverband von Arbeitnehmern, aber auch als traditionsreicher Kontext, der politisches und soziales Engagement hervorbringt.<sup>333</sup> Defizite müssen im Hinblick auf die Untersuchung von Gewerkschaften als organisatorische Gesamtgestalt

331 Ein Versuch der Zuordnung zeigt, dass es sich hierbei erstens um Konzepte zur *kollektiven Identität* mit mikroanalytischen Beziügen handelt, die der Sozialpsychologie (Forgas 1995) und der Erziehungswissenschaft (Jakob 1993) entstammen. Zweitens finden sich mesoanalytische Ansätze aus der Soziologie (Neidhardt 1983; Tyrell 1983) und der Sozialpsychologie (Gamson 1992) und drittens makroanalytische Theorien aus der (sozialpsychologisch beeinflussten) Anthropologie (Wallace 1973) sowie aus der Soziologie (Elwert 1989). Die sozialwissenschaftliche Verbändeforschung (Wolf 2002a, b; von Alemann/Schmid 1998), die Gewerkschaften in erster Linie als Quelle *sozialen Kapitals* (Bourdieu 1993) beforscht und sich damit dem *Ressourcen-Mobilisierungs-Ansatz* (Freeman 1973, McCarthy/Zald 1977 nach Miethe/Roth 2000, S. 12) zuordnet, beschränkt sich in der Regel darauf, den Funktionswandel des Ehrenamtes vor dem Hintergrund gesellschaftlichen Wandels zu beschreiben. Zwar handelt es sich hierbei um fundierte Konzepte zu *intermediären Akteuren*, zu ihren Aktionsrahmen und Handlungsbedingungen. Theoretische Annahmen über das Verhältnis von *Ich* und *Wir* bleiben jedoch implizit und werden bei genauerem Blick als *rational-choice*-basiert (Olson 1968) identifiziert.

332 Haunss 2004, S. 56.

333 Bspw. Wolf 2002b.

mit ihren binnen- und umweltbezogenen Beziehungen konstatiert werden. Ferner mangelt es an Arbeiten, die die Gewerkschaften in ihrer interaktions- und sozialisationstheoretischen Bedeutung im Kontext von Zugehörigkeiten<sup>334</sup> zu erforschen suchen. Mit den bisherigen Ausführungen ist nun also das Fundament umrissen, auf dem sozialweltliche Erklärungen zu den deutschen Gewerkschaften, die auf das Erfassen ihrer Gesamtgestalt gerichtet sind, fußen können. Die Studie, auf die hier Bezug genommen wird, erfasst demnach deutsche Gewerkschaften<sup>335</sup>, indem sie das soziale und kollektive Handeln<sup>336</sup> ihrer hauptberuflichen Mitglieder interaktionstheoretisch untersucht. Ein Handeln, wie es die Gewerkschaften organisationskulturell konstituiert und wie es umgekehrt von den Gewerkschaften beeinflusst wird. Der Erkenntnisgewinn resultiert aus der Erweiterung der bisher üblichen Perspektive auf die Entstehung von organisationsbezogenen Mitgliedschaften und deren handlungstheoretische Verortung im Utilitarismus auf die grundsätzliche Frage des Verhältnisses von *Ich* und *Wir* und somit auf die Genese kollektiver Identitäten. Die beschriebenen theoretischen Zugänge und bislang vorgelegten empirischen Befunde können nunmehr für eine vertiefte sozialweltliche Exploration von deutschen Gewerkschaften erkenntnisfördernd nutzbar gemacht werden. Zugleich sind mit ihrer Berücksichtigung methodologische und methodische Entscheidungen verbunden, die forschungsstrategisch auf Verfahren der qualitativen Sozialforschung verweisen. Um zu fundierten Einsichten zur Bedeutung hauptberuflichen Handelns im Kontext von Rekrutierungs- und Bindungsprozessen zu gelangen, wird daher zum einen Anschluss an den Theorieansatz des Symbolischen Interaktionismus mit seinen Konzepten *berufliche Karriere*, *Berufsidentifizierung* und *soziale Welt des Berufs*<sup>337</sup> genommen, der zum anderen konsequent an eine biografieanalytische Perspektive gebunden wird.

334 Ich ziehe dem Begriff der Mitgliedschaften dem der Zugehörigkeiten vor, um bereits sprachlich deutlich werden zu lassen, dass es sich hierbei nicht ausschließlich um ein utilitaristisch geprägtes Phänomen handelt.

335 Gewerkschaften werden mit Miethe und Roth (2000, S. 7) als kollektive Akteure definiert. Ihr Entstehungskontext wird in den alten sozialen Bewegungen des 19. Jahrhunderts verortet (Miethe 1999, S. 273).

336 Kollektives Handeln umfasst aus der rekonstruktiv ermittelten Perspektive hauptberuflicher Akteure im mitgliedernahen Bereich von Gewerkschaften sowohl emotionale als auch moralische und kognitive Aspekte, die unter biografieanalytischer Perspektive erfasst werden.

337 Schütze 1987, S. 537.

## 10.3 Forschungsdesign der Studie Rekrutierung – Bindung – Zugehörigkeit

Meine Untersuchung verfolgt auf der einen Seite allgemeintheoretische Fragestellungen zum Verhältnis von Individuum und Gesellschaft, die sich durch die Frage: „Wie kommt es dazu, dass sich Menschen trotz Individualisierungs- und Pluralisierungswandel einer Organisation/ einem Verband (Gewerkschaft) anschließen und inwieweit verändern sie dadurch zugleich sich selbst und die Organisation/ den Verband (Gewerkschaft)?“ zuspitzen lassen. Auf der anderen Seite stehen gegenstandsbezogene Fragen: „Wie verläuft der Prozess der Entwicklung eines (zunächst) einfachen Gewerkschaftsmitgliedes zum hauptberuflichen Gewerkschaftssekretär?“ und „In welcher Beziehung stehen die biografischen Erfahrungen der Akteure zu ihrer beruflichen Handlungspraxis?“ Mein Erkenntnisinteresse bezieht sich demnach auf die Konstitution beruflichen Handelns hauptamtlicher Akteure in der örtlichen Gewerkschaftsarbeit, womit der ursprüngliche Untersuchungsgegenstand der Studie benannt ist. Dass ich an dieser Stelle noch weitere Erkenntnisse vorstellen kann, liegt an den Prinzipien der qualitativen Sozialforschung. So setzte ich in der Datenerhebung auf explorativ angelegte Interviews<sup>338</sup> zu beruflichen Aufstiegs- und Rekrutierungsprozessen bei Gewerkschaften sowie auf teilnehmende Beobachtung<sup>339</sup> alltäglicher beruflicher Arbeitsprozesse. Es handelt sich bei den Interviews um Gespräche, die außer einer Eingangsfrage völlig offen gehalten werden und in erster Linie das erheben, was von den Befragten selber als wichtig empfunden wird. Die Aufbereitung dieser Daten besteht nun darin, das Gesagte vollständig und wortgetreu zu transkribieren und nicht schon an dieser Stelle nach den eigenen Maßstäben Wichtiges von (scheinbar) Unwichtigem zu trennen. Im Zentrum der Datenauswertung steht zunächst die sozialwissenschaftliche Rekonstruktion einzelner Untersuchungsfälle (Interview- und Beobachtungsdaten) durch ein qualitatives, sequenzanalytisches Interpretationsverfahren<sup>340</sup> und kontrastiv angelegte Fallvergleiche.<sup>341</sup> In einem weiteren Schritt werden durch verschiedene Strategien des Kodierens (axiales und selektives Kodieren) gezielt Merkmalräume und theoretisch gehaltvolle Kategorien ausfindig gemacht.<sup>342</sup> Was ist nun mit Merkmalräumen gemeint und um welche Kategorien

338 Honer 1994.

339 Becker/Geer 1979, S. 153-183.

340 Schütze 1983; 1984; 1999.

341 Glaser/Strauss 1998.

342 Bromberg 2009, S. 95 f.

handelt es sich im vorliegenden Fall? Zunächst zu den Kategorien: Es handelt sich hierbei um folgende fallübergreifend, also über das einzelne Interview hinaus, bedeutsame Dimensionen. Das berufliche Handeln auf der örtlichen Ebene von Gewerkschaftsarbeit ist danach 1. durch die Art und Weise der Stellenbesetzung, 2. durch die Bildungserfahrungen, 3. durch die Milieu-Erfahrungen sowie 4. durch die Partizipationserfahrungen des jeweiligen Sekretärs, der jeweiligen Referentin beeinflusst. Merkmalräume wiederum sind Kombinationen von Merkmalen, die bei einer gewissen Anzahl von Fällen auftreten und für diese charakteristisch, eben typisch sind.

Hier ein für Gewerkschaften geläufiges Beispiel: Es handelt sich bei einem Teil der interviewten Akteure um männliche, nicht akademisch gebildete Personen, die zunächst als ehrenamtliche Akteure an einer Gewerkschaft in den alten Bundesländern partizipieren. Sie werden im Zuge eines informellen Aufstiegs, vor-beruflich und sukzessive an die soziale Welt der Gewerkschaft gebunden und steigen über eine gezielte persönliche Ansprache von bereits hauptberuflich Agierenden in ihre hauptamtliche Tätigkeit auf. Ihre berufliche Tätigkeit bezieht sich auf Jugendliche und zielt auf die Bindung einzelner junger Menschen ab.

Sowohl Merkmalräume als auch theoretische Kategorien sind die Grundlage für die sich anschließende Bildung von Idealtypen<sup>343</sup> sowie für das Entwerfen eines theoretischen Modells, welches die gesammelten und nach Kategorien gruppierten Daten erklärt.

## 10.4 Zentrale Ergebnisse der Studie

Gewerkschaftliche Zugehörigkeiten beruhen im Kern auf dem alltäglichen beruflichen Handeln der hauptamtlich in ihr tätigen Akteure. Hauptberufliche Akteure im mitgliedernahen Bereich haben die Aufgabe, personenbezogen Mitglieder zu werben. Ihr berufliches Handeln ist also in erster Linie interaktives, zwischenmenschliches Handeln. Hierin sind sie durch ihre eigenen Erfahrungen, zum Beispiel mit und in der Gewerkschaft, im vorherigen Beruf, insgesamt jedoch vor allem durch ihre Erfahrungen in größeren Gruppen geprägt. Im Zuge persönlicher Kontakte, Interaktionen mit potenziellen Mitgliedern treffen nun diese Erfahrungen, aus denen gewisse Haltungen und Orientierungen resultieren, auf die Er-

343 Weber 1964.

fahrungen, Haltungen und Meinungen der potenziellen Neumitglieder. Es kommt zu Gesprächen, zum Gedankenaustausch, vielleicht zu gemeinsamen Aktionen, also zu wechselseitigen interaktiven Bezügen. Hier wird verhandelt, ob man miteinander klarkommt, bereits ähnliche Interessen und Meinungen hat oder allmählich Gemeinsamkeiten finden kann. Für die Zugehörigkeit bei der Gewerkschaft ist es dabei nicht zwingend erforderlich, dass man bereits die Gedanken-, Ideen- und Handlungswelt der gewerkschaftlichen Akteure teilt, mit dieser gar identisch ist. Vielmehr geht es um das Herausfinden von Anschlussmöglichkeiten. Eben dies bezeichne ich als das ‚Prinzip der Adäquanz‘. Entscheidend für die Bindung an die Gewerkschaft sind dem gewerkschaftlichen Kontext, der gewerkschaftlichen Sozialwelt, angemessene, nicht jedoch identische, Haltungen und Orientierungen. Das bedeutet: Je ausdifferenzierter, vielseitiger die gewerkschaftliche Kultur ist, desto größer und vielfältiger sind auch die Chancen, neue Mitglieder für sich zu interessieren. Wie lässt sich nun aber die Organisationskultur beeinflussen? Rekrutierung, Bindung und Zugehörigkeit bei Gewerkschaften basieren entscheidend auf dem beruflichen Handeln von Gewerkschaftssekretären, Referentinnen auf der örtlichen Ebene. Das berufliche Handeln im Allgemeinen, aber eben auch das uns hier interessierende Rekrutierungs- und Bindungshandeln, ist keineswegs gleich oder gar identisch, kann jedoch zu verschiedenen Typen zusammengefasst werden.

**Tabelle 3: Bildungstypen und ihre sozialweltliche Bedeutung**

<b>Bindungstypus</b>	<b>sozialweltliche Bedeutung<sup>344</sup></b>
Sozialisationsagent <sup>345</sup>	Fortschreibung gewerkschaftskultureller Traditionen
Organisationsagent <sup>346</sup>	Förderung und Befriedigung utilitaristisch motivierter Mitgliedschaften
Bewegungsakteur <sup>347</sup>	(Re)vitalisierende Bedeutung für die gewerkschaftliche Sozialwelt <sup>351</sup>
Klassenkampfakteur <sup>348</sup>	Förderung und Befriedigung utilitaristisch motivierter Mitgliedschaften

Eigene Zusammenstellung.

344 Bindungstypologischer Befund nach Bromberg 2007.

345 Charakteristisch für die Bindungsangebote von Sozialisationsagenten ist eine dyadisch angelegte soziale Beziehung zu einem potenziellen Mitglied. In meiner Untersuchung verkörpern dies überwiegend männliche Akteure. Der durch den hauptberuflichen Akteur in seiner persönlichen Entwicklung unterstützte junge Freiwillige wird nicht nur personengebunden in die soziale Welt der Gewerkschaft eingeführt, sondern zudem selbst zu einem potenziellen Anwärter hauptberuflicher Gewerkschaftsarbeit (Bromberg 2009; S. 261 ff.).

346 Die berufliche Handlungspraxis von Organisationsagenten resultiert aus biografischen Erfahrungen der Befriedigung utilitaristischer Bedürfnisse. Ausdruck der Identifikation dieser Agenten mit organisationsbezogenen Interessen ist der vertikale Stil, der ihren Umgang in sozialen Beziehungen kennzeichnet (Bromberg 2009, S. 267).

347 Bewegungsakteure werden zumeist durch formale Stellenbesetzungen aus anderen größeren kollektiven Handlungszusammenhängen rekrutiert. Sie sind daher meist berufsbezogen in das gewerkschaftliche Wir involviert. Ein horizontaler Kommunikations- und Aushandlungsstil ist für sie ebenso kennzeichnend wie die leidenschaftliche Hingabe und Selbstlosigkeit ihres freiwilligen und beruflichen Engagements (Bromberg 2009, S. 268 ff.).

348 Aktuell publizierte Beiträge (bspw. Greer 2008) zeigen, dass deutsche Gewerkschaften in der Komplexität ihrer kulturellen Organisiertheit nicht adäquat erfasst werden. Dies führte jüngst zum Vorschlag, dass Gewerkschaften Anleihen bei sozialen Bewegungen nehmen sollten, um erfolgreich Mitglieder rekrutieren zu können. Der Autor schlägt vor, dass auch deutsche Gewerkschaften den aus den USA bekannten strategischen Ansatz des bewegungsgewerkschaftlichen Konzepts (Greer 2008, S. 206) Organisationsebenen übergreifend annehmen und umsetzen müssten, um Mitglieder mobilisieren und schließlich neu gewinnen zu können. Der auf den ersten Blick plausible und gut argumentierte Rat erweist sich allerdings bei genauerem Hinsehen als Resultat einer begrenzten Perspektive auf hiesige Gewerkschaften.

349 Dieser Bindungstypus verfolgt, eher rational, ihm bewusste Motive durch die Zugehörigkeit zur Gewerkschaft und unterstellt Gleicher potenziellen Mitgliedern, mit denen er durch seine berufliche Arbeit in Kontakt kommt (Bromberg 2009, S. 265 ff.).

Entscheidend für diesen Befund ist die biografieanalytische Einsicht in die Verwobenheit von Akteursbiografie und hierin verankerter Wir-Gruppen-Bindungserfahrungen mit der beruflichen Handlungspraxis. Sowohl Bewegungs- und Klassenkampfakteure als auch Sozialisations- und Organisationsagenten dienen – wenn auch in verschiedenen Stilen – auf gleichwertige Weise der Vitalisierung und Mobilisierung der Mitgliedschaft und damit der gegenwärtigen Existenzsicherung von Gewerkschaften. Bei hauptberuflichen Akteuren im mitgliedernahen Bereich handelt es sich, so eine weitere zentrale Erkenntnis der Studie, um *differenzierte Persönlichkeiten*.<sup>350</sup> Simmel geht begründeter Weise davon aus, dass die Erfahrungen, die Einzelne in Gruppen machen, besondere im Allgemeinen und intensive im Besonderen darstellen. Die hier gemachten Erfahrungen prägen den Menschen auf eine besondere Weise, sie führen, so Simmel, zur Differenzierung ihrer Persönlichkeit. Wenn man sich nun mit den (Berufs-)Biografien von hauptamtlichen Gewerkschaftsakteuren befasst, springt ins Auge, dass diese ausnahmslos nicht nur in einer, sondern parallel oder aufeinander folgend verschiedenen Wir-Gruppen<sup>351</sup> zugehören. Weil nun die Akteure der örtlichen Gewerkschaftsarbeit eine Reihe von verschiedenen intensiven Erfahrungen in Gruppenkontexten gemacht haben, eignen sie sich in besonderer Weise für eine Organisation, die möglichst verschiedene Mitglieder(gruppen) an sich binden will. Das heißt: Aus diesen Gruppen erfahrungen resultiert für die Rekrutierung und Bindung neuer Mitglieder eine maximale Breite von Handlungsoptionen. In dieser empirischen Tatsache steckt ungeahntes Potenzial zur weiteren Entwicklung von Gewerkschaften.

Hierin liegt nämlich ein gewerkschaftskultureller Mechanismus, den ich als zirkulär angelegte Rekrutierungen bezeichne, der die gegenwärtige Rekrutierungs- und Bindungspraxis der Gewerkschaften begründet.<sup>352</sup> Wenn man nun um diesen zentralen Mechanismus weiß, könnte man das für die Rekrutierung und Bindung zentrale *Prinzip der Adäquanz* mit der gewerkschaftlichen Organisationsstrategie zur Auswahl ihrer hauptberuflichen Kräfte verbinden, um eine mögliche Anwendungsoption aufzuzeigen. Je heterogener sich also die Zusammensetzung

350 Die Differenzierung der Persönlichkeit konnte als fallübergreifendes Merkmal herausgearbeitet werden. Es erweist sich sowohl für innerorganisatorische Stellenbesetzungen als auch für formale Rekrutierungen im mitgliedernahen Bereich von Gewerkschaften als (implizite, organisationsseitig vermutlich unbewusste) Einstellungsvoraussetzung. Seine sozialweltliche Bedeutung liegt in den maximierten Handlungsoptionen bei Rekrutierungsprozessen (Simmel 1921).

351 Elwert 1989.

352 Eine Mitgliedschaft in der Gewerkschaft kommt ferner dann zustande, wenn sich das (potenzielle) Mitglied bezogen auf die Gewerkschaftskultur als ausreichend lernfähig erweist.

der hauptberuflichen Akteure ausnimmt, desto vielfältiger wird auch ihre Mitgliedschaft sein. Die Auswahl der hauptamtlichen Kräfte könnte demnach gezielt als Instrument zur Beeinflussung von Mitgliedschaften, zur Einflussnahme auf die gewerkschaftskulturelle Organisiertheit, eingesetzt werden. Nichts kann indes darüber hinweg täuschen, dass es sich bei der Rekrutierung und Bindung um eine höchst anspruchsvolle Aufgabe handelt, die sich mitnichten automatisch ergibt oder patenten Rezepte folgt. Für diese voraussetzungsvolle, die Existenz von Gewerkschaften sichernde Beziehungsarbeit gebührt den Akteuren auf örtlicher Ebene sowohl Respekt als auch Anerkennung. Zudem dürfte klar geworden sein, dass sich gewerkschaftliche Partizipation nicht mit der Vorstellung von Statik verbindet, sondern vielmehr als dynamisches Ergebnis wechselseitig bedingter Aushandlung von Akteuren und Gewerkschaft zu denken ist.

## 10.5 Resümee

Die vorgestellten Erkenntnisse zur sozialen Welt der Gewerkschaften sind, das liegt auf der Hand, ohne Berücksichtigung der zahlreichen thematisch zugeschnittenen Forschungsarbeiten und hieraus resultierende Befunde der Gewerkschaftsforschung nicht denkbar. Vor diesem Hintergrund überwindet die Studie das für Publikationen der Gewerkschaftsforschung bislang charakteristische Merkmal der Erforschung von stark begrenzten Ausschnitten. Es erweisen sich für sozialweltliche Erklärungen zu Gewerkschaften in erster Linie biografietheoretische Konzepte<sup>353</sup> und professionsbezogene Heuristiken des Symbolischen Interaktionismus<sup>354</sup> als besonders ergiebig, die sich im vorliegenden Forschungsdesign erkenntnisfördernd mit theoretischen Konzepten von Zugehörigkeiten<sup>355</sup> verbinden und Gewerkschaften auf diese Weise in ihrer Gesamtgestalt erfassen können. Entscheidend für die generierten theoretischen Befunde ist die biografieanalytische Einsicht in die Verwobenheit von Akteursbiografie und hierin verankerter Wirkungsgruppen-Bindungserfahrungen mit der beruflichen Handlungspraxis.

Der hier gewählte theoretische Ansatz gestattet es schließlich auch, die Differenz zwischen einem eindeutigen und stabilen Common-Sense-Verständnis zu Gewerkschaften und ihrer rekonstruktiv erschlossenen sozialweltlichen Komple-

353 Schütze 1983.

354 Strauss 1991.

355 Elwert 1989; Gamson 1992; Wallace 1973.

xität aufzuzeigen. Gewerkschaften werden von den in ihr agierenden Akteuren weniger homogen empfunden, als Gewerkschaften dies selbst über sich kundtun bzw. als es Fremdzuschreibungen glaubhaft versichern möchten. Die soziale Wirklichkeit der Gewerkschaften sperrt sich vor diesem Hintergrund einem einfachen und stabilitätsbezogenen Zugriff des Verstehens. Auf der Basis der hier vorgestellten Erkenntnisse ist es nun möglich, neue interdisziplinäre Fragen zu den Gewerkschaften zu generieren, da das „Heute immer das Gestern von Morgen“ sein wird.

## **Literatur**

Alemany, Ulrich von/Schmid, Josef: Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dicke gewerkschaftlicher Organisationspolitik, Baden-Baden, 1998.

Becker, Howard S.: Außenseiter. Zur Soziologie abweichenden Verhaltens, Frankfurt, 1971.

Becker, Howard S./Geer, Blanche: Teilnehmende Beobachtung: Analyse qualitativer Felddaten. In: Gerdes, Klaus (Hrsg.): Explorative Sozialforschung, Stuttgart, 1979, S. 158-183.

Bourdieu, Pierre: Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt Sonderband, Göttingen, 1993, S. 183-198.

Bromberg, Kirstin: Rekrutierung – Bindung – Zugehörigkeit. Eine biografieanalytische Studie zur sozialen Welt der Gewerkschaften, Wiesbaden, 2009.

Bromberg, Kirstin: Rekrutierung – Bindung – Zugehörigkeit. Eine biografieanalytische Studie zur sozialen Welt der Gewerkschaften, Dissertationsschrift, Universität Siegen, 2007.

Elwert, Georg: Ethnizität und Gesellschaft. Über die Bildung von Wir-Gruppen, Berlin, 1989.

Forgas, Joseph P.: Soziale Interaktion und Kommunikation. Eine Einführung in die Sozialpsychologie, Weinheim, 1995.

Gamson, William A.: Talking Politics, Cambridge, 1992.

Glaser, Barney/Strauss, Anselm: Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung, Bern, 1998.

Greer, Ian: Von sozialen Bewegungen lernen: Ein Impuls für deutsche Gewerkschaften. In: WSI Mitteilungen, Nr. 4, 2008, S. 61.

Haunss, Sebastian: Identität in Bewegung. Prozesse kollektiver Identität bei den Autonomen und in der Schwulenbewegung, Wiesbaden, 2004.

Honer, Anne: Das explorative Interview. Zur Rekonstruktion der Relevanzen von Expertinnen und anderen Leuten. In: Schweiz. Z.: Soziol. Rev., Nr. 3, 1994, S. 623-640.

Jakob, Gisela: Zwischen Dienst und Selbstbezug. Eine biographieanalytische Untersuchung ehrenamtlichen Engagements, Opladen, 1993.

König, René: Die analytisch-praktische Doppelbedeutung des Gruppentheorems. Ein Blick in die Hintergründe. In: Neidhardt, Friedhelm (Hrsg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien Opladen, 1983, S. 36-64.

Kotthoff, Hermann: Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering, 1994.

Miethe, Ingrid: Frauen in der DDR-Opposition. Lebens- und kollektivgeschichtliche Verläufe in einer Frauenfriedensgruppe, Opladen, 1999.

Miethe, Ingrid/Roth, Silke: Politische Biografien und sozialer Wandel, Gießen, 2000.

Neidhardt, Friedhelm (Hrsg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien, Opladen, 1983, S. 12-34.

Olson, Mancur: Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, Tübingen, 1968.

Prott, Jürgen: Hauptamtliche – Zerreißproben örtlicher Gewerkschaften, Münster, 2002.

Prott, Jürgen: Kolleginnen – Verwaltungsangestellte in Gewerkschaftsbüros, Münster, 2004.

Schütze, Fritz: Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis, Nr. 3, 1983, S. 283-293.

Schütze, Fritz: Kognitive Figuren des autobiographischen Stegreiferzählens. In: Kohli, Martin/Robert, Günther (Hrsg.): Biographie und soziale Wirklichkeit, Stuttgart, 1984, S. 78-117.

Schütze, Fritz: Symbolischer Interaktionismus. In: Ammon, Ullrich/Dittmar, Norbert/Mattheier, Klaus J./Trudgill, Peter (Hrsg.): Sociolinguistics. An International Handbook of the Science of Language and Society, New York, 1987, S. 520-553.

Schütze, Fritz: Allgemeinste Aspekte und theoretische Grundkategorien des Werkes von Anselm Strauss für die Fallanalyse im Sozialwesen. In: Kirsch, Regina/Tennstedt, Florian (Hrsg.): Engagement und Einmischung. Festschrift für Ingeborg Pressel zum Abschied vom Fachbereich Sozialwesen der Universität Gesamthochschule Kassel, Kassel, 1999, S. 321-347.

Schütze, Fritz: Symbolisch-interaktionistische Theorie und ihr Beitrag zur Analyse des Umweltschutzes. In: Mackensen, Rainer/Serbser, Wolfgang (Hrsg.): Akteure beim Bodenschutz. Präliminarien und Annäherungen an sozialwissenschaftliche Zugänge, Opladen, 2001, S. 154-205.

Simmel, Georg: Fragment über die Liebe. In: Logos, Nr. 1, 1921, S. 1-54.

Strauss, Anselm L.: A Social World Perspective. In: Strauss, Anselm L. (Hrsg.): Creating Sociological Awareness. Collective Images and Symbolic Representations, New Brunswick, London, 1991, S. 233-244.

Streeck, Wolfgang: Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich ändernden Umwelten. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Nr. 39, 1987, S. 472-495.

Tyrell, Hartmut: Zwischen Interaktion und Organisation I. Gruppe als Systemtyp. In: Neidhardt, Friedhelm (Hrsg.): Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien, Opladen, 1983, S. 75-87.

Wallace, Anthony F.C.: Die psychische Einheit menschlicher Gruppen. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.): Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, Band 2, Ethnotheorie und Ethnographie des Sprechens, Reinbek bei Hamburg, 1973.

Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. Studienausgabe, Köln/Berlin, 1964.

Wolf, Jürgen/Kohli, Martin/Künemund, Harald (Hrsg.): Alter und gewerkschaftliche Politik. Auf dem Weg zur Rentnergewerkschaft, Köln, 1994.

Wolf, Jürgen: Bürgerschaftliches Engagement und Gewerkschaften, Unveröffentl. Aufsatz, 2002a.

Wolf, Jürgen: Gewerkschaften als Akteure der Bürgergesellschaft. In: Enquete-Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag. Bericht Bürgerschaftliches Engagement. Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft, Opladen, 2002b.

Wolf, Jürgen/Bromberg, Kristin/Ernst, Frank/Berndt, Nicole/Kabel, Marcel: Neue Ehrenamtlichkeit in traditionellen Mitgliederverbänden. Praxisfelder und Handlungspotentiale innovativer Formen des ehrenamtlichen Engagements. Unveröffentl. Forschungsbericht an die Hans-Böckler-Stiftung, 2003.

## 11 Habitustheoretische Analyse innergewerkschaftlicher Machtverhältnisse

### 11.1 Einleitung

Probleme mit gewerkschaftlichen Zielgruppen, mit traditionellen und sich modernisierenden sozialen Milieus sowie mit sich wandelnden Branchen-, Tarif- und Beschäftigungsstrukturen sind Ausdruck veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen für Gewerkschaftsarbeit. Angesichts der fortschreitenden „*Erosion der Mitgliederbasis*“<sup>356</sup> durch Beschäftigungsverluste in Industriebranchen sowie der relativ geringen Mitgliederzahlen in den Bereichen des Beschäftigungszuwachses – vor allem in den Dienstleistungssektoren und in den kleinen und mittleren Betrieben sowie unter den Bedingungen der abseits des Normalarbeitsverhältnisses wirksamen prekären Arbeitsbedingungen – wird in der wissenschaftlichen Diskussion von einem „*Transformationsprozess*“<sup>357</sup> gesprochen. Diesem müssen sich die Gewerkschaften stellen, wenn sie weiterhin gesellschaftlich-politischer Akteur bleiben wollen. Zu den zentralen Herausforderungen der mittlerweile auch die Kernbereiche der Gewerkschaftsorganisation erreichenden „*Krise der gewerkschaftlichen Repräsentation*“<sup>358</sup> gehört neben der Ausdifferenzierung der Erwerbsarbeitsverhältnisse die zunehmende soziale Heterogenität der (tatsächlichen und potenziellen) Gewerkschaftsmitglieder.<sup>359</sup>

Folgt man dieser Einschätzung, stellen sich Fragen der betrieblichen Mitgliederbindung und Mitgliederentwicklung. Hier besteht bisher ein Mangel an grundlegenden Analysen<sup>360</sup>, obwohl in der wissenschaftlichen Diskussion weitgehend unstrittig ist, dass der Kooperation der verschiedenen gewerkschaftlichen Akteure auf betrieblicher Ebene eine zentrale Bedeutung für Mitgliederbindung und Mitgliederentwicklung zukommt.<sup>361</sup> Während die bloß sozialstatistisch erfassbare Beschäftigtenstruktur kaum noch Erklärungskraft für die gewerkschaftlichen

356 Ebbinghaus 2003, S. 174.

357 Schroeder/Weßels 2003, S. 30.

358 Brinkmann u.a., S. 2008, S. 19.

359 Vgl. Frerichs u.a. 2001, S. 52.

360 Vgl. Brinkmann u.a. 2008, S. 35; Schroeder/Keudel 2008, S. 31.

361 Vgl. Behrens 2005; Pyhel 2006.

Nähe- und Distanzbeziehungen unterschiedlicher Akteursgruppen besitzt<sup>362</sup>, deuten neuere Untersuchungen zur Mitgliedschaftsneigung<sup>363</sup> darauf hin, dass sowohl die Verfügung über Kapitalressourcen als auch die Dispositionen des Habitus entscheidende Erklärungsmomente darstellen, die jedoch im Einzelnen kaum untersucht sind.<sup>364</sup> Dieses Forschungsdesiderat wirkt sich negativ auf die gewerkschaftliche Praxis der Mitgliederentwicklung aus. Denn – so meine These – ohne ein hinreichendes Verständnis der für die Mitgliedergewinnung und -bindung relevanten sozialen Beziehungsstrukturen können die strukturell auftretenden Verkenntnungsprozesse zwischen verschiedenen gewerkschaftlichen Akteursgruppen nicht angemessen bearbeitet und daraus resultierende Konflikte gelöst werden.

Im Rahmen dieses Beitrags soll versucht werden, am Beispiel der IG Metall einige grundlegende Ausschnitte der gewerkschaftlichen Akteursbeziehungen zu skizzieren, um einer Antwort auf die Frage nach den sozialen Bedingungen der gewerkschaftlichen Mitgliederbindung und Mitgliederentwicklung näher zu kommen: Welche Probleme lassen sich auf betrieblicher Ebene in den untersuchten sozialen Beziehungen zwischen gewerkschaftlichen Hauptamtlichen, Betriebsräten, Vertrauensleuten, Mitgliedern und Nichtorganisierten identifizieren? Welche sozialen Bedingungen liegen konfliktbesetzten Beziehungsstrukturen zu Grunde? Welche Auswirkungen auf die Mitgliederbindung und Mitgliederentwicklung ergeben sich dadurch?<sup>365</sup>

Nach einer kurzen Erläuterung des theoretischen Hintergrundes der Untersuchung folgt ein Überblick über die wichtigsten Befunde zu den gewerkschaftlichen Akteursgruppen. Daran schließt sich eine Darstellung der sozialen Beziehungen zwischen diesen Gruppen und der in ihnen enthaltenen Konflikte an.

362 Vgl. Fitzenberger u.a. 2006; Schnabel/Wagner 2007.

363 Vgl. z.B. Blanchflower 2007; Charlwood 2002; Ebbinghaus u.a. 2008.

364 Vgl. Pongratz/Trinczek 2005, S. 118.

365 Der Beitrag beruht auf Teilergebnissen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes „*Gewerkschaft und soziale Milieus. Eine vergleichende Studie über gewerkschaftliche Nähe und Distanz in drei Regionen*“ an der Leibniz Universität Hannover. Das von 2006 bis 2008 durchgeführte Projekt unter der Leitung von Heiko Geiling hat regional vergleichend, relevante Arbeitnehmergruppen und komplexe Handlungsfelder der IG Metall erforscht. Methodologisch basiert die Untersuchung auf den Konzepten des sozialen Feldes (vgl. Bourdieu 1985) sowie der regionalen und sozialstrukturellen Milieuforschung (vgl. Geiling 2003; Vester u.a. 2001), mit deren Hilfe die Praxis sozialer Akteure in den Beziehungsgefügen gesellschaftlich-politischer und alltagsweltlicher Erfahrungen analysiert werden können. Die empirische Basis des Beitrags bilden die habitushermeneutische Auswertung von 87 qualitativen Interviews (vgl. Bremer 2004; Kaufmann 1999) mit Gewerkschaftsmitgliedern, Nichtmitgliedern und Experten sowie umfangreiche Untersuchungen (unter anderem mit Hilfe von teilnehmenden Beobachtungen und Dokumentenanalysen) der gewerkschaftlichen Handlungsfelder in drei Regionen.

## 11.2 Soziale Felder und soziale Milieus

Die politische Soziologie Pierre Bourdieu erklärt die soziale Praxis von Akteuren aus einer feldtheoretischen Perspektive.<sup>366</sup> Das Verhalten von Akteuren bzw. Akteursgruppen wird besser verständlich, wenn wir ihre spezifischen Handlungsbedingungen in einer bestimmten sozialen Umwelt in den Blick nehmen. Nach Bourdieu entsteht soziale Praxis im Zusammenspiel der Kapitalausstattung der Akteure, ihrer Habitusdispositionen und der Bedingungen des jeweiligen sozialen Feldes.<sup>367</sup>

*Soziale Felder* stellen verschiedene, relativ autonome Ebenen gesellschaftlicher Auseinandersetzung und sozialer Beziehungen dar. So ist das Berufsfeld zu trennen vom politischen Feld, dieses wiederum vom Feld der Gewerkschaft. Auf jedem von ihnen verfolgen Akteure nach unterschiedlichen Feldlogiken besondere Ziele und streiten um die Verteilung von sozialen Positionen und Ressourcen oder auch um die Legitimität von Sichtweisen. Die Ausgangspositionen der verschiedenen Akteursgruppen in einer dieser sozialen Arenen sind dabei meist sehr unterschiedlich. Die ungleichen Positionen im Feld hängen ab vom Zugang zu den für das jeweilige Feld entscheidenden Ressourcen, die als verschiedene *Kapitalsorten* aufgefasst werden können. Eine gute Ausstattung mit feldwirksamen Kapitalformen bewirkt, dass Akteure eine übergeordnete Rolle im Feld einnehmen können und über zahlreiche Handlungsoptionen verfügen, während umgekehrt geringe Kapitalressourcen Spielräume einengen und eine nachrangige Stellung im Feld mit sich bringen.

Soziale Akteure folgen in ihrem Verhalten bestimmten Strategien. Diese entwickeln sie auf der Grundlage von sozial ererbten, relativ stabilen Verhaltensdispositionen, die einen Teil des *Habitus*, d.h. der inneren und äußeren Grundhaltung eines Menschen darstellen. Mittels der Dispositionen des Habitus werden Strategien, Präferenzen und Werte entwickelt, die der jeweiligen sozialen Situation angepasst werden. Der Habitus bildet sich durch verwandtschaftliche, nachbarschaftliche und berufsbezogene Erfahrungen und Beziehungen in einem bestimmten *sozialen Milieu* aus.<sup>368</sup> In einem sozialen Milieu befinden sich Akteure, die sich aufgrund ihrer sozialen Herkunft, ihrer alltäglichen Praxis und ihrer Position in der Sozialstruktur ähneln und darüber ähnliche Habitusdispositionen ausbilden.

366 Vgl. Bourdieu 1982; 1985.

367 Bourdieu 1982, S. 175.

368 Vgl. Vester u.a. 2001.

Aufgrund der gesellschaftlichen Arbeitsteilung und der sozialen Hierarchien verfügen die Akteure je nach Milieuzugehörigkeit über spezifische Kapitalressourcen ökonomischer, kultureller und sozialer Art. Mit dem Konzept des sozialen Milieus ist ausgedrückt, dass die sozialen Akteure weder durch ihre Position in der Sozialstruktur determiniert, noch völlig frei in ihren Handlungen sind.

### **11.3 Gewerkschaftliche Akteursgruppen**

Der Versuch, die gewerkschaftlichen Beziehungsstrukturen zu verstehen und zu erklären, setzt voraus, die spezifischen Handlungslogiken der einzelnen beteiligten sozialen Gruppen in den Blick zu nehmen. Die Verhaltensorientierungen der jeweiligen Akteursgruppe werden durch die ihnen zur Verfügung stehenden Kapitalressourcen, den Habitus ihres sozialen Milieus und die Bedingungen des jeweiligen sozialen Feldes – hier der betrieblichen Ebene der Gewerkschaftspraxis – strukturiert. Die verschiedenen Akteursgruppen verfügen damit von vorneherein über unterschiedliche Bedingungen und Möglichkeiten des Handelns und damit verbundene Ansprüche an die Gewerkschaft.

#### **Hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre**

Die meisten hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre der untersuchten IG Metall-Verwaltungsstellen ähneln sich in erheblichem Maß in ihren Biografien<sup>369</sup>: Sie stammen aus den modernen Arbeitnehmermilieus und haben im Rahmen ihrer Facharbeiterausbildung bereits länger ehrenamtliche Gewerkschaftsarbeit geleistet. Mit der hauptamtlichen Tätigkeit bei der Gewerkschaft ging für sie ein sozialer Aufstieg einher. Einige weibliche Hauptamtlichen-Biografien weichen von diesem Muster ab: Sie sind als ‚Seiteneinsteigerinnen‘ über gewerkschaftliche Verwaltungstätigkeiten in ihre jetzigen Positionen gelangt. Auch die weiblichen Hauptamtlichen gehören überwiegend dem facharbeiterischen Milieu an. Durch die im Rahmen ihrer Laufbahn erworbenen vielfältigen Erfahrungen haben sie jedoch in einigen Fällen vergleichsweise hohe Chancen der Überbrückung militärispezifischer Grenzen erworben.

Allen untersuchten Hauptamtlichen ist gemeinsam, dass sie neben ihrer Berufsqualifikation zusätzliches kulturelles Kapital – so u.a. akademische Abschlüsse

369 Vgl. auch Prott/Keller 1997, S. 46 ff.

– erworben haben, was eine Voraussetzung für leitende Funktionen in der Gewerkschaft darstellt. Die erhöhten kulturellen Kapitalressourcen vergrößern zudem den individuellen Handlungsspielraum und erhöhen die Chancen zur Reflexion tradiert gewerkschaftlicher Verhaltensmuster. Einige Hauptamtliche haben politisches Kapital in relevanter Größenordnung akkumuliert, wenngleich dieses eher informell, im Sinne sozialen Kapitals bzw. sozialer Netzwerke genutzt und nicht offensiv symbolisiert wird.

## **Betriebsräte**

Die Betriebsräte rekrutieren sich insbesondere in den größeren Betrieben aus dem Kreis der gewerkschaftlichen Vertrauensleute. Die große Mehrheit der befragten Betriebsräte ist nach wie vor in der Facharbeiterkultur verwurzelt.<sup>370</sup> Während die Betriebsräte in den Zentren der Metall- und Elektroindustrie tendenziell enger an die Verwaltungsstellen der IG Metall gebunden sind, ist in der (räumlichen sowie branchenbezogenen) Peripherie tendenziell eine stärkere Autonomie der Betriebsräte festzustellen. In der branchenspezifischen Peripherie (z.B. bei Telekommunikations- und IT-Dienstleistungsbetrieben) liegen häufig klassenkulturelle Unterschiede zwischen Betriebsräten mit einem modern-bürgerlichen Habitus und betreuenden Hauptamtlichen vor, die sozialen Verkennungen Vorschub leisten können.

Die Betriebsräte im Bereich der IG Metall weisen eine interne Arbeitsteilung auf, die mit einer gewissen Hierarchisierung der Funktionsträger einhergeht. In der ‚ersten Reihe‘ der freigestellten Betriebsräte findet sich eine professionalisierte Ehrenamtlichkeit: Diese (kleinere) Akteursgruppe stellt die gewerkschaftlichen Experten und Organisatoren im Betrieb und die hauptsächlichen Repräsentanten ihrer betrieblichen Mitglieder in den gewerkschaftlichen Gremien. Der ‚zweiten Reihe‘ der Betriebsräte kommt dagegen die Funktion als Vermittler zwischen Hauptamtlichen und Freigestellten einerseits sowie der Mitgliederbasis anderseits zu.

Die freigestellten Betriebsräte rekrutieren sich in der Regel aus den größeren Betrieben der Verwaltungsstellen. Je mitgliederstärker der vertretene Betrieb, desto größer ist ihr innergewerkschaftlicher Einfluss, da sie für eine entsprechend größere Anzahl von Mitgliedern sprechen bzw. über mehr Delegationskapital verfügen. Die Betriebsräte der ersten Reihe weisen – wegen des vorherrschenden

370 Zu allmählichen Veränderungstendenzen in der sozialstrukturellen Zusammensetzung von Betriebsräten vgl. Schmidt/Trinczek 1999, S. 122 ff.

Reproduktionsmodus der Hauptamtlichen – meist kulturelle und biografische Ähnlichkeiten mit den Hauptamtlichen auf. Dies ist einer vertrauensvollen Zusammenarbeit bzw. dem Aufbau gewerkschaftlichen sozialen Kapitals förderlich. Über die berufliche Qualifizierung hinaus haben sie zusätzliches, gewerkschaftlich induziertes Kapital erworben, was mit einem erweiterten Handlungsspielraum einhergeht. Ihre politische Sozialisation steht in Westdeutschland häufig im Kontext der Studenten- und Lehrlingsbewegung bzw. in Ostdeutschland im Kontext der Opposition zum politischen System der DDR. Weibliche Betriebsratskarrieren liegen tendenziell quer zur Facharbeiter/Meister-Tradition: Dem Engagement als Betriebsrätin gingen zum Teil Verwaltungstätigkeiten voraus, zum Teil stammen die weiblichen Betriebsräte der ersten Reihe aus von der IG Metall betreuten Dienstleistungsunternehmen. Die gewerkschaftliche Relevanz von im Zuge genderspezifischer Sozialisation erworbener besonderer Kompetenzen von Frauen findet nicht immer volle Anerkennung.<sup>371</sup> Die meisten freigestellten Betriebsräte planen ihre Nachfolge langfristig, indem sie ihnen geeignete Kandidaten, die sich zuvor langjährig als Vertrauensleute bzw. Betriebsräte der zweiten Reihe bewährt haben, in ihren Aufgabenbereich einarbeiten.

Die nicht-freigestellten Betriebsräte verfügen gegenüber den Freigestellten in aller Regel über geringeres kulturelles Kapital und repräsentieren vor allem an den Einzelbetrieb gebundenes soziales Kapital. Sie sind relativ eng an die nicht reflektierten Verhaltensmuster der gewerkschaftlichen Routine gebunden.

## **Vertrauensleute und Mitglieder**

Bei allen untersuchten Beschäftigtengruppen hat gewerkschaftliche Nähe zwei miteinander verbundene Voraussetzungen im betrieblichen Alltag: Zum einen die *persönliche* Erfahrung von Konflikten am Arbeitsplatz, die mit ökonomischer Unsicherheit oder geringer Wertschätzung der Arbeitsleistung einhergehen. Insbesondere nach dem Eintritt in die Familiенphase werden Unsicherheitserfahrungen als schwerwiegend empfunden. Zum zweiten muss die individuelle Betroffenheit für die *Entwicklung* gewerkschaftlicher Nähe *verallgemeinert* werden, um z.B. in einem größeren betrieblichen Konflikt Gemeinsamkeiten mit anderen Gruppen zu erkennen und die Gewerkschaft als kollektive Ressource wahrzunehmen. Ohne die Verallgemeinerung der eigenen Situation werden individuelle Konfliktlösungsstrategien verfolgt und die Gewerkschaftsmitgliedschaft erscheint als unnötige

371 Vgl. auch Kurz in diesem Band.

Investition. Kann andererseits eine abstrakte Konfrontation mit dem Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit, sei es durch Entlassungen an anderer Stelle oder durch gewerkschaftliche Ansprache auf Basis gesellschaftspolitischer Themen, nicht mit der eigenen Betroffenheit verbunden werden, findet ebenfalls keine Annäherung an die Gewerkschaft statt.

Ein Engagement als gewerkschaftliche Vertrauensperson, der eine Vermittlerrolle zwischen Gewerkschaft, Betriebsrat und Mitgliederbasis zukommt, setzt zusätzliche soziale und kommunikative Ressourcen voraus, deren Erwerb auf der fachlichen Anerkennung der Kollegen beruht. Im Unterschied zur Rekrutierung der Betriebsräte ist eine relativ geringe Systematik der Rekrutierung von Vertrauensleuten festzustellen. Ein Teil der formell zu Vertrauensleuten gewählten Mitglieder ist daher aus Mangel an entsprechenden Kapitalressourcen praktisch inaktiv. Die formellen Vertrauensleutestrukturen sind meist nur in größeren Betrieben funktionstüchtig<sup>372</sup>, da dort aufgrund der betrieblichen Feldbedingungen in der Regel größere Freiräume für eine solche Betätigung bestehen. In den Untersuchungsregionen zeigen sich erste Ansätze, das Vertrauensleutesystem zu modernisieren. So wird beispielsweise versucht, in einzelnen ausgewählten IT-Betrieben unter dem Namen „IG Metall-Team“ geringer formalisierte Vertrauensleutestrukturen zu schaffen, die sich stärker an den Ansprüchen von Hochqualifizierten ausrichten.

Neben den erwähnten von allen Gruppen geteilten Voraussetzungen der Gewerkschaftsnähe unterscheiden sich die Vertrauensleute und Mitglieder sowohl in ihren gewerkschaftlichen Bindungen als auch hinsichtlich der Gründe des Engagements als Vertrauensleute wesentlich nach ihrer Milieuzugehörigkeit: Vor dem Hintergrund, dass ihre betrieblichen Aufstiegschancen in mittleren Positionen begrenzt sind, nutzt ein Großteil der *modernisierten Facharbeiter* die Gewerkschaft als kollektive Ressource. Ihre habituelle Nähe zu den Gewerkschaftsrepräsentanten, von Sprache und Arbeitsethos bis hin zur starken Zustimmung zum Wert der Solidarität, begünstigt eine Bindung an die Gewerkschaft. Der Eintritt in die Gewerkschaft erfolgt aber auch bei dieser Gruppe keineswegs automatisch, sondern setzt ebenfalls die Verallgemeinerung eigener Konflikt erfahrungen voraus. Vertrauensleute aus Facharbeitermilieus verfügen im Vergleich zu ihren Kollegen, die kein gewerkschaftliches Ehrenamt bekleiden, oft über berufliche Zusatzqualifikationen, die sie nicht für einen weiteren betrieblichen Aufstieg nutzen konnten.

372 Vgl. auch Wassermann 2003, S. 415 f.

Ihr Engagement dient ihnen daher auch zur persönlichen Weiterentwicklung, die ansonsten im Betrieb begrenzt ist.

*Angestellte aus kleinbürgerlichen Arbeitnehmermilieus*, die nicht ausschließlich, aber vor allem in verwaltenden Tätigkeiten anzutreffen sind, anerkennen aufgrund ihres Habitus eher bestehende Privilegien und Statushierarchien als Arbeitnehmer aus den Milieus der Facharbeiterkultur. Mit diesen verbindet sie jedoch die persönliche Erfahrung betrieblicher Konfliktsituationen und die Tatsache, dass auch sie mit ihrer oft kaufmännischen Qualifikation nur über beschränkte betriebliche Aufstiegsmöglichkeiten verfügen. Diese Gemeinsamkeit wird dadurch verdeckt, dass sie ihre Enttäuschung anders äußern als Angehörige der Facharbeiterkultur, indem sie sich z.B. über angebliche Verstöße der Vorgesetzten gegen deren Fürsorgepflicht aufregen und stärker ein gemeinsames Interesse von Arbeitgeber und Arbeitnehmern postulieren.

*Ingenieure* weisen auf der Grundlage ihrer gehobenen sozialen Positionen meist einen distinktiven Habitus auf. Der facharbeiterischen Kultur der meisten Gewerkschaftsrepräsentanten stehen sie oft ablehnend gegenüber, was sich nicht selten in einer Distanzierung von der traditionellen gewerkschaftlichen Begrifflichkeit äußert. Eine Gemeinsamkeit mit den Facharbeitern liegt in ihrem Berufsethos, das wie bei jenen den Anspruch auf eigenverantwortliche Entfaltung der Fachkompetenz umfasst. Unter einer Oberfläche relativer Zufriedenheit haben viele Ingenieure aber zugleich das starke Gefühl, dass ihre Fachkompetenz durch die in ihrem Unternehmen gültigen betriebswirtschaftlichen Kalkulationen blockiert wird.<sup>373</sup> Ausgehend davon macht ein Teil von ihnen die Erfahrung, dass die Gewerkschaft auch für sie durchaus nutzbare Ressourcen repräsentiert. Gewerkschaftlich engagierte Ingenieure neigen aufgrund ihres distinktiven Habitus oft zu ideellen Orientierungen, sowohl in der Begründung ihrer Mitgliedschaft als auch mit Bezug auf die gesellschaftspolitischen Ziele der Gewerkschaft.

*An- und Ungelernte und einfache Angestellte aus den prekären Arbeitnehmermilieus* sehen sich wegen ihrer sehr geringen Ressourcen, insbesondere unzureichender beruflicher Qualifikationen im Berufsalltag großer Unsicherheit ausgesetzt.<sup>374</sup> Zudem machen sie in besonderem Maß die Erfahrung, dass ihrer Arbeitsleistung nur geringe Wertschätzung entgegengebracht wird. Die Gewerkschaft ist die einzige Ressource, die ihnen zur Verfügung steht, um in den Schutz arbeitsrechtlicher Mindeststandards zu gelangen. Wegen ihrer geringen Ausstat-

373 Vgl. auch Vester u.a. 2007, S. 106 ff.

374 Vgl. auch Brinkmann u.a. 2006.

tung mit Kapitalressourcen ist das Verhältnis zur Gewerkschaft stark betrieblich-instrumentell angelegt. Ihre Gewerkschaftsmitgliedschaft hängt vor allem von der Stärke der Arbeitnehmervertretung im Betrieb und einem guten persönlichen Verhältnis zu Gewerkschaftsrepräsentanten ab. Über den Betrieb hinaus bestehen keine Beziehungen zur IG Metall. Soweit gewerkschaftliche Arbeit und Ziele nicht im Kontext persönlicher Erfahrungen vermittelt werden, weisen die untersuchten Arbeitnehmer aus sozial prekären Milieus leichte Ressentiments gegen Gewerkschaftsvertreter auf. Sie verfügen in der Regel nicht über ausreichende Ressourcen für ein starkes gewerkschaftliches Engagement.

### **Nichtorganisierte**

Die nicht gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten lassen sich grob entlang ihrer vertikalen Position im sozialen Raum differenzieren. Die untersuchten nicht-organisierten Arbeiter und Angestellten in geringqualifizierten und mittleren Berufspositionen sind jung, optimistisch und aufstiegsorientiert. Die Gewerkschaft wird keineswegs grundsätzlich abgelehnt; diese Gruppe hat aber bisher die Notwendigkeit der Gewerkschaft nicht individuell erfahren. Fehlender Kontakt zur IG Metall begünstigt Ressentiments gegenüber Gewerkschaftsrepräsentanten, deren gesellschaftspolitische Äußerungen häufig nicht mit den persönlichen Erfahrungen dieser Gruppe vereinbar sind.

Im Unterschied dazu verfügen nichtorganisierte Hochqualifizierte über ausreichende Ressourcen, um individuelle, betriebliche Lösungsstrategien zu verfolgen. Eine Gewerkschaftszugehörigkeit wird insbesondere von denjenigen, die Führungspositionen anstreben, als Schwäche bzw. als etwas für die ‚Massen‘ wahrgenommen.<sup>375</sup> Teilweise besteht im Zusammenhang mit einer konservativen Familientradition eine explizite Gegnerschaft gegen die Gewerkschaft. Diese Gruppe der Hochqualifizierten erscheint nur in Einzelfällen nach Erfahrung der Unzulänglichkeit ihrer individuellen Lösungsstrategien gewerkschaftlich ansprechbar.

## **11.4 Beziehungen der gewerkschaftlichen Akteure**

Die Verhaltensdispositionen der Akteursgruppen beeinflussen ihre Beziehungen im Gewerkschaftsfeld. Daher stellt die Analyse der Verhaltensdispositionen die

375 Vgl. auch Kotthoff 2008.

Voraussetzung für die Erklärung der innergewerkschaftlichen Konflikte dar, die im Rahmen der Untersuchung erkennbar geworden sind. Dabei ergeben sich erste Anknüpfungspunkte für eine der sozialstrukturellen Realität der Gewerkschaft entsprechende Form der Mitgliederentwicklung. Eine bloß oberflächliche Wahrnehmung der Konflikte ohne Einbeziehung der zugrundeliegenden Verhaltensdispositionen der beteiligten Akteure erscheint jedenfalls kaum geeignet, die darin enthaltenen gegenseitigen sozialen Verkennungen zu überwinden. Die gefundenen Konfliktdimensionen lassen sich in sechs idealtypischen Gegensatzpaaren fassen:

- Konfliktorientierung vs. betrieblicher Pragmatismus,
- Gewerkschaftspolitische Tradition vs. Öffnung für neue Mitglieder und Themen,
- Gewerkschaftliche Einflussnahme vs. Trennung von Betriebsrat und Gewerkschaft,
- ‚Arbeiter‘ vs. ‚Angestellte‘,
- Ständisch-konservative vs. konfliktorientierte Dispositionen,
- Inkorporierte Gewerkschaftsnähe vs. Distanz zur Gewerkschaftsrepräsentation.

### **Konfliktorientierung versus betrieblicher Pragmatismus**

Im Bereich der Hauptamtlichen und der ersten Reihe der Ehrenamtlichen besteht in allen untersuchten IG Metall-Verwaltungsstellen ein Spannungsverhältnis zwischen Konfliktorientierung und betrieblichem Pragmatismus. Der eher konfliktorientierte Teil der Akteure geht mit Selbstbewusstsein und – wenn es ihnen notwendig erscheint – konfrontativ in Verhandlungen mit Arbeitgebern und begleitet dies auch mit einer entsprechenden Rhetorik. Die eher pragmatisch orientierten Akteure setzen im Zweifelsfall auf stärkere Kooperation mit den Arbeitgebern und sind dafür auch zu größeren Konzessionen bereit. Da jedoch die Gemeinsamkeiten der zentralen Akteure der untersuchten Verwaltungsstellen hinsichtlich Milieuzugehörigkeiten, Gesellschaftsbildern und betriebspolitischer Praxis relativ groß sind, sind die Unterschiede zwischen beiden Positionen nur gradueller Natur. Diese Konfliktdimension führt innerhalb der lokalen gewerkschaftlichen Führungsgruppe meist nicht zu manifesten Auseinandersetzungen.

Die Unterschiede beider Positionen resultieren aus verschiedenen betrieblichen und regionalen Feldbedingungen, auf deren Grundlage die Akteure durch betriebliche Erfahrungen und in Tarifauseinandersetzungen gewerkschaftspolitisch

eher konfliktorientiert oder eher pragmatisch sozialisiert wurden. Im Resultat verfolgen die einzelnen Verwaltungsstellen einen eigenen ‚Konfliktbewältigungs pfad‘, der ein relativ stabiles Mischungsverhältnis von konfliktorientierten und pragmatischen Elementen aufweist und den regionalen Feldbedingungen mehr oder weniger entspricht. Tendenziell sind Muster der Konfliktorientierung dort bedeutsamer, wo die IG Metall in ihren jeweiligen Handlungsfeldern vor Ort über stärkere Einflusschancen verfügt. Dies war in zwei von uns untersuchten Verwaltungsstellen der Fall. In einer ostdeutschen Verwaltungsstelle ist der Konflikt zwischen beiden Orientierungen insbesondere in den neunziger Jahren manifest geworden, als die sich selbstbewusst und konfliktorientiert darstellende IG Metall bei den Mitgliedern Erwartungen für den Erhalt der großen Maschinenbaukombinate weckte, diese aber nicht einlösen konnte. Der Konflikt konnte erst entschärft werden, nachdem die aus einer westdeutschen, konfliktorientierten Tradition stammenden hauptamtlichen Gewerkschaftsakteure sich stärker auf die Traditionen und Dispositionen der lokalen Betriebsräte und Mitglieder eingelassen hatten. Auch aufgrund der relativen Schwäche der IG Metall in dieser Verwaltungsstelle erschien der konfliktorientierte Weg dort letztlich weniger erfolgversprechend.

## **Gewerkschaftspolitische Tradition versus. Öffnung für neue Mitglieder und Themen**

Akteure aus moderneren und höherqualifizierten Arbeitnehmermilieus nehmen das Profil der Gewerkschaft, das von Akteuren aus Facharbeiterkreisen geprägt wird, teilweise als „*angestaut*“ (Betriebsrat) oder „*nicht mehr zeitgemäß*“ (Vertriebsangestellter) wahr und wünschen sich eine Erneuerung der IG Metall. Dies betrifft sowohl eine in Symbolik und Praxis modernisierte Kommunikation als auch eine stärkere Orientierung an Themenfeldern, die auch für Ingenieure und andere Beschäftigte abseits der traditionellen Facharbeiterkultur von Interesse sind. Einige Akteure verbinden dies mit der Kritik an der Symbolik gewerkschaftlicher Konfliktorientierung, die sie als Gefährdung betrieblicher Arrangements wahrnehmen. Andere wiederum, insbesondere gewerkschaftlich engagierte Hochqualifizierte, sprechen sich für eine entschiedenere Entwicklung und Propagierung von gesellschaftspolitischen Visionen aus.

In manchen Betrieben werden schon bestehende Vorurteile gegen die Gewerkschaft „*vor Ort vor allem durch bestimmte Mitglieder bestätigt*“ (Betriebsrat). Zum Beispiel kommt die Vermittlung von politischen Inhalten durch im Bildzei tungsstil aufgemachte Flugblätter, die bei traditionelleren Facharbeitern funktional

sein können oder ein mangelhafter Einsatz moderner Kommunikationsmedien wie E-Mail und Internet bei den höher Qualifizierten schlecht an. Hier machen sich soziale Unterschiede unter den Beschäftigten bemerkbar. Die Gewerkschaft kann dabei Gefahr laufen, ausschließlich mit der Gruppe der leistungsorientierten Facharbeiter identifiziert zu werden. Deren Alltagskultur wiederum stehen Angehörige anderer Milieus häufig distanziert gegenüber. In einer männerdominierten gewerkschaftlichen Umgebung kann dies auch auf Frauen abschreckend wirken. Darüber hinaus ist auch die Ausgestaltung der Gremien der IG Metall, insbesondere die Delegiertenversammlung, eher auf die Kultur traditioneller Arbeiter ausgelegt und wirkt auf andere Milieus bzw. modernere Milieufraktionen tendenziell unattraktiv bis abschreckend.

In der Führung aller drei untersuchten Verwaltungsstellen gibt es auf der anderen Seite Stimmen, die gewisse Vorbehalte äußern gegen eine zu radikale Öffnung der Gewerkschaft für neue Mitglieder und Themen. Nach dem Motto: „*Wer für alles offen ist, ist nicht ganz dicht*“, befürchten sie zum einen, dass dadurch die gewerkschaftliche Tradition und somit die Anbindung an die traditionellen Kerngruppen verloren gehen könnte, zum anderen, dass die gesellschaftskritische Ausrichtung der IG Metall, die sie im Interesse der Arbeitnehmer für notwendig halten, in Frage gestellt werden könnte.

In ihrem Kern scheint diese Konfliktdimension darauf zurückzuführen sein, dass die gewerkschaftliche Tradition bzw. „Orthodoxie“ als inkorporierte Geschichte der Arbeiterbewegung durch den sozialen Wandel in den gewerkschaftlichen Handlungsfeldern herausgefordert wird. Die gewerkschaftliche Praxis zeigt, dass beide Positionen – gewerkschaftspolitische Tradition und Öffnung für neue Mitglieder und Themen – nicht unvereinbar sind. Eine mögliche Kompromisslösung dieser Konfliktlinie wird in einer der untersuchten Verwaltungsstellen diskutiert. Es wird bewusst eine gezielte Modernisierung der Kommunikation und Selbstdarstellung auf Basis traditioneller gewerkschaftlicher Werte angestrebt. Ansätze dafür zeigen sich beispielsweise in der Ausgestaltung der Mitgliederentwicklungsprojekte sowie in der vorsichtigen Neugestaltung der Delegiertenversammlung.

Hinderlich für das Projekt einer solchen „traditionsgestützten Modernisierung“ erscheint jedoch der bei einem Teil der Hauptamtlichen und Betriebsräte aus Facharbeiterkreisen verbreitete Vorwurf, dass sich „*die Arbeitnehmer*“ immer mehr ins Private zurückzögen und ihr politisches Interesse stetig abnehme. Die wahrgenommene geringe Bereitschaft zum persönlichen Engagement wird vor allem als Desinteresse, politische Passivität und Entsolidarisierungstendenz gedeutet.

So heißt es zum Beispiel, die Arbeitnehmer hätten generell kein Interesse mehr daran, „*über den Tellerrand hinauszuschauen*“, „*scheuen den Konflikt*“ und seien „*zunehmend unpolitisch*“ oder auch: „*Jeder mauschebt da für sich selber*“ (verschiedene Betriebsräte und Hauptamtliche). Nach dieser Wahrnehmung besteht ein Konflikt zwischen der Alltagspraxis der Arbeitnehmer und dem stark ideell und politisch aufgeladenen Gewerkschaftsverständnis der Aktiven. Den Arbeitnehmern wird ein Defizit angelastet und hierin der Grund dafür gesucht, dass gewerkschaftliche Arbeit und tradierte Begrifflichkeiten nicht länger auf die früher übliche Resonanz trafen. Dabei handelt es sich um eine Verkennung von Ressourcen, Dispositionen und Interessen der Arbeitnehmer. Differenzierungen zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen und Arbeitnehmermilieus werden ausgeblendet. Die Verantwortung für die Probleme der Gewerkschaft wird damit einseitig den „*unpolitischen*“ Mitgliedern zugewiesen. Dabei wird übersehen, dass viele Arbeitnehmer angesichts geringer individueller Ressourcen und einer als steigend empfundenen Arbeitsbelastung auf die Gewerkschaft als eine Art kollektive Versicherung für den Konfliktfall zählen. Das alltagspolitische Geschäft wird in ihrer Wahrnehmung zur eigenen Entlastung an die gewählten gewerkschaftlichen Funktionsträger delegiert. Verschiedene Arbeitnehmergruppen weisen im Zusammenhang mit ihren jeweiligen Ressourcen und Handlungsstrategien zudem spezifische Interessen und divergente Vorstellungen von gewerkschaftlicher Praxis auf. Die pauschalen Vorwürfe der aktiven Gewerkschafter werden von den meisten einfachen Mitgliedern als unangemessen wahrgenommen. Dies kann leicht dazu führen, dass sich diese von „*der Gewerkschaft*“ allein gelassen fühlen.

### **Gewerkschaftspolitische Einflussnahme versus Trennung von Betriebsrat und Gewerkschaft**

Diese Beziehungsdimension ist in den neueren Betrieben der IT-Branche wirksam. Betriebsräte mit bürgerlich-modernem Habitus und einer instrumentalistischen Haltung zur IG Metall betonen in ihrem Selbstverständnis eine deutliche Trennung zwischen Gewerkschaftsmitgliedschaft und der Rolle des Betriebsrates als betriebliche Interessenvertretung. Sie unterstellen den Hauptamtlichen pauschal, die Betriebsräte fremdbestimmen zu wollen und beanspruchen für sich eine weitestgehende Unabhängigkeit von der gewerkschaftlichen Beschlusslage. Für die IG Metall sehen sie nur die Rolle als Berater und Dienstleister im Hintergrund vor. In den Verwaltungsstellen wird diese Haltung mit großer Skepsis betrachtet, weil darin eine Missachtung des gewerkschaftlichen Wertes der über einzelne

Gruppen und Betriebe hinausgehenden Solidarität und eine potenzielle Schwächung der politischen Handlungsspielräume der Gewerkschaftsorganisation gesehen werden. In der Praxis gibt es zwischen den instrumentalistischen Betriebsräten und der Verwaltungsstelle nur relativ wenig und höflich-distanzierten Kontakt. Dass diese Betriebsräte mit ihrer Distanzierung zudem die üblichen Möglichkeiten für eine strategische Mitgliederwerbung in ihren Betrieben blockieren, ist nach unseren Beobachtungen nicht von der Hand zu weisen.

### **,Arbeiter' versus ,Angestellte'**

Abgrenzung und gegenseitige Verkennungen, die mit der Dichotomie von „*Arbeiter*“ (bzw. „*Gewerbliche*“) und „*Angestellte*“ thematisiert werden, finden sich vor allem zwischen den Gewerkschaftern der Facharbeitermilieus und hochqualifizierten Angestellten. Facharbeiter betrachten Angestellte tendenziell als Bessergestellte, denen die Tugenden des Produktionsarbeiters – insbesondere Solidarität statt Dünkel – abgesprochen werden. Dies wird häufig an Äußerlichkeiten wie „*Krawatten*“ und „*Teppich*“ im Angestelltenbereich festgemacht. Zu den Beschäftigten, die ihrer Stellung nach ebenfalls Angestellte sind, aber eher ausführende Tätigkeiten ausüben (insbesondere technische und organisatorische Angestellte), existiert hingegen öfter eine klassenkulturelle Nähe, die sich sowohl aus der ähnlichen Herkunftskultur als auch aus der vergleichbaren Position in der betrieblichen Hierarchie ergibt. Die in gewerkschaftlichen Diskursen nicht selten anzutreffende unspezifische Verwendung des Begriffs Angestellte, die insbesondere auf die Hochqualifizierten zielt, verfehlt dabei häufig die Besonderheiten von Angestellten in ausführenden und prekären Berufspositionen. Die Hochqualifizierten ihrerseits betrachten die eher auf Körperlichkeit ausgerichtete traditionelle Arbeiterkultur und die weiter vorhandenen Elemente traditioneller Arbeitersprache in der Regel mit deutlicher Skepsis. Zwischen Hochqualifizierten und Facharbeitern besteht eine vertikale klassenkulturelle Schranke, die – wird sie nicht hinreichend reflektiert – leicht Anlass für gegenseitige Verkennungen bietet. Dies wirkt sich insbesondere auf die Mitgliederwerbung aus, bei der Ehrenamtliche in beide Richtungen mit Missverständnissen zu kämpfen haben.

### **Ständisch-konservative versus konfliktorientierte Dispositionen**

Zwischen gewerkschaftlich organisierten Facharbeitern und konservativen Angestellten besteht ein politisch aufgeladener Konflikt, der ebenfalls auf unterschiedliche klassenkulturelle Grundlagen zurückzuführen ist. Die Facharbeiter kritisieren

ihre aus kleinbürgerlichen Herkunftsmilieus stammenden Kollegen für deren hierarchie- und harmonieorientierte Gesellschaftsbilder. In der Überzeugung, dass der Aufbau gewerkschaftlicher Gegenmacht nötig sei, halten sie die Leitbilder der Angestellten aus kleinbürgerlichen Arbeitnehmermilieus für unangemessen. Gewerkschaftsmitglieder aus der konservativen Akteursgruppe hingegen werfen den eher konfliktorientierten Akteuren eine „*ideologische*“ Betrachtungsweise vor, da sie aus ihrer sozialen Perspektive keinen grundsätzlichen Konflikt zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen erkennen können. Eine stärkere praxisorientierte Kommunikation zwischen beiden Gruppen könnte dafür sorgen, dass ihre Gemeinsamkeiten, die sich aus der Stellung als abhängige Beschäftigte ergeben, in den Vordergrund und Differenzen in den Hintergrund treten.

### **Inkorporierte Gewerkschaftsnähe versus Distanz zur Gewerkschaftsrepräsentation**

Noch eingeschränktere Kommunikationsbeziehungen bestehen zwischen Gewerkschaftsrepräsentanten und den gewerkschaftlich distanzierten Gruppen. Sowohl unter den Mitgliedern als auch unter den Nichtmitgliedern gibt es eine Fraktion in relativ einfachen und prekären betrieblichen Positionen, die kaum persönlichen Kontakt zu Gewerkschaftern haben. Die persönliche Ebene ist aber bei den mit relativ geringen kulturellen Ressourcen ausgestatteten Gruppen vermutlich die einzige Zugangsmöglichkeit für die IG Metall. Die ehrenamtlichen Facharbeiter haben mit diesen Gruppen jedoch insofern ein Problem, als dass sie selbst eine Art der präreflexiven affektiven Bindung an die IG Metall kennzeichnen. Ihnen erscheint die traditionelle Gewerkschaftszugehörigkeit als eine Selbstverständlichkeit für jeden Arbeitnehmer, so dass sie diejenigen, die der Gewerkschaft gegenüber distanziert auftreten, mit grundsätzlichem Misstrauen betrachten. Letztere entsprechen nicht den Respektabilitätsvorstellungen der Facharbeiterkultur, weil sie als aus deren Perspektive als „*Tritt Brett Fahrer*“ erscheinen, die zwar nehmen, aber nicht bereit sind, dafür auch zu geben. Zu diesem Problem kommt hinzu, dass gerade die Betriebsräte der zweiten Reihe und die Vertrauensleute aus Facharbeiterkreisen, die sich selbst als Mittler zwischen den Belegschaften und der Gewerkschaftsorganisation definieren, oft selbst nur über relativ eingeschränkte bzw. nicht über die eigene Routine hinausweisende Kompetenzen und Ressourcen verfügen. Für die Vermittlung zwischen ressentiment-geleiteten, unterschiedlichen Dispositionen des Habitus sind sie selbst auf die Unterstützung der Hauptamtlichen angewiesen.

## 11.5 Schluss

Die Untersuchung gewerkschaftlicher Beziehungsstrukturen auf betrieblicher Ebene verweist auf unterhalb der öffentlichen Wahrnehmung vorhandene soziale Voraussetzungen des Handelns verschiedener Akteursgruppen, die – wenn sie nicht erkannt werden – dazu führen, dass innergewerkschaftliche Konflikte oberflächlich behandelt und nicht gelöst werden: Bei einem Großteil der konfliktbesetzten Beziehungsdimensionen lassen sich klassenkulturelle Differenzen zwischen Akteursgruppen unterschiedlicher Mentalität bzw. Habitusdispositionen identifizieren. Während die gewerkschaftlichen Beziehungen im Bereich des Facharbeitermilieus und in den prekären Milieus relativ stabil erscheinen, deuten sich sowohl in den ständisch-konservativen, als auch in den gehobenen Milieus soziale Abgrenzungen zu den stark von der Facharbeiterkultur geprägten Kernbereichen der IG Metall an. Die zugrundeliegenden sozialen Differenzen machen sich im Verhältnis von Gewerkschaftsrepräsentanten und Mitgliedern ebenso bemerkbar wie zwischen den verschiedenen Gruppen gewerkschaftlicher Akteure. Zu den gegenseitigen Abgrenzungen zwischen den Milieukulturen kommen Ungleichzeitigkeiten zwischen traditionell orientierten Hauptamtlichen und Betriebsräten und progressiv ausgerichteten Angestellten hinzu, die auf ein Spannungsverhältnis von gewerkschaftlicher Tradition bzw. inkorporierter Geschichte der Organisation und ihrer sich wandelnden Handlungsfelder verweisen. Auch in Fällen gleicher klassenkultureller Herkunft kann es aufgrund unterschiedlicher Ressourcenausstattung zu wechselseitigen Verkennungsprozessen kommen, wenn einzelne Gewerkschaftsrepräsentanten sozial aufsteigen und die vorab erworbene, tradierte Perspektive wechseln. Innerhalb der Führungsgruppe der Haupt- und Ehrenamtlichen besteht schließlich eine latente Konfliktlinie zwischen offensiveren und defensiveren Strategien, die auf unterschiedlichen gewerkschaftspolitischen Traditionen sowie verschiedenen betrieblichen und regionalen Feldbedingungen beruht.

Insgesamt lässt sich als Ergebnis festhalten, dass die Ausgestaltung der gewerkschaftlichen Akteursbeziehungen auf der betrieblichen Ebene des Gewerkschaftsfeldes grundlegend durch ihre sozialen Voraussetzungen, insbesondere durch die Verhaltensdispositionen und Kapitalressourcen der verschiedenen Akteursgruppen, strukturiert wird. Diese stellen zugleich die sozialen Bedingungen der Mitgliederbindung und Mitgliederentwicklung dar: Die für eine erfolgreiche Mitgliederentwicklung wichtige Kooperation von Hauptamtlichen, Betriebsräten und Vertrauensleuten setzt Vertrauen bzw. soziales Kapital voraus, dessen Generierung

behindert wird, wenn auf sozialen Differenzen beruhende Verkennungsprozesse zwischen den Akteursgruppen vorliegen. Verkennungsprozesse und wechselseitige Vorwürfe zwischen sozialen Gruppen können unmittelbar negative Folgen für die Mitgliederwerbung haben, indem sie vorhandene Vorbehalte potenzieller Mitglieder gegen einen Gewerkschaftsbeitritt verfestigen. Ein solcher Verlauf der analysierten Konfliktdimensionen ist aber keineswegs unvermeidlich, sofern die unterschiedlichen Ressourcen und Möglichkeiten der Beteiligten reflektiert und kommunikativ bearbeitet werden. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, die sozialen Bedingungen der gewerkschaftlichen Mitgliederentwicklung sowohl in der gewerkschaftlichen Praxis als auch in der Forschung in Zukunft stärker zu berücksichtigen. Erst mit Blick auf milieuspezifische Habitusdispositionen, ungleiche Kapitalressourcen und spezifische Feldbedingungen werden typische gegenseitige Wahrnehmungen und Konflikte zwischen gewerkschaftlichen Akteuren und Arbeitnehmermilieus verständlich und beeinflussbar.

## **Literatur**

Behrens, Martin: Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern, in: WSI-Mitteilungen, Nr. 6, 2005, S. 329-338.

Blanchflower, David G.: International Patterns of Union Membership. In: British Journal of Industrial Relations, Nr. 1, 2007, S. 1-28.

Bourdieu, Pierre: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft (1982), 11. Auflage, Frankfurt, 1999.

Bourdieu, Pierre: Sozialer Raum und ‚Klassen‘. Lecon sur la lecon. Zwei Vorlesungen, Frankfurt, 1985.

Bremer, Helmut: Von der Gruppendiskussion zur Gruppenwerkstatt. Ein Beitrag zur Methodenentwicklung in der typenbildenden Mentalitäts-, Habitus- und Milieuanalyse, Münster, 2004.

Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina: Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umrisse eines Forschungsprogramms, Wiesbaden, 2008.

Brinkmann, Ulrich/Dörre, Klaus/Röbenack, Silke/Kraemer, Klaus/Speidel, Frederic: Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsformen, Bonn, 2006.

Charlwood, Andy: Why Do Non-union Employees Want to Unionize? Evidence from Britain. In: *British Journal of Industrial Relations*, Nr. 3, 2002, S. 463-491.

Ebbinghaus, Bernhard: Die Mitgliederentwicklung deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*, Wiesbaden, 2003, S. 174-203.

Ebbinghaus, Bernhard/Köbel, Claudia/Koos, Sebastian: Mitgliedschaft in Gewerkschaften. Inklusions- und Exklusionstendenzen in der Organisation von Arbeitnehmerinteressen in Europa, MZES Working Paper 111, Mannheim, 2008.

Fitzenberger, Bernd/Kohn, Karsten/Wang, Qingwei: The Erosion of Union Membership in Germany. Determinants, Densities, Decompositions. Institute for the Study of Labor, IZA Discussion Paper 2193, Bonn, 2006.

Frerichs, Petra/Pohl, Wolfgang/Fichter, Michael/Gerster, Jochen/Zeuner, Bodo: Zukunft der Gewerkschaften, Arbeitspapier Nr. 44, Düsseldorf, 2001.

Geiling, Heiko (Hrsg.): Probleme sozialer Integration. agis-Forschungen zum gesellschaftlichen Strukturwandel, Münster, 2003.

Kaufmann, Claude: Das verstehende Interview, Konstanz, 1999.

Kotthoff, Hermann: Sicherheit geht vor Karriere. Über die Aufstiegswege der Hochqualifizierten und ihre Gewerkschaftsdistanz. In: *Mitbestimmung*, Nr. 10, 2008, S. 57-59.

Pongratz, Hans J./Trinczek, Rainer: Industrielle Beziehungen als soziales und kulturelles Kapital. Innovative Bildungs- und Qualifizierungskonzepte von Gewerkschaften und Unternehmen. In: Moldaschl, Manfred (Hrsg.): *Immaterielle Ressourcen. Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I*, München/Mering, 2005, S. 95-130.

Prott, Jürgen/Keller, Axel: Hauptamtliche. Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit, Münster, 1997.

Pyhel, Jörg: Warum ist man Gewerkschaftsmitglied? Determinanten der Mitgliedschaftsneigung. In: *WSI Mitteilungen*, Nr. 6, 2006, S. 341-346.

Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer: Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walter (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen in den industriellen Beziehungen*, 3. Aufl, München/Mering, 1999, S. 103-128.

Schnabel, Claus/Wagner, Joachim: The Persistent Decline in Unionization in Western and Eastern Germany, 1980-2004. What Can We Learn from a Decomposition Analysis? In: *Industrielle Beziehungen*, Nr. 2, 2007, S. 118-132.

Schroeder, Wolfgang/Keudel, Dorothea: *Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung*, Düsseldorf, 2008.

Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*, Wiesbaden, 2003.

Vester, Michael/Oertzen, Peter von/Geiling, Heiko/Hermann, Thomas/Müller, Dagmar: *Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Zwischen Integration und Ausgrenzung*, Frankfurt, 2001.

Vester, Michael/Teiwes-Kügler, Christel/Lange-Vester, Andrea: *Die neuen Arbeitnehmer. Zunehmende Kompetenzen – wachsende Unsicherheiten*, Hamburg, 2007.

Wassermann, Wolfram: Gewerkschaftliche Betriebspolitik. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*, Wiesbaden, 2003, S. 405-428.



## 12 Lernen von den US-Gewerkschaften: Organizing

### 12.1 Einleitung

Ob und inwiefern Strategien der US-Gewerkschaften in anderen Ländern eine Vorbildfunktion zukommen kann, ist eine viel diskutierte Frage. In diesem Beitrag wird sie anhand von zwei ausgewählten Strategien diskutiert: Organisierung auf Augenhöhe und Bündnispolitiken. Beide orientieren sich an den (potenziellen) Mitgliedern und setzen an demografischen Besonderheiten der Beschäftigten an. Die hier angestellten Überlegungen beziehen sich auf Arbeiten der *Labor Revitalization Studies* und der Jenaer AG *Strategic Unionism* und werden am Beispiel einer Fallanalyse im Niedriglohnsektor der USA vorgestellt. Gewerkschaftsforschung wird als Praxisforschung verstanden, die Handlungsspielräume der Gewerkschaften ausloten will.<sup>376</sup>

Gemessen an den Forschungsarbeiten, die sich mit Faktoren des Niedergangs von Gewerkschaften beschäftigen, stehen die Labor Revitalization Studies, die gewerkschaftliche Handlungsoptionen zum Gegenstand ihrer Untersuchungen machen, noch am Anfang. Gewerkschaften werden als Akteure in den Blick der Forschung genommen und Möglichkeiten strategischen Handelns stehen im Mittelpunkt des Forschungsinteresses.<sup>377</sup> Möglichkeiten gewerkschaftlichen Handelns werden in diesen Arbeiten gegenüber Vorstellungen des Ausgeliefertseins an externe Faktoren hervorgehoben, allerdings ohne dabei eine weitere Schwächung der Gewerkschaften auszuschließen.<sup>378</sup> Insbesondere Strategien der Mitgliedergewinnung stehen angesichts sinkender Mitgliederzahlen im Mittelpunkt des Interesses der Gewerkschaften wie der Forschung über Erneuerungsstrategien. Unter dem Stichwort „Organizing“ werden eine Vielzahl unterschiedlicher Strategien und Taktiken diskutiert, ein einheitliches Konzept existiert nicht.<sup>379</sup> Es lassen sich mithin zwei Grundvarianten ausmachen, die sich hinsichtlich der Reichweite unterscheiden. In einem engeren Verständnis wird „Organizing“ als ein Set von

376 Brinkmann u.a. 2008, S. 148 ff.

377 Bronfenbrenner/Hickey 2004; Milkman/Voss 2004; Frege/Kelly 2004; Turner 2005; 2006; Behrens u.a. 2004; Voss/Sherman 2000; Brinkmann u.a. 2008.

378 Brinkmann u.a. 2008, S. 47 f.

379 Frege 2000.

Ergänzungstaktiken verstanden, die die „eingeschliffenen Kollektividentitäten, Organisationsstrukturen und die mit ihnen korrespondierenden Praxisformen weitgehend unberührt lassen“<sup>380</sup>. Ein weitergehendes Verständnis begreift „Organizing“ als Strategie, die mit dem Wachstum der Mitgliederzahlen auch eine Transformation (etwa Demokratisierung) der bisherigen Organisation und eine Öffnung ins politische Feld anstrebt. In dieser Variante von „Organizing“ werden Gewerkschaften als soziale Bewegung bzw. als Teil sozialer Bewegungen aufgefasst. Charakteristisch für dieses Modell ist, dass Belange der Beschäftigten, die über den Arbeitsplatz hinaus ragen, Teil der gewerkschaftlichen Agenda werden.

Auch in Deutschland hat die Suche nach neuen Wegen der Mitgliedergewinnung begonnen, und die Gewerkschaften ver.di, IG Metall und IG BAU haben erste Projekte durchgeführt. Auch in einem vergleichsweise stark institutionalisierten Kontext – etwa im Vergleich zu den USA oder Großbritannien – besteht für Gewerkschaften die Gefahr, dass mit dem Rückgang der Mitgliederzahlen sukzessiv politischer Einfluss und Verhandlungsmacht abnehmen. Die in Zeiten hohen Wirtschaftswachstums und größerer gewerkschaftlicher Organisationsdichte durchgesetzten institutionalisierten Arbeitsbeziehungen überdauern bislang die abnehmende Organisationsmacht<sup>381</sup> und ermöglichen es Gewerkschaften, weiterhin als Verhandlungspartner aufzutreten. Es drängt sich die Frage auf, wie lange das gut gehen kann. Sich bei der Suche nach Wegen aus diesem Dilemma, Anregungen von Schwestergewerkschaften in anderen Ländern zu holen, ist einen Versuch wert.

Im Folgenden werden Fragen der Mitgliedergewinnung und -mobilisierung anhand von in den USA durchgeföhrten empirischen Untersuchungen exemplarisch analysiert und mit Blick auf deren Übertragbarkeit diskutiert. Die hier vorgestellten Überlegungen sind im Kontext einer Forschungsarbeit entstanden, die von zwei miteinander verbundenen Annahmen angeleitet wird: (1) auf Partizipation der Mitglieder setzende Gewerkschaftsarbeit erhöht die organisationale Handlungsfähigkeit einer Gewerkschaft; (2) im Prozess der gewerkschaftlichen Organisierung kann die personale Handlungsfähigkeit der Mitglieder erweitert werden – nicht allein über eine Verbesserung der ökonomischen Bedingungen, sondern auch über eine gesellschaftlich und politisch vermittelte Verfügung über

380 Brinkmann u.a. 2008, S. 109.

381 Neben struktureller Produktions- bzw. Verhandlungsmacht identifiziert Silver (2003, S. 13) in Anschluss an Wright (2000) Organisationsmacht als eine der wesentlichen Quellen von Macht und Einfluss von Kollektivorganisationen wie Gewerkschaften oder Parteien.

die Lebensbedingungen der Gewerkschaftsmitglieder.<sup>382</sup> Das Forschungsinteresse richtet sich auf die Schnittstelle von Mitglied und Organisation und bezieht Aspekte der Lebensführung der Mitglieder ein. Dies stellt eine Erweiterung der Forschungsperspektive der Labor Revitalization Studies dar, in der Prozesse gewerkschaftlicher Organisierung und Mitgliedergewinnung vornehmlich aus der Perspektive der Organisation untersucht wurden.

Die Forschungsarbeiten wurden in den Jahren 2006 bis 2008 in Kalifornien durchgeführt.<sup>383</sup> Gegenstand der Fallanalyse ist eine Tarifkampagne im privaten Sicherheitsgewerbe der San Francisco Bay Area. Sie ist beispielhaft für Gewerkschaftsarbeit im Niedriglohnsektor. Das empirische Material setzt sich aus Beobachtungen, teilstrukturierten Leitfadeninterviews mit Gewerkschaftsmitgliedern, Hauptamtlichen und Bündnispartnern der Gewerkschaft zusammen. Schriftliche Dokumente und Veröffentlichungen der Gewerkschaft werden ebenfalls in die Analyse einbezogen. In den Interviews wurde der Schwerpunkt auf die Erfahrungen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner gelegt, die sie im Rahmen der Tarifkampagne gemacht haben, ihre Einschätzungen der Gewerkschaftsarbeit und welche Relevanz sie der Mitwirkung an der Gewerkschaftsarbeit beimessen. Die teilnehmende Beobachtung wurde als Forschungshospitation gestaltet, was eine Einbeziehung verschiedener Prozesse der Gewerkschaftsarbeit in die Untersuchung ermöglichte: Organisierung und Mobilisierung von Mitgliedern, Mitgliederversammlungen, Teamsitzungen und Strategieplanungstreffen der Gewerkschaft. Die Teilnahme an Protestaktionen, Demonstrationen und Tarifverhandlungen wurde mit dieser Herangehensweise ebenfalls ermöglicht und konnte mit Blick auf die Forschungshypothese dokumentiert und ausgewertet werden. In diesem Beitrag werden zwei Aspekte herausgegriffen, deren Übertragbarkeit möglich scheint: (1) Organisierung „auf Augenhöhe“ und (2) Kooperationen von Gewerkschaft und Gemeinwesenorganisationen. Es wird gezeigt, wie diese Strategien das Verhältnis von Organisation und Mitglied beeinflussen. Daran anschließend wird das Konzept der Handlungsplattform eingeführt. Es dient dazu, die Perspektive der Mitglieder, die nach subjektiv lebbaren Formen der Absicherung ihrer Lebensinteressen suchen und die Perspektive der Gewerkschaft als zivilgesellschaftlich-politischem Akteur miteinander zu vermitteln.

382 Holzkamp 1983.

383 Es handelt sich um erste Ergebnisse einer noch nicht abgeschlossenen Forschungsarbeit im Rahmen einer Dissertation. Zum Aufbau der Arbeit wie für eine ausführlichere Darstellung (vgl. Schmalstieg 2008).

## 12.2 Prekäre Beschäftigungs- und Lebensverhältnisse als Herausforderung für Gewerkschaften

Arbeitsverhältnisse im Niedriglohnbereich des Dienstleistungssektors sind lange Zeit – nicht zuletzt aufgrund der niedrigen Löhne – „unattraktiv“ für Gewerkschaften gewesen und galten als unorganisierbar. Angesichts einer stetigen Expansion von Beschäftigungsverhältnissen im Dienstleistungssektor und der Ausweitung von Niedriglöhnen ist die Frage der gewerkschaftlichen Organisierung dieses Arbeitsmarktsegments in den Vordergrund gerückt. Der Versuch, abhängig Beschäftigte gewerkschaftlich zu organisieren, trifft auf eine Reihe von Faktoren, die einer Organisierung zunächst im Wege zu stehen scheinen. Soll die Organisierung erfolgreich sein, müssen die Strategien und Methoden der Gewerkschaftsarbeit an diese besonderen Rahmenbedingungen angepasst werden. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass Schwierigkeiten der gewerkschaftlichen Organisierung, die aus prekärer Beschäftigung und damit verbundener prekärer Lebensführung entstehen, in den USA wie in Europa eine Reihe von Gemeinsamkeiten aufweisen.

Die Umstände, die gewerkschaftliche Organisierungsbemühungen erschweren, sind über die verschiedenen Niedriglohnaktivitäten hinweg, immer die gleichen. Die Arbeiterinnen und Arbeiter sehen sich Einschüchterungsversuchen und Willkür seitens der Unternehmen ausgesetzt. Fehlendes Vertrauen in die eigene Handlungsmächtigkeit, Vereinzelung am Arbeitsplatz und prekäre Lebensumstände verstärken ihre Befürchtungen und Ängste, die sie vor einer gewerkschaftlichen Organisierung zurückscheuen lassen. Durch ein hohes Überstundenaufkommen, Mehrfachbeschäftigung sowie weite An- und Abfahrtswegen zwischen der Wohnung und dem Arbeitsplatz wird die Zeit, die Beschäftigte für familiäre Verpflichtungen oder zur freien Verfügung haben, zu einer knappen Ressource und zu einem Faktor für die Arbeit der Gewerkschaft.

Im Bewachungsgewerbe in San Francisco stellen Schwarze Amerikaner<sup>384</sup> die größte Beschäftigtengruppe dar, gefolgt von Einwanderern aus afrikanischen Ländern und den GUS-Staaten, anderen People of Color und Weißen Amerikanern. Der Männeranteil beträgt zwischen 65 und 70 Prozent, allerdings ist es generell

384 Mit dem Begriff folge ich den Gewerkschaftsmitgliedern, die argumentieren, dass sie alle Schwarzen Sicherheitsdienstler ansprechen wollen. Der Begriff „African American“ schließe all diejenigen aus, die keine Nachfahren afrikanischer Sklaven und Sklavinnen sind. Bei der Gewerkschaft und in der wissenschaftlichen Literatur werden beide Formulierungen verwendet.

schwierig, exakte Angaben über die Zusammensetzung der Beschäftigten zu erhalten, da die Fluktuation sehr hoch ist. Die Beschäftigten können mit ihrem Einkommen kaum die Lebenshaltungskosten bezahlen (Miete, Strom, Telefon) und die wenigsten haben eine Krankenversicherung. Aus den Einkünften können kaum Rücklagen für Notsituationen gebildet werden, so dass sie im Falle einer medizinischen Behandlung in die Situation gebracht werden, entscheiden zu müssen, ob sie das wenige Geld für Lebensmittel oder für Medikamente ausgeben. Die Wohngegenden, in denen die Sicherheitsdienstler leben, sind von Kriminalität und Gewalt bestimmt, nur Wenige leben in einer „besseren“ Gegend. Aufstiegschancen gibt es in den Beschäftigungsverhältnissen so gut wie keine, und einen Ausweg aus ihrer prekären Lebenslage sehen die Interviewten in der Regel nicht. Dennoch ist die Vorstellung, sich allein und aus eigener Kraft herausarbeiten zu können, verbreitet. Sie halten am Traum der *Upward Mobility* fest. Der Glaube an den Aufstieg vom Tellerwäscher zum Millionär ermöglicht den Beschäftigten, auf die Zukunft gerichtet zu denken. Allerdings bleibt dieses Denken abstrakt. Der Aufstiegsglaube hält sie in der Vereinzelung und den bestehenden Umständen gefangen, denn konkrete Handlungsschritte, diese bessere Zukunft zu erreichen, entwickeln die wenigsten.

### 12.3 Gewerkschaftsstrategien als Antwort auf Prekarität

Aus Sicht von Gewerkschaften besteht ein Grundproblem der Organisierung und Mobilisierung von Beschäftigten im Niedriglohnsektor darin, dass „man mit der Schwierigkeit konfrontiert [ist], dass diese Menschen in der Regel keinerlei positive Erfahrung damit haben, eigene Interessen durchzusetzen ... oder gar denken, dazu überhaupt kein Recht zu haben“ (Gewerkschafterin).<sup>385</sup> Den Ausgangspunkt und eine der Hauptaufgaben der Gewerkschaftsarbeit mit den Beschäftigten bzw. Mitgliedern sieht sie (wie viele der Interviewten) darin, „die Leute davon zu überzeugen, dass sie gemeinsam etwas ausrichten können und sie Schritt für Schritt darauf vorzubereiten“. Die von der Gewerkschaft vorgeschlagenen Protestformen dürfen aus Sicht der Beschäftigten ihre Arbeitsplätze nicht gefährden und das vorhandene Niveau an Handlungsfähigkeit nicht aufs Spiel setzen. Eine weitere Einschränkung der Verfügung über die eigenen Lebensbedingungen können sie

385 Dieses Zitat und die folgenden sind, sofern nicht anders gekennzeichnet, aus dem Interviewmaterial der Autorin und von ihr aus dem Amerikanischen ins Deutsche übertragen worden.

nicht riskieren. Mit den gewerkschaftlichen Handlungsoptionen muss die Aussicht auf eine bessere Zukunft verbunden werden und die Handlungsziele müssen erreichbar scheinen. Im Folgenden wird anhand des Fallbeispiels gezeigt, wie in der Gewerkschaftsarbeit auf die spezifischen Herausforderungen des Niedriglohnsektors reagiert werden kann.

### **Organisieren auf Augenhöhe – „verstehende“ Gewerkschaftsarbeit**

Schwarze Amerikaner verfügen über geringere Chancen am Arbeitsmarkt als Weiße, denn strukturelle Diskriminierungsmechanismen sind trotz Gleichstellungsgesetzgebung weiterhin wirksam.<sup>386</sup> Daher sind sie im Niedriglohnsegment überproportional repräsentiert. Hierin liegt für Gewerkschaften mit Blick auf die Gestaltung der eigenen Institutionen und ihrer Hierarchien eine Herausforderung, da die Repräsentation der Belegschaft im Gewerkschaftsapparat - nach Geschlecht, Hautfarbe und Herkunft –, für Mitglieder eine wichtige Rolle spielt. Ein Gewerkschaftsmitglied bringt das zum Ausdruck: „Wenn du zur Gewerkschaft gehst, und dann siehst du Leute, die dich nicht repräsentieren, nicht so aussehen wie du, dann ist das entmutigend. ... Wir sind überwiegend African Americans, und du willst [bei der Gewerkschaft] Leute haben, von denen du das Gefühl hast, dass sie mit dem, wer du bist, was anfangen können, eine Beziehung dazu haben.“ In der im Fallbeispiel untersuchten Gewerkschaft sind die hauptamtlich in der Abteilung Organizing angestellten Gewerkschafter mehrheitlich aus den Reihen der Mitglieder angeworben worden. Diese Strategie wird von vielen Gewerkschaftsgliederungen verfolgt, die versuchen, Wege zur Erneuerung der Gewerkschaft zu gehen. In der Beschäftigung (ehemaliger) Mitglieder als Gewerkschafts-Organizer liegt neben dem Repräsentationsaspekt ein weiterer Vorteil darin, dass sie die Branche, Probleme und Schikanen am Arbeitsplatz kennen. Die Organizer sind mit der Lebens- und Arbeitssituation vertraut und ebenso mit der Angst davor, sich zur Wehr zu setzen und sich gewerkschaftlich zu engagieren. Sie selbst haben diese Ängste überwunden und können darauf in ihrer Arbeit Bezug nehmen. Bedenken, Einwände und Widerstände seitens der Mitglieder gegenüber den vorgeschlagenen Aktionen können sie aufgrund dieser „sozialen Nähe“ eher überwinden als Brachenfremde. Die Kenntnis der Situation, das Wissen darüber, „wer die Beschäftigten sind“, erleichtert die Arbeitsbeziehung mit den Gewerkschaftsmitgliedern und ermöglicht Mitgliederarbeit „auf Augenhöhe“. Hierbei handelt es sich um ein

386 Wilson 2007, Smith 2005.

„Verstehen“, das, wie Bourdieu formuliert, auf „ein generelles und genetisches Verständnis der Existenz des anderen“ abzielt und das „auf der praktischen und theoretischen Einsicht in die sozialen Bedingungen basiert, deren Produkt er ist: Eine Einsicht in die Existenzbedingungen und gesellschaftlichen Mechanismen, ... eine Einsicht in die untrennbar verwobenen psychischen und sozialen Prägungen, die mit der Position und dem biographischen Werdegang dieser Person im Sozialraum einhergehen“<sup>387</sup>. Diese Gedanken entwickelt Bourdieu im Zusammenhang mit Überlegungen zum Abbau von Hierarchisierungen in der Gesprächs- und Interaktionssituation und der Ermöglichung „gewaltfreier Kommunikation“<sup>388</sup>. Hier liegt die Annahme zugrunde, dass typische Begründungsmuster dem Gesprächspartner aus eigener Erfahrung bekannt sind, diese aber auch theoretisiert vorliegen und bewusster Reflektion zugänglich sind. Für den hier diskutierten Zusammenhang der Gewerkschaftsarbeit bedeutet dies, die Lebenssituation der Mitglieder zu antizipieren und damit verbundene „typische“ Begründungsmuster mitzudenken. Mit dem Herantragen alternativer Deutungs- und Handlungsoptionen durch die Gewerkschaft wird versucht, eine andere Sicht auf die Situation zu vermitteln, in der sich die Beschäftigten befinden. Hiermit wird das Ziel verfolgt, die Handlungsbereitschaft zu erhöhen.<sup>389</sup>

Die Anpassung von Gewerkschaftsstrategien an Besonderheiten der Belegschaft, wie etwa die demografische Zusammensetzung, ist einer der von Bronfenbrenner und Hickey<sup>390</sup> entwickelten Eckpunkte für erfolgreiche Tarifauseinandersetzungen.<sup>391</sup> Die Ermöglichung und Förderung der Partizipation bisher unterrepräsentierter Bevölkerungsgruppen dient somit nicht nur als Instrument für erfolgreiche Tarifabschlüsse, sondern darin liegt das Potenzial für eine Demokratisierung der Gewerkschaft als Organisation. Durch gezielte Personalpolitik, die darin besteht, von Diskriminierung betroffenen Personen Zutritt zu verschaf-

387 Bourdieu 1997, S. 786.

388 Ebd., S. 782.

389 Bei allen Bemühungen um Verständnis kann allerdings nicht zwangsläufig von einer Verständigung unter „Gleichen“ ausgegangen werden. Die „Ehemaligen“ sind eben genau dies. Sie sind keine Sicherheitsdienstler mehr, sondern sie handeln im Auftrag der Gewerkschaft und mit deren Macht im Rücken. Es besteht die Gefahr, dass mit dem Prinzip des „Verstehens“ soziale Nähe vorgetäuscht wird, es als Technik der Fremdbestimmung der Interessensmanipulation im Sinne vorentscheidener Strategien dient.

390 Bronfenbrenner/Hickey 2004.

391 In umfassenden oder verstehenden Kampagnen (Brinkmann u.a. 2008, S. 94) verfolgen Gewerkschaften in den Tarifauseinandersetzungen ein Mehr-Ebenen-Prinzip. Auf unterschiedlichen Handlungsfeldern werden möglichst viele Instrumente zur Beteiligung von Mitgliedern und zur Ausübung von Druck auf Arbeitgeber gleichzeitig angewendet.

fen, verändert sich einerseits die Organisation selbst, zum anderen gewinnt die Organisation ihren Mitgliedern gegenüber an Glaubwürdigkeit.

## **Bündnispolitiken – Öffnung der Gewerkschaften in das (lokal-)politische Feld**

Ein weiterer Ansatzpunkt der Gewerkschaftsarbeit, der auf spezifische Herausforderungen des Niedriglohnsektors zu reagieren versucht, liegt in der Zusammenarbeit mit Institutionen des Gemeinwesens und zivilgesellschaftlichen Organisationen. Die Stellung im Wertschöpfungsprozess, den die Beschäftigten im Bewachungsgewerbe einnehmen, stattet diese Gruppe mit geringer Produktionsmacht aus.<sup>392</sup> Das bedeutet, dass die Gewerkschaft ohne die Unterstützung anderer Gruppen nicht genügend Druck auf die Sicherheitsdienstleistungsunternehmen ausüben. In Tarifauseinandersetzungen, die eine solche Konstellation aufweisen, gehen Gewerkschaften Bündnisse mit zivilgesellschaftlichen Organisationen ein, um ihre Organisations- und Mobilisierungsfähigkeit zu erhöhen.<sup>393</sup> In Bündnissen können Gewerkschaften Zugang zu Ressourcen der Bündnispartner erlangen.<sup>394</sup> Zum anderen liegt in dieser Strategie das Potenzial, das Ansehen, das die Bündnisorganisation in der Öffentlichkeit genießt, auf die Gewerkschaft ausstrahlen zu lassen und damit die Legitimität der gewerkschaftlichen Forderungen zu erhöhen.<sup>395</sup> Auf Seiten der Beschäftigten kann mithilfe „vertrauenswürdiger“ Bündnispartner das Ansehen der Gewerkschaft verbessert und Vertrauen hergestellt werden. In dieser Hinsicht tragen Bündnisprozesse ebenfalls zu einer Veränderung im Verhältnis von Gewerkschaft und Mitglied bei.

In der untersuchten Tarifkampagne spielte der Aspekt des Vertrauenszugewinns eine wichtige Rolle, denn aufgrund gewerkschaftlicher Diskriminierungspraktiken in der Vergangenheit besteht Gewerkschaften gegenüber oft Skepsis oder Misstrauen.<sup>396</sup> „Zu behaupten, dass unsere Beziehung zur African American Community heute zu 100 Prozent gut ist, weil wir für die gleichen Dinge kämpfen, ist nicht ganz richtig“, stellt eine Hauptamtliche der Gewerkschaft fest, „weil die Beziehung in der Vergangenheit so schlecht war, kann das nicht so wahrgenommen werden. ... Diese Dynamik muss verändert werden.“ Für die Schaffung von Bündnissen waren bei der im Fallbeispiel untersuchten Gewerkschaft zwei Haupt-

392 Silver 2003, S. 13.

393 Brinkmann u.a. 2008, S. 99 ff.

394 Frege u.a. 2004, S. 139 ff.

395 Ebd., S. 140.

396 Vgl. Honey 2000.

amtliche als *Political/Community Organizers* angestellt. In diesem gewerkschaftlichen Handlungsfeld bestand die wesentliche Aufgabe darin, Bündnispartner zu identifizieren und zwischen unterschiedlichen Organisationskulturen, konfligierenden Interessen und Streitigkeiten, auch zwischen den Bündnisorganisationen, zu vermitteln. Die Bündnispartner, ein Spektrum aus Bürgerrechtsorganisationen, Kirchen und Gewerkschaften, nahmen an Demonstrationen teil, führten Delegationen zu Arbeitgebern durch und versuchten auf vielerlei Weise, den Anliegen und Forderungen der Wachschutzeleute Gehör zu verschaffen und politisch Einfluss auszuüben. Wie von der Gewerkschaft erhofft, unterstützten verschiedene Kirchen und in die Kampagne involvierte Pastoren den Aufbau von Vertrauen bei den Mitgliedern und erhöhten deren Bereitschaft, sich an den Arbeitskämpfen zu beteiligen.

Die Gewerkschaft nahm in den Bündnissen eine „Vorreiterrolle“ ein. Sie meldete bei den Bündnispartnern Unterstützungsbedarf an und die gemeinsamen Aktionen waren an den Anliegen der Gewerkschaft orientiert. Allerdings war dies nicht ganz einseitig; es bestanden durchaus Interessensüberschneidungen mit den Anliegen der Bündnispartner - wie bei den Forderungen nach Lohnerhöhungen und der Einführung einer (Qualitäts-)Krankenversicherung. Kirchen begriffen diese Forderungen als Teil ihrer Mission und verfolgten zugleich das ganz weltliche Anliegen, ihre Gemeindemitglieder nicht verlieren zu wollen, die, weil sie die hohen Mieten in San Francisco nicht mehr zahlen können, zunehmend gezwungen sind, an die Peripherie der Region umzuziehen. Viele Bündnispartner sahen in der Kooperation auch eine Chance, Öffentlichkeit für die eigene Organisation herzustellen und ihren Einfluss in der Kommune auszubauen.

Die Öffnung in das politische Feld stellt den Versuch dar, die Organisationsmacht der Gewerkschaft mithilfe des Einflusses der Bündnispartner zu erweitern. Diese „assoziierte Macht“ dient dazu, den Druck auf die Sicherheitsdienstleistungsunternehmen zu erhöhen sowie politischen Einfluss im Gemeinwesen zu gewinnen. Bündnispolitik stellt eine zeitintensive Strategie dar, die stark auf den Aufbau persönlicher Beziehungen zwischen den Vertretern der beteiligten Organisationen angewiesen ist. Dies erfordert seitens der Gewerkschaft die Bereitstellung der dafür notwendigen Ressourcen und die Bereitschaft, Anliegen der Bündnispartner mit zu vertreten. Denn rein instrumentelle Bündnisse funktionieren im besten Fall nur ein Mal, weil der Bündnispartner dadurch verprellt werden kann. In der Bündnisoption besteht für die Kooperationspartner sonst kaum ein Nutzen und es gibt wenig Grund für sie, ihre Zeit und Ressourcen für die Gewerkschaft

zu verwenden. Die Realisierung der Bündnisstrategie ist voraussetzungsvoll. Es bedarf nicht nur ausreichender Ressourcen, sondern ein reflektierter Umgang mit gewerkschaftlichen Traditionen und Geschichte, mit Diskriminierung und Diskriminierungserfahrung, ist gleichsam notwendig. Bündnisse verfolgen vielschichtige Handlungsoptionen und entwickeln sich über einen längeren Zeitraum hinweg, in dem die Gewerkschaft in anderen Handlungsfeldern zeitgleich weitere Strategien verfolgt. Dieser Umstand macht es schwierig, den Einfluss des Faktors Bündnispolitik bei der Verschiebung der lokal- wie der tarifpolitischen Kräfteverhältnisse genau zu bestimmen.

### **Gewerkschaft als Handlungsplattform**

Organisieren auf Augenhöhe und Bündnispolitiken sind strategische Möglichkeiten, in der Gewerkschaftsarbeit auf Besonderheiten des Beschäftigungssegments zu reagieren. Mit dem Konzept der Handlungsplattform lässt sich die Rolle von Gewerkschaften im Prozess der Mobilisierung ihrer Mitglieder allgemeiner fassen. Angesichts der eingangs skizzierten prekären Beschäftigungs- und Lebensverhältnisse, die zudem subjektiv als individualisiert gesehen und gelebt werden, stellt sich für Gewerkschaften die Frage, wie diese Erfahrungen verallgemeinert werden können. Dass die Beschäftigten ihre Situation als kollektive wahrnehmen, ist eine Voraussetzung für gemeinsames Handeln und Formen kollektiver Interessensvertretung. Das mag banal klingen, ist aber, wie gezeigt wurde, nicht ohne weiteres zu leisten. Als zivilgesellschaftliche und politische Akteure können Gewerkschaften ihren Mitgliedern bzw. den Beschäftigten Denkangebote zur Deutung gesellschaftlicher Verhältnisse und Handlungsangebote zu deren Veränderung machen. So betrachtet, kommt Gewerkschaften eine Vermittlungsfunktion zwischen subjektiver Erfahrung und den sie strukturierenden Institutionen zu. Diesen vermittelnden Aspekt der Gewerkschaftsarbeit fasse ich mit dem Konzept der Handlungsplattform.<sup>397</sup> Es basiert auf Feldbeobachtungen, Reflektionen von Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern über ihre Organizing-Praxis sowie theoretischen Überlegungen und wird hier anhand des Fallbeispiels verdeutlicht. In ihrer Arbeit besteht für die Gewerkschafts-Organizer in einem ersten Schritt die Aufgabe darin, bei den Beschäftigten die Wahrnehmung ihrer Situation als „ungerecht“ zu befördern. Von hier aus kann in einem zweiten Schritt die einzelt erfahrene Ungerechtigkeit als Problematik vieler thematisiert und wahr-

397 Ausführliche Darstellung und Herleitung des Konzepts in Schmalstieg 2008.

nehmbar gemacht werden. Erst dann werden Vorschläge für gemeinsame Aktionen unterbreitet. Für die Ermöglichung kollektiven Handelns ist es wichtig, die Beschäftigten an Aktionen heranzuführen und die Steigerung der Protestformen schrittweise zu gestalten. Im Fallbeispiel konnte auf diese Weise erreicht werden, dass sich eine kleine Gruppe der aktiven Gewerkschaftsmitglieder sicher genug fühlte, eigene Vorbehalte und Ängste zu überwinden und Andere zum Mitmachen zu bewegen. Ein Wachschützer reflektiert seinen Entschluss, an einer Straßenblockade teilzunehmen: „So etwas wie das habe ich noch nie gemacht. Ich fand das nicht gut, überhaupt nicht. Ich bin kein Unruhestifter. Keiner von uns ist das, aber die Unternehmen, die schubsen dich den ganzen Tag rum, [...] es war an der Zeit zurück zu schubsen. Den Verkehr zu blockieren, haha, wir haben unser Anliegen rüber gebracht, das ist wichtig. Ich bin stolz auf das, was wir gemacht haben.“ Im Vorfeld einer Demonstration, in der für kurze Zeit die Straße blockiert wurde, wollten sich nur wenige Gewerkschaftsmitglieder beteiligen. An dem Tag der Aktion erreichten diese Wenigen, dass sich auch Skeptischere, wie der hier Zitierte, beteiligten. Es gelang auf diese Weise, die Erfahrung gemeinsamer Stärke herbeizuführen und die Sicht auf die eigene Handlungsmächtigkeit zu ermöglichen. Das Beispiel weist ebenfalls darauf hin wie wichtig es ist, auf ungerechte Rahmenbedingungen der Arbeit zu verweisen und diese als legitime Begründung (Motivation) für Protest anzuführen. Vorbehalte gegenüber Protestformen, wie sie in Formulierungen wie „ich bin kein Unruhestifter“ zum Ausdruck kommen, zeigen einmal mehr wie wichtig die Heranführung an kollektive Aktionen und eine sukzessive Steigerung des Eskalationsniveau sind.

Für die Verallgemeinerung von Erfahrung als Ansatzpunkt kollektiven Handelns bedarf es der Vermittlung von Erfahrung mit den sie strukturierenden Verhältnissen. Denn Menschen erleben die Strukturen, die ihr Leben bestimmen nicht unmittelbar. Sie „machen Erfahrungen von Unterdrückung und Unterprivileierung in konkreten Zusammenhängen, die sie nicht als Resultat eines größeren, länger dauernden Prozesses sehen“<sup>398</sup>. Dies ergibt sich vor allem daraus, dass es Aspekte von Erfahrbarem gibt, die anschaulich sind und solche, die es nicht sind. Gesellschaftliche Verhältnisse strukturieren, „vermittelt über verschiedene Subsysteme, Lebenstätigkeiten und Denkweisen der Gesellschaftsmitglieder; diese Strukturiertheit ist selber nicht anschaulich“<sup>399</sup>, sie kann allerdings rekonstruiert werden. Gewerkschaften können diese Rekonstruktionsleistung erbringen und

398 Piven/Cloward 1977, S. 20; Übersetzung CS.

399 Markard 2000, S. 18; vgl. Holzkamp 1984, S. 14.

die Rolle des Vermittlers zwischen Erfahrung und Struktur einnehmen, in diesem Sinne fungieren sie als Handlungsplattform. „Soziologische Phantasie“<sup>400</sup>, die Fähigkeit der Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter, Zusammenhänge zwischen unmittelbaren Erfahrungen am Arbeitsplatz und den gesellschaftlichen Prozessen herzustellen, um gemeinsame Interessenslagen aufzuzeigen, gehört dabei zu den Voraussetzungen „gelingender“ Gewerkschaftsarbeit. Andererseits müssen die gewerkschaftlichen Handlungsangebote von den Einzelnen als plausible und gangbare Handlungsalternative zur Überwindung problematischer Arbeits- und Lebenssituationen wahrgenommen werden.

## 12.4 Schlussfolgerungen

Gewerkschaften können in dem Maße erfolgreich als Handlungsplattform fungieren, in dem sie den Arbeiterinnen und Arbeitern 1. Denk- und Handlungsalternativen bieten, die eine Aussicht auf eine Verbesserung der Arbeitsverhältnisse ermöglichen und 2. über die kollektiven Prozesse individuelle Bedrohtheit minimiert wird. Die Formulierung solcher plausiblen Denk- und Handlungsalternativen setzt die Kenntnis der Arbeits- und Lebensbedingungen der Beschäftigten voraus. Das in diesem Beitrag vorgestellte Prinzip der Organisierung „auf Augenhöhe“ stellt eine mögliche Herangehensweise an diese Aufgabe gewerkschaftlicher Arbeit dar. Mit dem Prinzip der Organisierung auf Augenhöhe und der Strategie der Öffnung in das politische Feld wurden in diesem Beitrag zwei Ansatzpunkte gewerkschaftlichen Handelns vorgestellt, mit denen Gewerkschaften in den USA versuchen, Antworten auf Hindernisse der gewerkschaftlichen Organisierung zu finden, wie sie insbesondere im Niedriglohnsektor anzutreffen sind. Beide Ansätze setzen an den Beschäftigten an und sind Teil einer Strategie der Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht. Die hier beschriebenen Strategien beziehen sich auf die Beschäftigten und erleichtern die Werbung neuer bzw. die Mobilisierung vorhandener Mitglieder. Aufgrund der ungünstigen Rahmenbedingungen in diesem Arbeitsmarktsegment können die hier beschriebenen Strategien nicht ohne die Flankierung durch andere auskommen. Sie müssen Teil einer „verstehenden Kampagne“ sein, die zugleich Elemente enthält, die sich auf das Unternehmen

400 Mills 1959.

richten. Diese sind wiederum für sich genommen ebenfalls nicht durchsetzungsfähig, können aber ohne Beteiligung der Mitglieder angewandt werden.<sup>401</sup>

In den USA kommt Mitgliedergewinnungsstrategien eine besondere Rolle zu, denn Gewerkschaften sind daran gebunden, das Kollektivvertretungsrecht für die Beschäftigten von Betrieb zu Betrieb in komplizierten Anerkennungsverfahren durchzusetzen. Das damit verbundene Wahlprocedere ist langwierig und bietet Unternehmen vielfältige Möglichkeiten, die Anerkennung einer Gewerkschaft zu verhindern und „union-busting“-Kampagnen durchzuführen.<sup>402</sup> Aufgrund dieser Ausgangslage ist „Organizing“ in den USA eine Gewerkschaftsstrategie, die für das Bestehen von Gewerkschaften unverzichtbar ist. Die Expansion des Dienstleistungssektors erforderte eine Neu- bzw. Weiterentwicklung von Organizingpraxen und der Gesamtstrategie. Die Dienstleistungsgewerkschaften Service Employees International Union (SEIU) und Hotel Employees and Restaurant Employees Union (HERE) waren hierin Vorreiter, wobei die SEIU mit den Erfolgen der Mitgliedergewinnung im Reinigungsgewerbe („Justice for Janitors“) größere Bekanntheit erlangt hat.<sup>403</sup> Allerdings ist in den USA auch nach bald 20 Jahren Gewerkschaftserneuerung durch Organisierung weiterhin umstritten, welche Wege im „Organizing“ eingeschlagen werden sollen. Innerhalb der Organisation der SEIU selbst werden verschiedene Wege beschritten. Die SEIU ist in den letzten Jahren zum Streitgegenstand der US-amerikanischen Gewerkschaftsbewegung<sup>404</sup> geworden, weil sie vermehrt auf eine Organisierung durch Abkommen mit den Unternehmen („employer agreements“) gesetzt hat, die mit weitgehenden Zugeständnissen an die Unternehmen verbunden waren und ohne eine Beteiligung der Beschäftigten auskommen.<sup>405</sup> Angesichts eines Organisationsgrads von 7,53 Prozent in der Privatwirtschaft und einer schwachen institutionellen Ausgangslage scheint eine Strategie des schnellen Wachstums legitim, um das Überleben der Organisation zu sichern. Die damit einhergehende Aushöhlung von Mitsprache-

401 Vgl. Bronfenbrenner/Hickey 2004.

402 Letzteres ist in jüngerer Zeit auch in Deutschland zu beobachten, etwa Finanzierung alternativer Gewerkschaften durch das Unternehmen und bei der Einschüchterung der Beschäftigten der Drogeriemarktkette Schlecker nachdem diese versucht hatten, Betriebsräte zu gründen (Bormann 2007).

403 In den Jahren 1990 bis 2009 konnte die SEIU ihre Mitgliederzahlen auf 2,1 Millionen erhöhen. Nicht alle sind auf dem Weg der Organisierung zuvor nicht gewerkschaftlich organisierter Beschäftigter gewonnen worden; auch Fusionen der SEIU mit kleineren Gewerkschaften, etwa im privaten Sicherheitsgewerbe, brachten ihr neue Mitglieder.

404 Vgl. Moody 2007.

405 Vgl. Schmalstieg/Choi 2008; Kaplan 2008.

rechten der Mitglieder wie der lokalen Gewerkschaftsgliederungen bleibt mithin als Demokratiedefizit zu kritisieren.<sup>406</sup>

## 12.5 Strategietransfer – Ausblick

Bei der Suche nach Wegen zur Wiedererringung gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit kann den hier diskutierten Strategien, die an Mitgliedern und ihren Interessen ansetzen, eine Vorbildfunktion zukommen. Wenngleich sie auch im deutschen Kontext nicht ohne flankierende Strategien auskommen werden – in den bisherigen Arbeitsbeziehungen bereits angewandte, wie auch an die veränderten Rahmenbedingungen angepasste, neu zu entwickelnde. Einige Überlegungen hinsichtlich der Übertragbarkeit lassen sich anschließen: Das hier diskutierte Verstehens-Prinzip der Mitgliederorganisierung ist nicht an bestimmte Branchen oder Länderkontakte gebunden und von Gewerkschaften in Europa adaptierbar. Die Gewerkschaftssekreteräe und -sekretärinnen können sich im Idealfall „an den Ort versetzen“, den die Beschäftigten im Sozialraum einnehmen. Sie verstehen, welche Probleme diese aufgrund ihrer „Situiertheit“ haben und können angemessene Informations- und Aktionsformen für die Heranführung an die Gewerkschaftsarbeit entwickeln. Die Einbeziehung von Mitgliedern in die Gewerkschaftsarbeit und die Rekrutierung von Hauptamtlichen der Gewerkschaft aus diesem Kreis kann unabhängig vom Ort ein Instrument der Demokratisierung der Gewerkschaftsorganisation darstellen. Dasselbe gilt für die Entwicklung von gemeinwesenorientierten Gewerkschaftsstrategien. Lokale Bündnisse sind interessante Fälle, aus deren Scheitern und Erfolgen Lehren gezogen werden können. In diesem Sinne sind Erfahrungen von Bündnispolitiken in den USA auch für Gewerkschaften in anderen Ländern interessant und durchaus auf ähnliche Problemlagen etwa in Deutschland beziehbar. Allerdings sind die einflussreichen zivilgesellschaftlichen Akteure in Deutschland andere als in den USA, da Organisationen der Glaubensgemeinschaften wie auch Religiosität in Deutschland einen anderen Stellenwert haben als in den USA. Bündnispartner sind auch hierzulande vielerorts zu finden – je nach Branche, Art der Kampagne und Region –; sie sind

406 Das Instrument des *Trusteeship* lokaler Gewerkschaftsgliederungen, die Zwangsverwaltung durch die Bundesgewerkschaft, wurde innerhalb der SEIU wiederholt zur Beendigung von Richtungsstreitigkeiten angewandt. Auf die Hintergründe und Entwicklungen dieser autoritären Organisationsführung kann hier aus Platzgründen nicht eingegangen werden (vgl. Moody 2007; Greenhouse 2008).

etwa in Sozialverbänden, Parteien, Organisationen der Sozialen Bewegungen, Institutionen des Gemeinwesens und Vereinen zu suchen. Dies erfordert zunächst, über Arbeitsplatzbelange hinaus zu denken. Zum anderen erfordert es eine Analyse der Akteure eines Gemeinwesens und das Auffinden bündnisfähiger Themen und gemeinsamer Anliegen. Die hier untersuchten Ansätze und ihre Konsequenzen für das Selbstverständnis einer Gewerkschaft als Mitgliederorganisation weisen in ihrer Bedeutung über den Länderkontext hinaus. Denn trotz aller Unterschiede der Systeme der Arbeitsbeziehungen können Ähnlichkeiten der Problem- und Akteurskonstellationen ausgemacht und zum Ansatzpunkt von Strategieadaptationen gemacht werden. In Deutschland sind Gewerkschaften im Niedriglohnbereich des expandierenden privaten Dienstleistungssektors unterdurchschnittlich präsent und auch andere Organisationsbereiche leiden unter Mitgliederverlusten. Gewerkschaften versuchen auch hier, über ihr „Kerngeschäft“ hinaus aktiv zu werden und neue Strategien zu entwickeln, die teilweise an den US-Strategien orientiert sind.<sup>407</sup> Die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di hat in den vergangenen Jahren und in verschiedenen Branchen (Einzelhandel, Logistik, Sicherheitsgewerbe, Krankenhäuser) Versuche unternommen, neue Herangehensweisen der Gewerkschaftsarbeit auszuprobieren und hat sich dabei an Strategien von Schwesternorganisationen in den USA und Großbritannien orientiert. Die LIDL-Kampagne<sup>408</sup> war als eine Unternehmens- oder Druckkampagne angelegt, bei der die direkte Ansprache von Beschäftigten eher nachrangig war. Hingegen diente die amerikanische SEIU bei der Organisierung des privaten Sicherheitsgewerbes nicht nur als Vorbild, sie stellte auch Ressourcen und Berater zur Verfügung, die den Strategietransfer vor Ort begleiteten. In diesem Pilotprojekt spielten mitgliederorientierte Ansätze eine herausragende Rolle und es wurde die Erfahrung gemacht, dass sich Beschäftigte engagiert in Gewerkschaftsbelange einbringen, wenn ihnen Gelegenheit und Raum dazu gegeben werden. Dass mit 200 neu organisierten Mitgliedern die selbst gesteckten Ziele nicht erreicht und Erwartungen enttäuscht wurden, liegt an einer Reihe von Faktoren. Hindernisse lagen in einem zu knapp bemessenen Zeitrahmen, personeller sowie finanzieller Unterversorgung und Grenzen bzw. unzureichender Adaptation des Organizing-Konzepts.<sup>409</sup>

Die IG Metall und die IG BAU haben ebenfalls erste Organizing-Projekte entwickelt und mit der Ausbildung von Organizern und Recherchespezialisten

407 Vgl. Dörre 2008.

408 Schreieder 2007; Brinkmann u.a. 2008, S. 120 ff.

409 Dribbusch 2008, S. 22 f.; Alzaga 2007; Bruder 2007.

begonnen. Die IG-Metall beschreibt ihren Ansatz als „mitglieder-, konflikt- und beteiligungsorientierte Kampagnenführung“<sup>410</sup> und unterscheidet zwischen Elementen, die kurzfristig anwendbar sind, wie etwa die Verwendung einer Kartierungsmethode in der Betriebsratsarbeit. Davon hebt sich eine langfristig angelegte IG Metall-Organizingstrategie ab, die auf den Erfahrungen bisheriger Projekte, etwa der Kampagne „Besser statt billiger“ der IG Metall Nordrhein-Westfalen und einer neuen „Kultur der Beteiligung“ im Bezirk Küste<sup>411</sup>, basieren und für die Gesamtorganisation verallgemeinert werden soll.<sup>412</sup>

Anhand dieser Beispiele zeigt sich, dass Gewerkschaften in Deutschland dazu bereit sind, trotz bisher unsicherer Erfolgsaussichten, neue Wege zur Wiedererringung ihrer Organisationsmacht zu beschreiten. In den neuen Versuchen liegt die Chance, ein Modell der Mitgliedergewinnung und -organisierung zu entwickeln, das die Auseinandersetzungs- und Verhandlungstraditionen der Gewerkschaften in Deutschland berücksichtigt und an das deutsche System der Arbeitsbeziehungen angepasst ist.<sup>413</sup> Bisher ist noch unklar, wie mit der „doppelten“ Vertretung von Lohnabhängigeninteressen durch Gewerkschaft und Betriebsrat im Rahmen von Organizingbemühungen produktiv umgegangen werden kann; auch das Verhältnis von ehrenamtlichen und professionellen „Organizern“ bedarf einer Klärung.

Diese Versuche, Strategien zu adaptieren sowie neue Strategien zu entwickeln, stellen eine Herausforderung für die Gewerkschaften dar und sind damit eine Frage der praktischen Verallgemeinerung. Eine praxisorientierte wissenschaftliche Begleitung und Evaluierung der Projekte wird bei dieser Neuausrichtung wichtig sein, um Entwicklungen und strukturelle Hindernisse ausmachen und die Reichweite einzelner Strategien und Taktiken bestimmen zu können.

## Literatur

Alzaga, Valerie: Organizing an der Basis. Reflexionen über die Kampagne zur Organisierung der Wach- und Sicherheitsleute in Hamburg. In: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hrsg.): Never work alone. Organizing - Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg, 2007, S. 218-239.

410 Wetzel u.a. 2008, S. 14.

411 Vgl. Brinkmann u.a. 2008, S. 123 f.

412 Wetzel u.a. 2008, 18 f.

413 Auf unterschiedliche Voraussetzungen im System der Arbeitsbeziehungen Deutschlands und der USA und damit verbundene Schwierigkeiten des Strategieimports geht Rehder (2008, S. 15 ff.) ausführlicher ein; s. auch Greven/Schwetz 2008.

Behrens, Michael/Hamann, Kerstin/Hurd, Richard: Conceptualizing Labor Union Revitalization. In: Frege, Carola M./Kelly, John (Hrsg.): *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, 2004, S. 11-29.

Bormann, Sarah: *Die Macht der Angst. Aggressive Unternehmensmethoden gegen die Gründung von Betriebsräten – der Fall Schlecker*, Berlin, 2007.

Bourdieu, Pierre: *Das Elend der Welt*, Konstanz, 1997.

Bronfenbrenner, Kate/Hickey, Robert: *Changing to Organize: A National Assessment of Union Strategies*. In: Milkman, Ruth/Voss, Kim (Hrsg.), *Rebuilding Labor. Organizing and Organizers in the New Union Movement*, Ithaca, 2004, S. 17-61.

Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina: *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung?* Wiesbaden, 2008.

Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hrsg.): *Never work alone. Organizing - Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg, 2007.

Bruder, Franziska: Organizing beruht auf (wechselseitigem) Respekt. Erfahrungen aus dem Organizing-Projekt in Hamburg. In: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hrsg.): *Never work alone. Organizing - Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg, 2007, S. 240-256.

Dörre, Klaus: Die strategische Wahl der Gewerkschaften – Erneuerung durch Organizing? In: WSI Mitteilungen, Nr. 1, 2008, S. 3-9.

Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Nachtwey, Oliver: Organising – A Strategic Option for Trade Union Renewal? In: *International Journal of Action Research*, Nr. 1, 2009, S. 33-67.

Dribbusch, Heiner: Organizing in der Fläche - Die ver.di/SEIU-Kampagne im Hamburger Bewachungsgewerbe. In: WSI Mitteilungen, Nr. 1, 2008, S. 18-24.

Fantasia, Rick/Voss, Kim: *Hard Work. Remaking the American Labor Movement*, Berkeley, 2004.

Frege, Carola M.: Gewerkschaftsreformen in den USA: Eine kritische Analyse des ‘Organisierungsmodells’. In: *Industrielle Beziehungen*, Nr. 3, 2000, S. 260-280.

Frege, Carola M./Kelly, John (Hrsg.): *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, 2004.

Greenhouse, Steven: A Union President Presses for Growth Amid a New Round of Criticisms. In: New York Times, Nr. 6, 2008. <http://www.nytimes.com>. [Abgerufen 10.10.2009]

Greven, Thomas/Schwetz, Wilfred: Transnationale Lernprozesse – Erfahrungen mit der grenzüberschreitenden Verbreitung gewerkschaftlicher Strategien. In: WSI Mitteilungen, Nr. 1, 2008, S. 25-30.

Holzkamp, Klaus: „Wirkung“ oder Erfahrung der Arbeitslosigkeit – Widersprüche und Perspektiven psychologischer Arbeitslosenforschung. In: Forum Kritische Psychologie, Nr. 18, 1986, S. 9-37.

Honey, Michael: Black Workers Remember, Berkeley: University of California Press, 2000.

Kaplan, Esther: Labor's Growing Pains. In: The Nation, 16.06, 2008. <http://www.thenation.com>. [Abgerufen 10.10.2009].

Markard, Morus: Einleitung: Praxisausbildung im Studium oder die Frage nach den Umständen, unter denen man aus Erfahrung klug werden kann. In: ders./ASB (Hrsg.): Kritische Psychologie und studentische Praxisforschung, Hamburg, Argument, 2000, S. 9-27.

Milkman, Ruth/Voss, Kim (Hrsg.): Rebuilding Labor. Organizing and Organizers in the New Union Movement, Ithaca, 2004.

Mills, Charles Wright: The Sociological Imagination, Oxford, 1959.

Moody, Kim: US Labor in Trouble and Transition, London, 2007.

Piven, Frances F./Cloward, Richard A.: Poor People's Movements. Why they succeed, how they fail, New York, 1977.

Rehder, Britta: Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse. In: Berliner Journal für Soziologie, Nr. 3, 2008, S. 1-25.

Schmalstieg, Catharina: Prekäre Beschäftigung und Handlungsfähigkeit. Gewerkschaften als Handlungsplattform? In: Huck, Lorenz/Kaindl, Christina/Lux, Vanessa/Papritz, Thomas/Reimer Katrin/Zander Michael (Hrsg.): Abstrakt negiert ist halb kapiert, Marburg, 2008, S. 131-152.

Schmalstieg, Catharina/Choi, Hae-Lin: Gewerkschaften und Prekarität. Neue Wege des Organizing. In: Castel, Robert/Dörre, Klaus (Hrsg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts, Frankfurt, 2009, S. 349-359.

Schreieder, Agnes: Die LIDL-Kampagne – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. In Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hrsg.):

Never work alone. Organizing - Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg, 2007, S. 153-174.

Smith, Sandra-Susan: "Don't Put My Name On It": Social Capital Activation and Job-Finding Assistance Among the Black Urban Poor. In: American Journal of Sociology, Nr. 1, 2005, S. 1-57.

Silver, Beverly: Forces of Labor. Worker's Movements and Globalization since 1870, Cambridge, 2003.

Turner, Lowell: Why Revitalize? Labour's Urgent Mission in a Contested Global Economy. In: Frege, Carola M./Kelly, John (Hrsg.): Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy, Oxford, 2004, S. 1-10.

Turner, Lowell: From Transformation to Revitalization. A New Research Agenda for a Contested Global Economy. In: Work and Occupation, Nr. 4, 2005, S. 383-399.

Voss, Kim/Sherman, Rachel: Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement. In: American Journal of Sociology, Nr. 2, 2000, S. 303-349.

Wetzel, Detlef/Weigand, Jörg/Niemann-Findeisen, Sören/Lankau, Torsten: Organizing: Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall. Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit. Thesenpapier der IG Metall, Frankfurt, 2008.

Wilson, George: Racialized Life-Chance Opportunities across the Class Structure: The Case of African Americans. In: The Annals, Nr. 609, 2007, S. 215-232.



## 13 Drei Dimensionen der Mitgliedergewinnung: Anreize und deren Wirkung

### 13.1 Einleitung

Die Mitgliedsgewerkschaften des Deutschen Gewerkschaftsbundes leiden seit geraumer Zeit unter erheblichen Mitgliederverlusten. Zwar nahm der Mitgliederbestand des DGB durch die deutsche Wiedervereinigung deutlich zu, sinkt seitdem jedoch fast kontinuierlich. Gegen Ende des Jahres 2008 waren es mehr als fünf Millionen Mitglieder, die den Mitgliedsgewerkschaften des DGB seit 1991 den Rücken gekehrt hatten.<sup>414</sup> Doch welche Konsequenzen ergeben sich für Gewerkschaften, die mit einem regressiven Mitgliederbestand konfrontiert sind? Claus Schnabel und Joachim Wagner haben zwar in Hinblick auf Frankreich, wo Gewerkschaften trotz eines Organisationsgrades im einstelligen Bereich zu erheblichen Streiks in der Lage sind, darauf hingewiesen, dass gewerkschaftliche Mitgliederstärke nicht ohne weiteres mit deren Macht und politischen Bedeutung gleichgesetzt werden kann. Gleichwohl stelle ein sinkender Mitgliederbestand eine schlechte Ausgangslage dar, um „[...] eine schlagkräftige Gewerkschaftsorganisation zu finanzieren, neue Mitglieder zu gewinnen, bessere Löhne und Arbeitsbedingungen durchzusetzen und ökonomischen wie politischen Einfluss auszuüben“<sup>415</sup>. Folglich ist eine Gewerkschaft auf einen großen Mitgliederbestand angewiesen. So stellen Mitgliedsbeiträge die fast ausschließliche monetäre Einnahmequelle von Gewerkschaften dar. Zudem wächst die gesellschaftliche Legitimation einer Gewerkschaft mit zunehmender Anzahl von Mitgliedern.<sup>416</sup> Eine vom DGB in Auftrag gegebene TNS-Infratest-Umfrage hat ergeben, dass jedes vierte

414 DGB o.J.a; o.J.b. 1991 nahm die Zahl der Mitglieder im Vergleich zum Vorjahr um fast vier Millionen zu.

415 Schnabel/Wagner 2007, S. 93.

416 Ebbinghaus 2003, S. 175.

Mitglied unzufrieden ist und über einen Austritt nachdenkt.<sup>417</sup> Es kann somit davon ausgegangen werden, dass der Verlust an Mitgliedern anhalten wird, insofern es den Gewerkschaften des DGB nicht gelingen sollte, unzufriedene Mitglieder von einem Austritt abzuhalten bzw. neue Mitglieder zu gewinnen.

Der Arbeitsmarkt und die Beschäftigungsstruktur haben sich in Deutschland in den letzten Jahrzehnten erheblich gewandelt und somit auch eine Veränderung für die deutschen Gewerkschaften herbeigeführt. Gleichwohl dem sekundären Sektor in Deutschland eine wichtige wirtschaftliche Bedeutung beizumessen ist, die sich in einer großen Menge exportierter Waren äußert, dominiert der Dienstleistungssektor bezüglich der Anzahl an Beschäftigten.<sup>418</sup> Der tertiäre Sektor ist seit Gründung der BRD beträchtlich angewachsen. Im Jahr 2007 waren 72,3 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland in diesem Sektor beschäftigt.<sup>419</sup> Die Vermutung liegt deshalb nahe, dass der Gewerkschaft ver.di eine zukunftsweisende Bedeutung zuzuschreiben ist. Jedoch ist ver.di, wie alle Mitgliedsgewerkschaften des DGB, von sinkenden Mitgliederzahlen betroffen. Seit der Gründung im Jahr 2001 verliert ver.di kontinuierlich an Mitgliedern und hatte Ende des Jahres 2008 insgesamt 626.267 Mitglieder verloren. Dies stellt mehr als ein Fünftel des Gründungsbestandes an Mitgliedern dar.<sup>420</sup> Zudem gestaltet sich die Mitgliedergewinnung schwierig, da der tertiäre Sektor als schwerer zu organisieren gilt als andere Sektoren.<sup>421</sup> Auch die Altersstruktur von ver.di lässt an ihrer Zukunftsfähigkeit zweifeln. Ende 2006 waren nach Angaben von ver.di weniger als fünf Prozent aller Mitglieder unter 28 Jahre alt, etwas mehr als 16 Prozent aller Mitglieder dagegen waren Senioren.<sup>422</sup> Hierbei wird deutlich, dass die Zukunft von ver.di auch davon abhängig ist, inwieweit es dieser gelingen kann, neue Mitglieder zu gewinnen.

417 Der vom DGB herausgegebene „Einblick“ publizierte diese Umfrage lediglich in Teilen, ohne auf dieses Ergebnis explizit hinzuweisen und ließ dadurch die Meldung in einem positiven Licht erscheinen: „Die Zufriedenheit der Mitglieder mit der Arbeit ihrer Gewerkschaft ist durchaus beachtlich: Drei Viertel würden ihren KollegInnen die Mitgliedschaft empfehlen“ (DGB 2008, S. 5). Allerdings warf ein Bericht der Westdeutschen Allgemeinen Zeitung, der die Umfrage vorliegt, ein anderes Licht auf die Studie: „‘Jedes 4. Mitglied (24 Prozent) ist als gefährdet einzustufen‘, knapp die Hälfte davon als ‚stark gefährdet‘“ zitierte die Zeitung die Studie (Horn 2008).

418 „Im Jahr 2007 wurden Waren im Wert von 969 Milliarden Euro aus Deutschland exportiert“ (Statistisches Bundesamt o.J.).

419 Statistisches Bundesamt 2008.

420 DGB 2002, S. 6; DGB 2009, S. 3.

421 Schroeder/Wefels 2003, S. 32. Dass neben ver.di noch weitere Einzelgewerkschaften des DGB für den Dienstleistungsbereich zuständig sind und Überschneidungen bestehen, wird aufgrund der Kürze dieses Beitrags nicht berücksichtigt, gleichwohl diese natürlich die Mitgliedergewinnung von ver.di beeinflussen.

422 Ver.di o.J.a, S. 282. Wobei die Gewerkschaft keine Altersdefinition von Senioren nennt.

Es ist davon auszugehen, dass Werbung hierbei unerlässlich ist, da in der Regel nur wenige Arbeitnehmer auf eigene Initiative in eine Gewerkschaft eintreten.<sup>423</sup> Neben dem Internet sind Flugblätter, Broschüren sowie Veranstaltungen als Werbewege zu nennen. Insbesondere Betriebs- und Personalräte, die mehrheitlich Mitglied in einer Gewerkschaft sind, spielen bei der Mitgliedergewinnung eine bedeutende Rolle, indem diese den Gewerkschaften als Multiplikatoren dienen.<sup>424</sup> Dies röhrt aus einem Tauschverhältnis, bei dem diese von den Gewerkschaften notwendiges Sachwissen erhalten und im Gegenzug für die Gewerkschaft neue Mitglieder werben.<sup>425</sup> Zudem sind in diesem Zusammenhang noch gewerkschaftliche Vertrauensleute in den Betrieben zu nennen. Allerdings besagen alle diese Wege, neue Mitglieder zu gewinnen, für sich genommen nichts über die Konzeptionen und Strategien, mit denen eine Gewerkschaft versucht, Attraktivität auf (potenzielle) Mitglieder auszustrahlen. Ausschlaggebend ist schließlich, welche Anreize von einer Gewerkschaft ausgehen und inwieweit diese zu einer Mitgliedschaft motivieren können. Ohne erfolgreiche Anreize, die von einer Gewerkschaft auf potenzielle Mitglieder wirken, ist die Anzahl und Qualität der Werbewege irrelevant. Ziel dieses Beitrags ist es deshalb, die Anreize, die eine Mitgliedschaft bei ver.di auf Arbeitnehmer ausübt, zu analysieren.

## 13.2 Vorgehen

Weil Mitgliedergewinnung im Folgenden aus einem individuellen Blickwinkel analysiert werden soll, wird die »Logik des kollektiven Handels«<sup>426</sup> als theoretischer Rahmen genutzt, um die Tatsache zu berücksichtigen, dass es nicht selbstverständlich ist, dass sich Individuen automatisch einem Verband anschließen, wenn dieser ihre Interessen vertritt. Somit bleibt weitestgehend unberücksichtigt,

423 Streeck 1981, S. 78.

424 23,6 Prozent aller Betriebsratsmitglieder waren im Jahr 2006 nicht gewerkschaftlich organisiert (Rudolph/Wassermann 2007, S. 24).

425 Müller-Jentsch 1997, S. 276.

426 Olson 1998.

dass Gewerkschaften eine politische Funktion ausüben.<sup>427</sup> Allerdings erscheint eine Theorie, die von ausnahmslos rational kalkulierenden Individuen ausgeht, zu lückenhaft, um die Entstehung von Gewerkschaften in Deutschland hinreichend erklären zu können. Aus diesem Grund wird Olsons Theorie durch Teile eines zweiten theoretischen Bezugsrahmens, nämlich der verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, ergänzt. Um die Anreize, die eine ver.di-Mitgliedschaft auf Arbeitnehmer ausübt und deren Wirkung zu analysieren, werden diese Anreize im Folgenden in drei »Dimensionen der Mitgliedergewinnung« aufgeteilt, bei denen es sich um ausgewählte gewerkschaftliche Strategien handelt. Die Wahl dieser drei Strategien bedeutet jedoch nicht, dass Gewerkschaften heute ausschließlich diese drei Dimensionen der Mitgliedergewinnung zu Verfügung stehen. Allerdings empfiehlt sich diese Auswahl aufgrund des genannten theoretischen Rahmens. Als erste Dimension wird die Tarifpolitik analysiert, weil sie zwar zu der charakteristischen Leistung einer Gewerkschaft in Deutschland zählt, diese jedoch der Trittbrettfahrerproblematik ausgesetzt ist. Als zweite Dimension wird die »Servicestrategie« untersucht, da durch diese Strategie positive selektive Anreize geschaffen werden, um gruppenorientiertes Handeln bei rational handelnden Mitgliedern einer latenten Gruppe bewirken zu können. Die »Organizing-Strategie« stellt schließlich die letzte Dimension dar. Diese wurde gewählt, um einen Reformansatz zu berücksichtigen, der in der deutschsprachigen Gewerkschaftsforschung als neue Methode der gewerkschaftlichen Mitgliedergewinnung diskutiert wird.

### 13.3 Drei Dimensionen der Mitgliedergewinnung

#### Die Tarifpolitik

Nach Olson<sup>428</sup> haben sehr große Gruppen die Eigenschaft, dass von ihren Mitgliedern nicht wahrgenommen wird, ob ein einzelnes Mitglied zu der Bereitstel-

427 Nach Josef Schmid (1998) verfolgt ein Verband mit gleichem Recht neben der Erzeugung von Dienstleistungen und seiner Funktion als Ort der normativen Vergemeinschaftung die politische Interessenvertretung (ebd.: 16). DGB-Gewerkschaften waren jedoch in der Geschichte der BRD auch an tripartistischen Aktionen beteiligt wie der »konzertierten Aktion« zwischen 1967 und 1977 sowie dem »Bündnis für Arbeit« zwischen 1998 und 2003 (Schroeder 2001). Gewerkschaften nahmen somit eine aktiver politische Rolle ein als bei dem gewöhnlichen Lobbying. Allerdings haben sich die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen dahingehend verändert, dass Müller-Jentsch (2007, S. 78 f.) die heutigen Bedingungen als hinderlich für nationale tripartistische Arrangements betrachtet. So spricht Streeck (2005) mittlerweile von „Post-Korporatismus“.

428 Olson 1998, S. 49.

lung eines öffentlichen Gutes einen Beitrag leistet oder nicht. Die Anonymität ermögliche »Trittbrettfahrerverhalten«. Auch wenn Tarifverträge prinzipiell nur für Mitglieder der Gewerkschaft gelten, die mit dem jeweiligen Unternehmen oder einem Arbeitgeberverband, in dem das Unternehmen Mitglied ist, einen Tarifabschluss erzielt hat (§3 Absatz 1 TVG), gewähren Arbeitgeber in der Praxis auch Arbeitnehmern, die nicht Mitglied dieser Gewerkschaft sind, die ausgehandelten Leistungen, um zu verhindern, dass die Tarifverträge als Anreiz für einen Gewerkschaftsbeitritt wirken. De facto stellen Tarifverträge deshalb in der Regel öffentliche Güter dar, obwohl sie es per se nicht sind. Demzufolge bietet die Tarifpolitik einem ökonomisch rational kalkulierenden Arbeitnehmer keinen wirksamen Anreiz, da dessen persönlicher Beitrag keinen bemerkbaren Einfluss auf das Ergebnis ausübt und er von den Erfolgen der Gewerkschaft auch ohne einen eigenen Beitrag profitiert. Nach Olson ist ein solch rationales Verhalten nicht unweigerlich mit eigennützigem Handeln gleichzusetzen, denn auch die völlige Vernachlässigung eigener Interessen ändert nichts daran, dass der eigene Beitrag nicht bemerkbar sei.<sup>429</sup> Zwar sind in deutschen Tarifverträgen sogenannte Spannenklauseln denkbar, die Gewerkschaftsmitgliedern zusätzliche Leistungen bieten, die nicht-organisierte Beschäftigte nicht erhalten, allerdings können diese Extraleistungen nicht höher ausfallen als der Abstand des durchschnittlichen Gewerkschaftsbeitrages.<sup>430</sup> Aus diesem Grund verlieren Tarifverträge nicht ihren Charakter als öffentliche Güter.<sup>431</sup> Demnach müssen Gewerkschaften weitere Anreize schaffen, um rational kalkulierende Mitglieder zu gewinnen. Zwang zur Mitgliedschaft und Gewalt ausübende Streikposten, die nach Olson zumeist Ursache für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft sind<sup>432</sup>, scheiden für deutsche Gewerkschaften als legale Mittel aus.<sup>433</sup> Folglich muss sich eine Gewerkschaft positiver Anreize bedienen. Viele dieser Anreize entsprechen Leistungen, die ausschließlich den eigenen Mitgliedern gewährt werden und der Dimension der Servicestrategie zuzuordnen sind. Die monetäre Streikunterstützung steht jedoch in einer engen Verbindung zur Tarifpolitik, da diese für die Verhandlungsstärke der Arbeitnehmerseite von Bedeutung

429 Ebd., S. 63, 75.

430 Däubler 2006, S. 721.

431 Winkelhake 1994, S. 18 f.

432 Olson 1998, S. 74.

433 Zwangsmitgliedschaften im Sinne des Closed Shops-Prinzips, bei dem zwischen Unternehmen und Gewerkschaften Vereinbarungen geschlossen werden, so dass die Beschäftigten bereits im Vorfeld Mitglied der zuständigen Gewerkschaft sein müssen bzw. gezwungen sind, dieser beizutreten, sind laut der Vereinigungs- und Koalitionsfreiheit im Grundgesetz nicht zulässig (Däubler 2006, S. 116).

ist. Geht man davon aus, dass ein Arbeitnehmer nicht dazu bereit ist, angesparte finanzielle Mittel für die Dauer eines Streiks anzutasten bzw. in vielen Fällen gar nicht über eine solche Option verfügt, so stellt diese eine notwendige Bedingung für die Kampfbereitschaft der Mitglieder dar. Sie wird deshalb der Dimension der Tarifpolitik zugeordnet. Da Gewerkschaften in Deutschland für die finanzielle Unterstützung ihrer streikenden Mitgliedern selbst zu sorgen haben, kann das Angebot einer finanziellen Streikunterstützung für die (vergleichen beispielsweise mit Frankreich oder Italien) relativ hohen Mitgliedsbeiträge der Gewerkschaften in der BRD verantwortlich gemacht werden.<sup>434</sup> Allerdings kann dieser Anreiz keine relevante Wirkung entfalten, wenn Arbeitnehmer es als unwahrscheinlich ansehen, während des Arbeitslebens mit Streikaktivitäten konfrontiert zu werden. Zugleich dürfen Streiks von einer Gewerkschaft nicht zu oft angewendet werden, da nicht nur die zu zahlende Streikhilfe zu starken finanziellen Einbußen auf Seiten der Gewerkschaft führt, sondern auch das Image der Gewerkschaften in der Gesellschaft darunter leiden kann. Es stellt sich jedoch die Frage, ob die Streikhilfe überhaupt einen ökonomischen Anreiz bietet, da die Summe der Monatsbeiträge in der Regel viel höher ausfallen als die Zahlungen, die man als streikender Arbeitnehmer im Durchschnitt erhält.<sup>435</sup> Ein solcher Einwand unterstellt jedoch vollkommen rational kalkulierende Individuen, die über die Wahrscheinlichkeit eines Streiks hinreichend informiert sind. Geht man dagegen davon aus, dass Individuen lediglich über eine begrenzte Rationalität verfügen und Individuen - anders als der homo oeconomicus, der stets die optimale Wahl trifft - lediglich zufriedenstellende Entscheidungen treffen<sup>436</sup>, dann ist es einem Arbeitnehmer nicht möglich, hinreichend zu antizipieren, wie oft dieser in seiner Berufslaufbahn von Streiks betroffen sein wird und inwieweit eine monetäre Streikunterstützung die zu zahlenden Mitgliedsbeiträge rechtfertigen.

434 Boll 2003, S. 489.

435 Aufgrund einer Streikgeldquote für die IG Metall, welche sich aus den Streikgeldzahlungen aller Mitglieder dividiert durch die kompletten Mitgliedsbeiträgen aller Mitglieder berechnet, kommt Olaf Winkelhake für den Zeitraum zwischen 1974 und 1988 zu den Ergebnis, dass das Streikgeld für sich alleine genommen von den Arbeitnehmern nicht als selektiver Anreiz wahrgenommen werden könne, da selbst im streikintensivsten Jahr die Zahlungen der Streikhilfe lediglich bei 60 Prozent der Beiträge lagen (Winkelhake 1994, S. 96).

436 Simon 1957, S. 270 f.; Simon 1981.

Es gehen von der Tarifpolitik allerdings auch nicht-materielle Anreize auf potenzielle Mitglieder aus.<sup>437</sup> So ist Prestige in einem Betrieb als Anreiz vorstellbar, wenn dort ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad vorherrscht und deshalb mit einer Mitgliedschaft Reputationsgewinne einhergehen können. Ebenso ist Solidarität als Anreiz denkbar, der sich in sozialer Integration äußert.<sup>438</sup> So bietet eine Gewerkschaftsmitgliedschaft die Möglichkeit zu partizipieren, indem man Teil der Belegschaft wird, die entscheidet, ob Tarifangebote angenommen werden oder Streiks aufgenommen werden.

## Die Servicestrategie

Weil selektive Anreize notwendig seien, um gruppenorientiertes Handeln bei rational handelnden Mitgliedern einer großen Gruppe bewirken zu können, spricht Olson auch von »latenten Gruppen«, „[...] weil sie eine latente Macht oder Fähigkeit zum Handeln haben, aber diese mögliche Macht nur mit Hilfe von ‚selektiven Anreizen‘ realisieren oder ‚mobilisieren‘ können“<sup>439</sup>. Eine Form solcher Anreize sind Serviceleistungen, die ausschließlich den Mitgliedern zugute kommen und so die Möglichkeit des Trittbrettfahrerverhaltens ausschließen. Im Prinzip kann eine Gewerkschaft jede erdenkliche Serviceleistung anbieten, die - mit Ausnahme der Streikhilfe, die de facto eine Monopolstellung einnimmt - in der Regel in Konkurrenz mit anderen Organisationen steht, die solche Serviceleistungen offerieren. Geht eine Gewerkschaft ausschließlich einer Servicestrategie nach, so ist von einer passiven Mitgliederrolle auszugehen, bei der Mitglieder lediglich an dem Dienstleistungsangebot des Verbandes interessiert sind und somit von einem »ADAC für Arbeitnehmer« gesprochen werden kann. Davon ausgehend, dass Streikunterstützung ein charakteristisches Serviceangebot deutscher Gewerkschaften ist und auch andere Serviceleistungen wie z.B. Beratungen bei Arbeitsrechtsfragen zu typischen Serviceleistungen von Gewerkschaften zählen, geht es folglich weniger um das *ob*, sondern vielmehr darum *wie* die gewerkschaftliche Servicestrategie bei ver.di verfolgt wird.

Während die Tarifpolitik zu den klassischen Aufgaben der Gewerkschaften in der BRD zählt, da Tarifverträge auf Arbeitnehmerseite ausschließlich von Ge-

437 Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie thematisiert neben ökonomischen Anreizen auch nicht-materielle Anreize (Simon 1981 und Barnard 1970), die nach Olson für Gewerkschaften im Allgemeinen nicht von Relevanz sind.

438 Chester J. Barnard (1970) bezeichnet diesen Anreiz als »Gemeinsamkeit«: „Es handelt sich um das Gefühl persönlichen Wohlbehagens in sozialen Beziehungen [...]“ (ebd., S. 128).

439 Olson 1998, S. 50.

werkschaften ausgehandelt werden dürfen (§ 2 Absatz 1 TVG), bietet die Servicestrategie Gewerkschaften die Option, sich für neue Themenfelder zu öffnen. So sind Rainer Zoll<sup>440</sup> und Oskar Negt<sup>441</sup> der Ansicht, dass sich Gewerkschaften auch den Interessen der Arbeitnehmer jenseits der Arbeitsplätze widmen sollten. Einige Serviceleistungen von ver.di widmen sich der Freizeit ihrer Mitglieder. So können ver.di-Mitgliedern unter anderem über das Gemeinnützige Erholungswerk e.V. der IG BAU Urlaubsreisen buchen<sup>442</sup> oder eine telefonische Rechtsberatung für Mieter in Anspruch nehmen, die durch eine Kooperationsvereinbarung mit dem Deutschen Mieterbund e.V. (DMB) angeboten wird.<sup>443</sup>

## Die Organizing-Strategie

Es gibt keine allgemein anerkannte Definition des »Organizing«<sup>444</sup> So verweist Dribbusch<sup>445</sup> darauf, dass es sich um einen Diskussionsbegriff handelt. Nach Ulrich Brinkmann u.a.<sup>446</sup> wird Organizing in vielen Ländern als gewerkschaftliche Erneuerungsstrategie thematisiert; wobei Konzeptionen und Instrumente voneinander abweichen. Gemeinsam ist diesen diversen Konzeptionen und Instrumenten „[...] die Ausrichtung gewerkschaftlicher Aktivitäten auf eine Wiederherstellung oder Erweiterung gewerkschaftlicher Organisationsmacht“<sup>447</sup>. Während das Mitglied bei einem „Service-Modell“ eine weitestgehend passive Rolle einnehme, gehe es bei dem „Organizing-Modell“ darum, Mitglieder zu mobilisieren.<sup>448</sup> Dribbusch<sup>449</sup> nennt in diesem Zusammenhang die Schlüsselbegriffe »empowerment« und »ownership«, um zu verdeutlichen, dass Organizing Gewerkschaftsmitglieder zum Handeln ermächtigen will. So spricht ver.di im Zusammenhang von Organizing auch von „Mitmach-Gewerkschaft“<sup>450</sup>. Deutsche Gewerkschaften könnten somit zu einem lebendigen Teil der Zivilgesellschaft werden, den diese nach Jan van Deth<sup>451</sup>, der sich auf die Daten des European Social Survey bezieht, nicht darstellen. Eine Gewerkschaftsmitgliedschaft könne in Deutschland bisweilen nicht als

440 Zoll 1990, S. 57.

441 Negt 2005, S. 89 f.

442 Ver.di o.J.b.

443 Ver.di o.J.c.

444 Frege 2000, S. 142.

445 Dribbusch 2007, S. 30.

446 Brinkmann u.a. 2008, S. 72.

447 Ebd., S. 108.

448 Dörre 2008, S. 5.

449 Dribbusch 2007, S. 30.

450 Schreieder 2007, S. 172.

451 Deth 2004, S. 299 f.

aktiv bezeichnet werden. Gewerkschaften würden in der Bundesrepublik Organisationen darstellen, denen so gut wie kein Geld gespendet werde und in denen die Übernahme von ehrenamtlichen Aufgaben marginal sei.

Organizing ist in Deutschland bislang noch einer gewerkschaftlichen Erprobungsphase zuzuordnen.<sup>452</sup> Zu den bislang von ver.di geführten Organizing-Kampagnen zählen die »Lidl-Kampagne«<sup>453</sup> sowie eine Kampagne in dem Hamburger Bewachungsgewerbe. Bei der letztgenannten Kampagne ging es primär darum, in dieser Branche gewerkschaftliche Präsenz zu zeigen, den Kontakt zu den dort Beschäftigten zu suchen und das durch niedrige Tarifabschlüsse und Betriebsräte, die von den Arbeitnehmern nicht als Interessenvertretung wahrgenommen werden, schwach ausgeprägte Vertrauen zu Gewerkschaftsarbeit aufzubauen.<sup>454</sup> Bei der Lidl-Kampagne hatte Organizing das Ziel, Öffentlichkeitsarbeit zu nutzen, um auf die dortigen Arbeitsbedingungen aufmerksam zu machen und somit Druck auf den Konzern aufzubauen und als Gewerkschaft in den Betrieben des Unternehmens »Fuß zu fassen«, Betriebsräte zu installieren und schließlich Mitglieder zu gewinnen.<sup>455</sup> Organizing verfolgt bei ver.di also augenscheinlich das Ziel, Bereiche zu gewinnen, in denen gewerkschaftliche Strukturen schwach ausgeprägt oder gar nicht vorhanden sind. Die Erfolge, die solche Kampagnen, von denen immaterielle Anreize auf potenzielle Mitglieder ausgehen, bewirken können, sind jedoch der Trittbrettfahrerproblematik ausgesetzt. Arbeitnehmer, die von Veränderungen in ihrem Betrieb profitieren, die durch Organizing bewirkt wurden, müssen dies nicht mit Mitgliedsbeiträgen honorieren.

### 13.4 Forschungsergebnisse

Im Folgenden werden Erfahrungen präsentiert, die Vertreterinnen und Vertreter von ver.di mit den drei dargestellten Strategien gemacht haben.<sup>456</sup> Welches gewerkschaftliche Selbstverständnis ließ sich ausfindig machen, welche organisa-

452 Dribbusch 2008, S. 23.

453 Vgl. Matrai/Wohland 2008.

454 Dribbusch 2008, S. 21.

455 Matrai/Wohland 2008, S. 51 f.

456 Dem empirischen Teil liegen im Herbst 2008 durchgeführte leitfadengestützte Experteninterviews mit hauptamtlichen Mitarbeitern von ver.di zugrunde.

torischen Strukturen existieren bezüglich dieser Strategien und inwieweit sind Veränderungen bei diesen Strategien absehbar?<sup>457</sup>

## Die Tarifpolitik

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die befragten Hauptamtlichen die Tarifpolitik als charakteristische Leistung der Gewerkschaft ansehen und ihr aus diesem Grund auch den größten Stellenwert beimessen. Dies lässt sich mit dem Erfolg der Tarifpolitik bei der Mitgliedergewinnung erklären. Tarifauseinandersetzungen führen bei ver.di zu beachtlichen Mitgliederzuwächsen. Es konnten jedoch keine materiellen Anreize ausfindig gemacht werden, welche den Erfolg der Tarifpolitik von ver.di bezüglich der Gewinnung neuer Mitglieder erklären können. Die Annahme, dass die monetäre Streikunterstützung unter ökonomischen Gesichtspunkten für sich alleine genommen keinen hinreichenden Anreiz bietet, um Arbeitnehmer, die sich in ihrem Arbeitsleben an Streiks beteiligen und dadurch Einkommensausfälle haben, zu einer ver.di-Mitgliedschaft zu motivieren, bestätigte sich. Zumindest gibt es Arbeitnehmer, die sich im Rahmen von Tarifverhandlungen an Streiks von ver.di beteiligen, jedoch keine Mitglieder bei ver.di sind, da für sie die Summe der Mitgliedsbeiträge nicht die Höhe des streikbedingten Gehaltsausfall rechtfertigte. Auch Spannenklauseln bietet keinen selektiven Anreiz, da diese – wie bereits genannt – nicht höher ausfallen können als der Abstand des durchschnittlichen Gewerkschaftsbeitrages, weshalb sie allenfalls die Vorzüge des Trittbrettfahrerverhaltens nivellieren können. Außerdem ist zu bezweifeln, dass sich Spannenklauseln in einem Gros der Tarifverträge etablieren werden, da sie nur in Unternehmen mit bereits hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad wahrscheinlich sind. Dem Vorbehalt, dass sich Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber oft nicht als Gewerkschaftsmitglied bekennen, weil sie Reputationsverluste befürchten und somit bewusst keine Bonusleistungen in Anspruch nehmen, die Spannenklauseln vorsehen, kann folglich entgegnet werden, dass ein Arbeitnehmer, der in einem Betrieb mit einem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad beschäftigt ist, nicht als Gewerkschaftsmitglied hervorsticht und somit keine Befürchtungen hat, sich als Mitglied zu bekennen.

Firmentarifverträge sind bezüglich der Mitgliedergewinnung zwar effektiver, da die Gewerkschaft in einem engeren Kontakt zu den Beschäftigten steht als

<sup>457</sup> Die Interviews machten deutlich, dass die Strategien je nach Fachbereich unterschiedlich wirken können. Hierauf wird jedoch nicht weiter eingegangen, da dieser Beitrag ver.di als gesamte Organisation untersucht.

dies bei Flächentarifverträgen der Fall ist, allerdings sind sie nicht effizienter, da die Transaktionskosten für ver.di höher ausfallen. Konkurrierende Gewerkschaften, die nicht dem DGB angehören, erlauben es zwar Arbeitgebern, die sich in einer Tarifauseinandersetzung mit ver.di befinden, Tarifverträge abzuschließen, welche die Moral streikender ver.di-Mitglieder schwächen. Jedoch stellen solche konkurrierenden Gewerkschaften nicht unweigerlich Konkurrenz bezüglich der Gewinnung von Mitgliedern dar, wenn deren Forderungen unterhalb derer von ver.di bleiben und ver.di somit auf potenzielle Mitglieder attraktiver wirkt. So wurde die Erfahrung gemacht, dass sprunghafte Mitgliederzuwächse bei ver.di in Betrieben stattfanden, in denen Arbeitgeber aus dem Arbeitgeberverband austreten, um mit kleineren, nicht dem DGB angehörenden Gewerkschaften die Gehälter drastisch zu senken.

Es existieren jedoch nicht-materielle Anreize, die ein Erklärungspotenzial für Erfolge bei der Mitgliedergewinnung von ver.di mittels Tarifpolitik bieten. Einerseits wirkt Solidarität als Anreiz, indem ein potenzielles Mitglied zu der Ansicht gelangt, dass sich seine Interessen mit denen von Kolleginnen und Kollegen decken, so dass sich kollektive Ziele vereinbaren lassen. Dieser positive Anreiz wirkt anscheinend auch auf Arbeitnehmer, die von öffentlich wahrgenommenen Tarifauseinandersetzungen selbst nicht unmittelbar betroffen sind. Andererseits konnte festgestellt werden, dass ein nichtmaterieller Anreiz in Form von Prestige in einem negativen Sinne wirkt, so dass Nicht-Mitglieder in einem Betrieb psychologischem Druck ausgesetzt sind. Dieser Druck geht von Beschäftigten aus, in deren Augen sich nichtorganisierte Kollegen unsolidarisch verhalten, weil sich diese bewusst weigern, zu der gemeinsamen Erzeugung von öffentlichen Gütern beizutragen. Während früher bei der innerbetrieblichen Mitgliedergewinnung die freie Entscheidung eines Arbeitnehmers, einer Gewerkschaft nicht beizutreten, respektiert wurde, ist laut eines Hauptamtlichen ein Wandel zu erkennen, bei dem von Vertrauensleuten vermehrt psychologischer Druck auf Kolleginnen und Kollegen ausgeübt wird, die nicht Mitglied bei ver.di sind.

## **Die Servicestrategie**

In den Interviews wurde deutlich, dass der Anreiz der Solidarität schwächer wirkt, wenn Arbeitnehmer weniger in den Kontakt mit Tarifauseinandersetzungen kommen. Insbesondere für solche Beschäftigte erscheint das Serviceangebot für die Mitgliedergewinnung von Bedeutung zu sein. Bezuglich der Struktur der Servicestrategie muss man zwischen einem zentral organisierten Angebot, das für

die gesamte Bundesrepublik gilt und von einer Service GmbH von ver.di betreut wird, sowie dezentralen Serviceangeboten, die vor Ort in den Bezirken erbracht werden und eine intensivere Bindungswirkung der Mitglieder an die Organisation entfalten, unterscheiden. Veranstaltungen, Rechtsauskunft, Lohnsteuerberatung und ein Teil der Bildungsprogramme werden auf dezentralem Wege angeboten. Zentrale Angebote existieren neben Angeboten vor Ort, damit die Garantie besteht, dass auch jedes Mitglied bei ver.di, unabhängig davon, wo es sich in Deutschland aufhält, Serviceleistungen in Anspruch nehmen und die Servicestrategie somit für alle Mitglieder eine Wirkung entfalten kann. Zudem existieren Angebote vor Ort, die nur in bestimmten Regionen sinnvoll erscheinen und deshalb von ver.di nicht bundesweit angeboten werden.

Auch wenn die Interviewpersonen die Tarifpolitik als charakteristische Leistung von ver.di betrachten, so wird der Stellenwert des Serviceangebotes nicht als irrelevant angesehen, sondern als hilfreich, um sich den rationalen Kosten-Nutzen-Kalkülen vieler potenzieller Mitglieder anzupassen. Insgesamt wird der Servicestrategie jedoch weitestgehend die Fähigkeit abgesprochen, potenzielle Mitglieder zu einem Beitritt zu motivieren. Es wurde zwar deutlich, dass Beratungen und anscheinend auch in abnehmenden Maße die Bildungsangebote von ver.di gerne von Mitgliedern in Anspruch genommen werden, allerdings ist anzunehmen, dass diese Serviceangebote zwar häufig genutzte Anreize sind, jedoch kein auslösendes Moment für eine Mitgliedschaft bei ver.di darstellen. So wird die Servicestrategie von den befragten Hauptamtlichen insgesamt als »Beiwerk« angesehen. Eine Ausnahme bildet die gewerkschaftliche Unterstützungseinrichtung für Verkehrsteilnehmer (GUV/FAKULTA), die bislang Arbeitnehmern von Fahr- und Transportberufen als Einrichtung des DGB für einen zusätzlichen monatlichen Pauschalbetrag finanzielle Unterstützung und Rechtsschutz bei Streitfragen gewährte. Dieses Serviceangebot bietet manchen Arbeitnehmern einen hinreichenden Anreiz, ver.di beizutreten. Die Entscheidung, diese Leistung auf mehr Regressfälle auszuweiten, sodass auch Beschäftigte, die nicht Fahr- und Transportberufe ausüben, hiervon Gebrauch machen können, kann dazu führen, dass die Servicestrategie von ver.di über einen ökonomischen Anreiz verfügt, der auf ein Gros der potenziellen Mitglieder als Beitrittsmotiv für eine Mitgliedschaft wirkt. Von diesem Anreiz einmal abgesehen, stellen viele Serviceangebote von ver.di kaum selektive Anreize für eine Mitgliedschaft dar. Auch wenn davon ausgegangen werden kann, dass der Nutzen von Rabattangeboten für ver.di-Mitglieder bei Geschäften und Veranstaltungen bezüglich der Gewinnung neuer Mitglieder als vernachlässigbar

einzuordnen ist, so wiesen die Interviews darauf hin, dass solche Rabatte bei ver.di in Zukunft nicht an Bedeutung verlieren werden. In bestimmten Bezirken wird sogar an der Ausdehnung von Rabattangeboten gearbeitet. Der Grund hierfür ist, dass solche Angebote weder die Gewerkschaft noch die Mitglieder etwas kosten, weil sie durch Unternehmen zustande kommen, die sich hiervon einen Zuwachs an neuer Kundschaft erhoffen. Deshalb werden solche Angebote wohl immer eine Rolle bei der Servicestrategie von ver.di spielen, da kein triftiger Grund erkennbar ist, sich solcher kostenfreier Angebote nicht zu bedienen, um das eigene Serviceangebot zu erweitern. Vorausgesetzt, die anbietenden Unternehmen bieten den eigenen Arbeitnehmern aus Sicht der Gewerkschaft adäquate Arbeitsbedingungen.

Festzustellen bleibt, dass die Servicestrategie von ver.di nicht einem reinen Dienstleistungscharakter entspricht. Dies betrifft vor allem die in den Bezirken erbrachten Beratungsangebote. So trifft zum einen nicht die Vorstellung von einer ausschließlich passiven Mitgliederrolle zu, da die breite Palette an Beratungsangeboten nicht ohne das ehrenamtliche Engagement von Mitgliedern denkbar ist. Auch wenn dieses Engagement nur von einem geringen Teil der Mitglieder erbracht wird, beschränkt sich der Beitrag bei der Servicestrategie von ver.di nicht ausnahmslos auf einen rein monetären Mitgliedsbeitrag. Dieses ehrenamtliche Engagement erscheint deshalb unverzichtbar, weil die Arbeitskapazitäten der Hauptamtlichen offenbar nicht ausreichen, um Beratungsangebote in vielen Bezirken vor Ort bereitzustellen zu können. Zudem haben die Beratungsangebote von ver.di keinen reinen Dienstleistungscharakter, der Angeboten von Organisationen anhaftet, die mit diesen in erster Linie Gewinne erzielen möchten. So nimmt sich die Rechtshilfe beispielsweise auch Fällen an, die zwar keine wesentlichen Erfolgsaussichten vorweisen können, bei denen jedoch politische Gründe für die Bearbeitung sprechen. Die Beratungen sind darauf ausgelegt, eine »Hilfe zur Selbsthilfe« zu bieten. Dieses Vorgehen gestaltet Beratungen arbeitsintensiver, da der Zweck verfolgt wird, dem ratsuchenden Mitglied Mut zuzusprechen und Wissen zu vermitteln, damit dieses in Zukunft solche Situationen selbstständig angehen und anderen Arbeitnehmern helfen kann. Gleichwohl wird die Service GmbH in Zukunft nicht nur die zentralen Serviceangebote betreuen, sondern auch an der Organisation der Serviceangebote vor Ort insofern organisatorisch mitwirken, um diese Angebote zu professionalisieren. Dies ändert jedoch nichts an dem von herkömmlichen Dienstleistungen abweichenden Charakter. Allerdings gibt es Mitglieder, die von einem herkömmlichen Dienstleistungsangebot bei der Service-

strategie von ver.di ausgehen. Dieser Eindruck erstarkt mit einer zunehmenden Professionalisierung der Serviceangebote. Ob dies aus Missverständnissen röhrt, da ver.di gegenüber (potenziellen) Mitgliedern den Eindruck vermittelt, herkömmliche Dienstleistungen anzubieten, welche denen der konkurrierenden Angebote auf dem Markt gleichen oder ob diese Erwartungen einem Gros der (potenziellen) Mitglieder entspricht, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden.

## **Die Organizing-Strategie**

Inwieweit Organizing zu Mitgliederzuwachsen führt und sich dadurch das Image von ver.di verändern kann, bleibt abzuwarten. Die Lidl-Kampagne und das Organizing im Hamburger Überwachungsgewerbe stellen eine Erprobungsphase dar, deren weiterer Verlauf offen ist. Die bisherigen Erfolgsaussichten bezüglich der Mitgliedergewinnung gestalten sich jedenfalls nebulös, da keine expliziten Mitgliedergewinne genannt wurden. So wurde von einer Interviewperson auf vorwiegend »qualitative Mitgliedergewinnungserfolge« hingewiesen. Ob solche Erfolge den relativ hohen Arbeitsaufwand rechtfertigen, den Organizing-Kampagnen erfordern, bleibt vorerst unbeantwortet. Insofern sie nicht auch zu spürbaren Mitgliederzuwachsen führen können, erscheint der Einsatz dieser Strategie zweifelhaft. Inwieweit nicht-materielle Anreize mittels Kampagnen in der Öffentlichkeit, die an die Verantwortung des Umfeldes appellieren und mitunter Wert auf die politische Einflussnahme von Konsumenten legen, zu Mitgliedergewinnen führen werden, bleibt somit abzuwarten. Das notwendige Potenzial an Ehrenamtlichen zur Ausübung von Organizing scheint jedenfalls zu einem gewissen Teil vorhanden zu sein.

Bezüglich der Struktur der Lidl-Kampagne lässt sich feststellen, dass zentral von der Bundesebene entschieden wurde, eine solche Kampagne auszuüben, und dieses Verfahren von einer Interviewperson, die an dieser Kampagne direkt beteiligt war, negativ bewertet wird. Denn zentral durchgesetzte Kampagnen können nicht überall umgesetzt werden, da entweder die strukturellen Bedingungen fehlen oder sich Bezirke weigern, diese Kampagnen mitzutragen. Folglich wurde die Lidl-Kampagne nicht bundesweit umgesetzt. Die Lidl-Kampagne verdeutlicht somit ein Problem von zentral geplanten Organizing-Kampagnen, die das Ziel verfolgen, möglichst im gesamten Bundesgebiet umgesetzt zu werden: Kritikpunkte an einem Unternehmen, welche eine Kampagne auslösen, mit der öffentlicher Druck erzeugt werden soll, herrschen nicht unweigerlich in jedem Betrieb vor. Aufgrund dieser Erfahrung sind bundesweite Organizing-Kampagnen bei ver.di

in Zukunft vermutlich auszuschließen. Eher erscheint ein Zusammenspiel von zentralen und dezentralen Ebenen sinnvoll, bei dem zwar Hilfestellung von Hauptamtlichen geleistet wird, die sich auf die Organizing-Strategie spezialisiert haben und zentral für das gesamte Bundesgebiet arbeiten, für die Umsetzung jedoch die Hauptamtlichen des jeweiligen Bezirkes zuständig sind, die sich regionalen Problemfällen widmen.

Als universale Methode wird Organizing von den interviewten Hauptamtlichen nicht angesehen und stößt auch nicht in allen regionalen Fachbereichen, die interviewt wurden, auf Anklang. Organizing wird offenbar in Zukunft nur in einigen Fachbereichen Anwendung finden. Es bietet sich vor allem für so genannte »weiße Flecken« an, also Branchen oder Firmen, in denen gewerkschaftliche Strukturen so gut wie nicht vorhanden sind. Zudem erfordert es ausreichende Vorbereitungszeit sowie eine Notsituation, bei der sich Öffentlichkeitsarbeit empfiehlt. Dies gilt letztendlich nur für einen gewissen Teil der Unternehmen, die in den Zuständigkeitsbereich von ver.di fallen, so dass der Stellenwert bei ver.di insgesamt auch in Zukunft wohl nicht allzu hoch ausfallen wird.

### 13.5 Resümee

Bei allen Strategien ist deutlich geworden, dass diese nicht ohne ehrenamtliche Arbeit von Mitgliedern denkbar sind. Ver.di ist bei der Tarifpolitik, bei der Servicestrategie und bei Organizing-Kampagnen auf Mitglieder angewiesen, die sich ehrenamtlich in ihrer Gewerkschaft engagieren; auch wenn dieses ehrenamtliche Engagement in deutschen Gewerkschaften bislang nicht hoch auszufallen scheint.

Es macht den Anschein, dass ver.di mit der GUV/FAKULTA erst sieben Jahre nach dem Zusammenschluss von fünf Gewerkschaften einen ökonomischen Anreiz bietet, der auf ein Gros der potenziellen Mitglieder wirkt. Ansonsten können ökonomische Aspekte eine Mitgliedschaft bei ver.di nicht hinreichend erklären. Ver.di stellt als Gewerkschaft keine Dienstleistungsorganisation dar, sondern eine Solidargemeinschaft, in der sich die monatlichen Mitgliedsbeiträge am Einkommen des Mitglieds bemessen. Es erscheint deshalb einleuchtend, dass nicht-materielle Anreize bislang eine weitaus wichtigere Rolle für eine Mitgliedschaft bei ver.di spielen als ökonomische Vorteile. So motiviert die Tarifpolitik von ver.di viele potenzielle Mitglieder zu einem Beitritt, gleichwohl diese Leistungen der Trittbrettfahrerproblematik ausgesetzt sind. Ob diese nicht-materiellen Anreize

jedoch ausreichen, um den anhaltenden Mitgliederschwund aufzuhalten, ist fraglich. Insofern rationale Aspekte und ökonomische Abwägungen bei potenziellen Mitgliedern im Vordergrund stehen, können diese nicht-materiellen Anreize die Erosion des Mitgliederbestandes von ver.di auf kurz oder lang nicht verhindern. Es sind also zwei Szenarien denkbar, in denen ver.di hinreichend Mitglieder gewinnt und somit ihre Zukunft sichert: Entweder werden auch in Zukunft nicht nur rein ökonomisch kalkulierende Arbeitnehmer dominieren, sondern in einem erheblichen Maße soziale Anreize auf viele (potenzielle) Mitglieder erfolgreich wirken, wodurch der gegenwärtige Mitgliederrückgang aufgehalten werden kann oder ver.di wird sich in Zukunft darauf konzentrieren, noch mehr Serviceleistungen anzubieten, deren Nutzen die Monatsbeiträge in den Augen ökonomisch kalkulierender Arbeitnehmer rechtfertigt.

## **Literatur**

Barnard, Chester J.: Die Führung großer Organisationen, Lizenzausgabe der 17. Auflage des Buches „The Functions of the Executive“, Essen, 1970.

Boll, Friedhelm: Streik und Aussperrung. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden, 2003, S. 478-510.

Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina: Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umrisse eines Forschungsprogramms, Wiesbaden, 2008.

Däubler, Wolfgang: Tarifvertragsgesetz mit Arbeitnehmer-Entsendegesetz, 2. Auflage, Baden-Baden, 2006.

DGB (Hrsg.): Zuwachs durch DAG-Integration. DGB-Mitgliederentwicklung 2000 – 2001. In: Einblick, Nr. 4, 2002, S.6.

DGB (Hrsg.): Mitgliedergewinnung. Jede Menge Potential. In: Einblick, Nr. 8, 2008, S. 5.

DGB (Hrsg.): Trendwende in der Mitgliederentwicklung. Es geht voran. In: Einblick, Nr. 1, 2009, S. 3.

DGB (Hrsg.): Mitgliederzahlen 1950 – 1993, o.J.a, [www.dgb.de/](http://www.dgb.de/). [Abgerufen 21.08.2008].

DGB (Hrsg.): Mitglieder in den DGB-Gewerkschaften, o.J.b. [www.dgb.de](http://www.dgb.de). [Abgerufen: 12.06.2009].

Dribbusch, Heiner: Das »Organizing-Modell«. Entwicklung, Varianten und Umsetzung. In: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hrsg.): *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg, 2007, S. 24-52.

Dribbusch, Heiner: Organizing in der Fläche: Die ver.di/SEIU-Kampagne im Hamburger Bewachungsgewerbe. In: WSI Mitteilungen, Nr. 1, 2008, S. 18-24.

Ebbinghaus, Bernhard: Die Mitgliederentwicklung deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*, Wiesbaden, 2003, S. 174-203.

Frege, Carola M.: Das „Organisationsmodell— in den USA und seine Bedeutung für deutsche Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 3, 2000, S. 140-149.

Horn, Ulrich: Viele sind mit Gewerkschaft unzufrieden, 2008. [www.derwesten.de](http://www.derwesten.de). [Abgerufen 28.05.2008].

Matrai, David/Wohland, Ulrich: Vom Bohren dicker Bretter – Zur gewerkschaftspolitischen Relevanz der Lidl-Kampagne. In WSI Mitteilungen, Nr. 1, 2008, S. 51-54.

Müller-Jentsch, Walther: Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt, 1997.

Negt, Oskar: Wozu noch Gewerkschaften? Eine Streitschrift, Göttingen, 2005.

Olson, Mancur: Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen, 4. durchgesehene Auflage, Tübingen, 1998.

Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram: Gestärkte Betriebsräte. Trendreport Betriebsratswahlen 2006. Ergebnisse der erweiterten Analyse, Düsseldorf, 2007.

Schmid, Josef: Verbände. Interessenvermittlung und Interessenorganisationen, München, 1998.

Schnabel, Claus/Wagner, Joachim: Einführung: Gewerkschaftsmitgliedschaft in Deutschland: Strukturen, Determinanten und Tendenzen. In: Industrielle Beziehungen, Nr. 2, 2007, S. 93-96.

Schreieder, Agnes: Die Lidl-Kampagne – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. In: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hrsg.): *Never work*

alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg, 2007, S. 153-174.

Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard: Das deutsche Gewerkschaftsmodell im Transformationsprozess: Die neue deutsche Gewerkschaftslandschaft. In: dies. (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden, 2003, S. 11-37.

Simon, Herbert A.: Rational Choice and the Structure of the Environment. In: ders. (Hrsg.): Models of Man. SOCIAL and RATIONAL. Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting, New York, 1957, S. 261-273.

Simon, Herbert A.: Entscheidungsverhalten in Organisationen. Eine Untersuchung von Entscheidungsprozessen in Management und Verwaltung, Übersetzung der 3. Auflage, Landsberg am Lech, 1981.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) Arbeitsmarkt. Arbeitnehmer im Inland nach Wirtschaftssektoren, 2008. [www.destatis.de](http://www.destatis.de). [Abgerufen 28.05.2008].

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Ein Fünftel der deutschen Ausfuhren sind Kraftfahrzeuge, o.J. [www.destatis.de](http://www.destatis.de). [Abgerufen 28.05.2008].

Streeck, Wolfgang: Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie, Königstein/Ts., 1981.

Van Deth, Jan W.: Soziale Partizipation. In: ders. (Hrsg.): Deutschland in Europa, Wiesbaden, 2004, S. 295-315.

Ver.di (Hrsg.): Geschäftsbericht 2003-2007, Berlin, o.J.a.

Ver.di (Hrsg.): Mitgliederservice. Reisen, o.J.b. [www.verdi-mitgliederservice.de](http://www.verdi-mitgliederservice.de). [Abgerufen 09.10.2008].

Ver.di (Hrsg.): Mitgliederservice. Beraten/Helfen, o.J.c. [www.verdi-mitgliederservice.de](http://www.verdi-mitgliederservice.de). [Abgerufen 09.10.2008].

Winkelhake, Olaf: Eine ökonomische Analyse deutscher Gewerkschaften. Unter besonderer Berücksichtigung der Möglichkeit von free rider-Verhalten, Frankfurt, 1994.

Zoll, Rainer: Beteiligung als Element einer neuen politischen Kultur in Alltag und Betrieb. In: WSI Mitteilungen, Nr. 1, 1990, S. 52-57.

## 14 Jugendliche und Organizing

### 14.1 Einleitung

Ein nicht unwesentlicher Teil der Diskussion um eine Revitalisierung der deutschen Gewerkschaften stellte in den vergangenen Jahren die Mitglieder in den Mittelpunkt des Interesses. Die nahezu stetigen Mitgliederverluste in den letzten zwei Jahrzehnten ließen sich schwerlich alleine mit konjunkturellen oder temporären Phänomenen erklären. In den Überlegungen zu einer verstärkten Mitgliederwerbung tauchte deswegen mit der Zeit die Frage auf, ob Mitglieder als Ressource gewerkschaftlichen Handelns weitaus stärker einzubeziehen seien als zuvor. Ausgehend von Erfahrungen in Gewerkschaftssystemen, die schon längere Zeit über schwache institutionelle Anerkennungen gewerkschaftlicher Arbeit verfügten, begannen die deutschen Gewerkschaften, solche Ansätze auf die Bundesrepublik zu übertragen. Vor allem der Begriff Organizing elektrisiert einen Teil des Funktionärskörpers der deutschen Gewerkschaften. Offen ist gegenwärtig, ob sich Organizing im deutschen System industrieller Beziehungen bewähren wird. Die Problematik, die sich aus der konsequenten Anwendung solcher Strategien im Speziellen ergibt, wird Kern des nachfolgenden Beitrags sein.

Die Debatte um die künftigen Strategien der deutschen Gewerkschaften ist überaus vielfältig und lässt sich keineswegs auf die Organizingdebatte reduzieren. Dennoch scheint die gewerkschaftliche Praxis gerade in diesem Bereich stark fortgeschritten zu sein. Jedenfalls sind die deutschen Arbeitnehmerorganisationen seit einiger Zeit sehr viel mutiger geworden, neue Wege zu beschreiten. Bereits die Vorläuferorganisationen von ver.di hatten Kampagnen als Mittel politischer Interessenvertretung und zur Stärkung des Organisationsgrades entdeckt. Ver.di widmet dem im Internet nun eine eigene Rubrik und hat, von einem beträchtlichen Medienecho begleitet, bei der Supermarktkette Lidl und im Hamburger Sicherheitsgewerbe schon demonstriert, dass derartige Ansätze vielversprechend sein könnten. Auch die IG Metall hat jüngst eine Debatte um Sinn und Möglichkeiten von Organizingkampagnen begonnen.

Die Forschung begleitet seit circa zehn Jahren diese Versuche mit einem gewissen Interesse. Dabei haben erste Ergebnisse erkennen lassen, dass der Euphorie

über die neuen Ansätze eine nüchterne Analyse folgen muss.<sup>458</sup> So deuten sich zwar interessante Effekte in Bezug auf Medienwirkung und gewerkschaftliches Image an, allerdings erfüllten sich bei der Werbung von Mitgliedern und der Stärkung der gewerkschaftlichen Handlungsmöglichkeiten (etwa bei der Zahl der Betriebsräte) die ursprünglichen Erwartungen nicht.

Möglicherweise hängt dies damit zusammen, dass derartige Ansätze sich bislang auf Randbereiche bisheriger Gewerkschaftsarbeit konzentriert haben und nicht dem Zentrum gewerkschaftlicher Handlungsmacht in der Bundesrepublik zugewandt haben. Bislang fokussieren solche Kampagnen grundsätzlich auf einzelne Branchen und Betriebe. Von einem Transfer derartiger Konzepte auf die industriellen Kerne, in denen Gewerkschaften bislang noch über eine gewisse Stärke verfügen, ist man jedenfalls noch ein gutes Stück entfernt.

Dazu bedarf es einer vorherigen, gründlichen theoretischen Durchdringung des Themas. Der hier vorliegende Beitrag versucht, dazu einige Anstöße zu liefern. Zu diesem Zweck werden die Prinzipien, die dem Organizing zugrunde liegen, singulär auf eine Zielgruppe gewerkschaftlicher Arbeit angewandt, die bislang stets in den Gewerkschaften unterrepräsentiert war, die aber unbestreitbar eine strategisch wichtige Gruppe ist, die Jugendlichen.

Im Folgenden ist also zu diskutieren, ob die Ansätze des Organizing nicht zielgerichtet zur Werbung und Aktivierung jugendlicher Mitglieder eingesetzt werden könnten. Dazu bedarf es zunächst einer Analyse dessen, was Jugend und Gewerkschaften ausmacht, welche Probleme im Verhältnis zueinander bestehen und welche Lösungsansätze bereits verfolgt werden. Darauf aufbauend gilt es zu überlegen, welche Konsequenzen eine radikale Fortschreibung solcher Jugendinitiativen in Richtung Organizing für die Verfasstheit und Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften haben würde. Anders gesagt, gilt es zu überlegen, ob ein jugendspezifischer Organizingansatz mit der bisherigen gewerkschaftlichen Praxis in Deutschland vereinbar wäre.

458 Siehe Brinkmann u.a. 2008.

## 14.2 Jugendliche als strategische Zielgruppe

Trotz über 100 Jahre Erfahrung mit Jugendarbeit haben die Gewerkschaften in diesem Segment fast immer Organisationsdefizite besessen. Meistens lag der Organisationsgrad Jugendlicher unter dem älterer Kohorten. Wenngleich die Beitrittsbereitschaft mit zunehmendem Alter tatsächlich ansteigt, gilt zugleich, dass ein früher Beitritt die Organisationsloyalität erhöhte, was förderlich ist, um Funktionseliten zu qualifizieren. Deswegen besitzen Jugendliche eine Bedeutung für die Zukunft der Gewerkschaftsarbeit. Vor diesem Hintergrund ist der gegenwärtige Zustand der gewerkschaftlichen Jugendarbeit aus Sicht nachhaltiger Organisationsentwicklung überaus problematisch. In den 1990er Jahren sank der Organisationsgrad Jugendlicher weitaus stärker als in allen anderen Gruppen (Arbeiter, Angestellte, Beamte, Frauen). Mittlerweile sind weniger Jugendliche Mitglied einer Gewerkschaft als Rentner.<sup>459</sup>

Wollen die Gewerkschaften diese verlorene Jugendlichkeit ausgleichen, werden sie erhebliche Anstrengungen unternehmen müssen. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass gerade bei den Jüngeren die Veränderungen am Arbeitsmarkt der letzten Jahre besonders deutlich auf deren „Klassenbewusstsein“ wirken. Vor allem muss man sich bewusst sein, dass Beitreittshemmisse nicht allein beim Merkmal „Jugend“ zu suchen sind. Aus der jüngeren Forschung ist bekannt, dass erst die Kombination bestimmter Merkmale wie Qualifikationsanforderung *und* Autonomie im Arbeitsprozess oder Dienstleistungssektor *und* Geschlecht eine Aussage über die Wahrscheinlichkeit eines Gewerkschaftsbeitritts zulässt.<sup>460</sup> Weil diese Merkmale neben dem Fakt „Jugend“ existieren, lassen sich Reformansätze im Jugendbereich besonders gut untersuchen und versprechen eine Aussagekraft für die gesamte Organisationsentwicklung.

Damit müsste die Jugendarbeit eigentlich unweigerlich in den Fokus von Gewerkschaftsreformen rücken. Tatsächlich war eine solche strategische Orientierung den deutschen Gewerkschaften in den frühen 1990er Jahren eher fremd. In der IG Metall etwa dominierte lange die Einschätzung, dass sich Jugendliche vorwiegend durch externe Einflüsse für oder wider einen Gewerkschaftsbeitritt entschieden. Neben einem aus Wertewandel und wachsender Verweildauer in schulischen Ausbildungssystemen resultierendem Kohorteneffekt, der spätere Beitritte erhoffen ließ, wurde der Rückgang an Ausbildungsplätzen als Hauptur-

459 Ebbinghaus 2003, S. 182.

460 Brinkmann u.a. 2008, S. 33 ff.

sache für die Organisationsschwäche im Jugendbereich angesehen.<sup>461</sup> Allerdings sank die Zahl der Ausbildungsplätze zu diesem Zeitpunkt in geringerem Umfang als die IG Metall gleichzeitig an jugendlichen Mitgliedern verlor.<sup>462</sup> Auch die für diese Zeit dokumentierte, geringe Zahl an Neu anmeldungen in den IG Metall Verwaltungsstellen<sup>463</sup>, spricht gegen die These vom rein externen Schock.

Gleichwohl hatte es selbstverständlich Individualisierungsschübe, Modernisierung und sozialen Wandel gegeben. Doch waren dies keine neuen Phänomene, sondern begleiteten die bundesdeutsche Gewerkschaftsgeschichte durchgängig. Die Gewerkschaften hatten darauf stets so reagieren können, dass die Mitgliederzahl im Jugendbereich bis 1990/91 entweder stieg oder zumindest überaus stabil gehalten werden konnte. Es war lange Zeit so, dass sich die traditionellen Organisationen an den gesellschaftlichen Trends „nicht vorbeimogeln“ konnten.<sup>464</sup> Dennoch setzte nach 1990 im Jugendbereich der deutschen Gewerkschaften ein rapider Mitgliederschwund ein, der in der IG Metall erst am Ende der 1990er Jahre gestoppt werden konnte. Seitdem bewegt sich die Jugendarbeit quantitativ auf historisch niedrigem Niveau.

Der große Einschnitt in der gewerkschaftlichen Jugendarbeit fiel zusammen mit der Deutschen Einheit. Vorstand, Bezirke und Verwaltungsstellen rekrutierten damals vor allem Ehrenamtliche aus der Jugendarbeit für hauptamtliche Aufgaben, da eine Übernahme von FDGB-Mitarbeitern vielfach ausgeschlossen oder unerwünscht war.<sup>465</sup> In allen Gewerkschaften öffnete sich ein entsprechendes Gelegenheitsfenster, in rasanter Geschwindigkeit Karriere in der Gewerkschaft zu machen. Eine Reihe von Jugendsekretären stieg zu Bevollmächtigten im Osten auf. Andere verblieben im Westen, gaben die Jugendarbeit ab und übernahmen fachliche Aufgaben von Sekretären, die ihrerseits in den Osten gingen. Damit wurden ehrenamtliche Funktionen frei, die nun neu besetzt werden konnten und bei deren Besetzung man – gewohnheitsmäßig – auf die Jugendstrukturen zurückgriff. Die Jugendarbeit im Westen wurde über diesen Weg ausgehöhlt und personell entkernt. Weil weniger Mitglieder zugleich eine Verringerung der finanziellen Resourcen bedeutete, die aufgebauten Strukturen in Ostdeutschland aber gleichzeitig hohe Personalausgaben mit sich brachten und die wachsende Arbeitslosigkeit und laufende Frühverrentungspraxis die Beitragszahlungen der Mitglieder zusätzlich

461 IG Metall-Abteilung Jugend 1992, S. 2.

462 IG Metall-Vorstand/Abteilung Jugend 1995; Statistisches Bundesamt 1989-1995.

463 Zwickel/Vitt 1996.

464 Leif 1992, S. 228.

465 IG Metall 1992, S. 2; Schroeder 2000, S. 154.

negativ beeinflussten<sup>466</sup>, mussten alle Gewerkschaften zusätzlich Sparprogramme auflegen.<sup>467</sup> Dies erschwerte die Lage im Jugendbereich zusätzlich. Immer weniger finanzielle und personelle Ressourcen standen für die Jugendarbeit zur Verfügung. Wurde dort dennoch neues Personal eingestellt, erhielten die betreffenden Personen „immer eine Bündelung von Aufgabenbereichen ‚neben‘ der Jugendarbeit, so dass diese oft zu kurz kommt“<sup>468</sup>.

### **14.3 Korrekturen – Ansatzpunkte für eine Revitalisierung der Jugendarbeit**

Überdies interessierten sich die neu gewählten Jugend- und Auszubildendenvertretungen weniger für gewerkschaftliche Arbeit als in den Jahrzehnten zuvor. Gerade aktive junge Angestellte verstanden sich nicht mehr als Multiplikatoren der Gewerkschaften in den Betrieb hinein.<sup>469</sup> Mitte der 1990er Jahre führte der Jugendausschuss der IG Metall eine offene Diskussion darüber, ob und wie gewerkschaftliche Jugendarbeit verändert werden müsse. Ausgangspunkt waren neuerliche Studien über die Einstellung Jugendlicher zu den Gewerkschaften.<sup>470</sup> Diese griffen Gedanken auf, welche vor der Deutschen Einheit bereits andiskutiert worden waren. Der Jugendausschuss der IG Metall gelangte zu der kritischen Stellungnahme: „Jugendliche erleben [...], daß sie in die Diskussionen nicht gemäß ihrem Anspruch [gemeint ist derjenige der IG Metall selbst, S.K.] an Mitwirkung einbezogen werden. Trotz vieler Äußerungen zum Stellenwert Jugendlicher als ‚Zukunft der IG Metall‘ fühlen sie sich auf eine ‚Spielwiese‘ abgedrängt“.<sup>471</sup>

Die betriebliche und örtliche Jugendarbeit hatte sich an zahlreichen Orten gleichwohl gegen ihren Niedergang gestemmt, in dem sie an die Stelle der bisherigen Gremienarbeit offene Jugendtreffs treten ließ.<sup>472</sup> Der Vorstand nahm die Ausführungen seines Jugendausschusses ernst und wertete die Jugendarbeit auf. Er appellierte an die Verwaltungsstellen, die Jugendarbeit auszubauen. Man stockte

466 Hassel 2003, S. 114.

467 Müller/Wilke 1999, S. 144; Frey 1998, S. 88 ff.

468 Protokoll der Projektgruppensitzung „Reform der Personengruppenarbeit Jugend“ vom 20.2.1991.

469 Dörre u.a. 1994, S. 199, 246.

470 Insbesondere Dörre 1995.

471 IG Metall Jugend 1995.

472 IG Metall 2000, S. 61, 66.

die Mittel für die bezirkliche Jugendarbeit auf, richtete in einzelnen Verwaltungsstellen zusätzliche Projektstellen ein und passte die Jugendrichtlinie den veränderten Bedingungen an. Dadurch, ebenso wie durch alternative Organisationskonzepte, sollte die Beteiligung der Jugendlichen in den Gremien erhöht werden. Mit anderen Einzelgewerkschaften, dem DGB und anderen Jugendverbänden organisierte die IG Metall zudem eine Reihe von Aktionsfestivals. Zwischen 1996 und 2005 mobilisierten die Jugendverbände gemeinsam etwa alle zwei Jahre zwischen 10.000 und 30.000 Jugendliche in Frankfurt, Berlin, Köln und Nürnberg. Neben Demonstrationen begleiteten spektakuläre Aktionen und ein abschließendes Konzert das Programm. Der Mobilisierung gingen Aktionen in den Regionen und Betrieben voraus. Der Großeventcharakter verhalf der Gewerkschaftsjugend zu einer beträchtlichen Aufmerksamkeit in den Medien.

Immerhin bremste die IG Metall so wenigstens nach langer Talfahrt den Mitgliederschwund im Jugendbereich, doch konnte man bei weitem nicht an die Organisationserfolge früherer Jahre anknüpfen. Allenfalls eine Stagnation wurde erreicht und das nur unter großen finanziellen und personellen Aufwendungen. Dennoch setzten diese Kampagnen ein Zeichen. Das Mittel war dabei eine sichtbare Aktionsorientierung und eine moderne Medienstrategie. Beides sind auch wichtige Elemente von Organizingstrategien.

#### **14.4 Organizing als Antwort?**

Hinter Organizing verbergen sich zahlreiche Elemente zur Revitalisierung der Gewerkschaften als soziale Bewegung, zur Verbreitung ihrer Mitglieder- und Aktionsbasis und zur Durchsetzung tariflicher Ziele. Gewerkschaften konzentrierten sich dabei bislang auf Gruppen außerhalb der bisherigen gewerkschaftlichen Einflussphären. Diese Vorgehensweise folgte der Erkenntnis, dass Letzteren künftig eine wachsende Bedeutung im Wirtschaftsleben zukommen würde und diese Gruppen sich damit als potenzieller Ansprechpartner für Gewerkschaften qualifizierten. So hatten die Vorläufer der ver.di etwa die Call-Center ausgesucht oder die IG Metall sich den Leiharbeitern zugewandt. Aber auch eine Kampagne von ver.di zum Einzelhändler Lidl folgte dieser Überlegung. Hier war schließlich ein Unternehmen ausgewählt worden, dass im Lebensmitteleinzelhandel an Marktstellung gewann.

Diese Strategien ließen sich hinsichtlich der Ziele gut einem Organizing-Ansatz zuordnen. Allerdings ist der Begriff Organizing überaus unscharf. Die Forschung hat noch keine Kriterien entwickelt, um den Begriff Organizing unter ein kohärentes Organisationsmodell zu subsumieren. Eine Forschergruppe um Brinkmann kommt daher zu dem Schluss, dass der Begriff „nicht viel mehr als eine Sammelbezeichnung für höchst unterschiedliche Praktiken und Diskussionen darstellt“<sup>473</sup>. Problemlos könnten demnach jedwede aktionsorientierten Ansätze in der gewerkschaftlichen Jugendarbeit als Organizing bezeichnet werden. Dann wäre Organizing also bloß alter Wein in neuen Schläuchen? Nun, so schnell sollte man das Neue, das diesen Ansätzen zugrunde liegt, nicht abtun. Positiv formuliert lässt sich Organizing als „Baukasten“ bezeichnen, „auf den je nach Situation in unterschiedlicher Weise flexibel zugegriffen wird“<sup>474</sup>. Auch so fallen viele Kampagnen leicht unter diesen Begriff; gleichwohl ist eben nicht jede Kampagne und nicht jeder Versuch der Öffentlichkeitsarbeit einer Gewerkschaft gleich als Organizing zu klassifizieren. Das Spezifische am Organizing ist der unmittelbare Rückbezug auf die gewerkschaftliche Tagespraxis, also auf die Interessenvertretung im Betrieb, gegenüber dem Arbeitgeber und im Hinblick auf tarifliche oder betriebsverfassungsrechtliche Ziele.

Das schließt nicht aus, dass weitergehende, gesellschaftlich relevante Fragen dabei aufgeworfen werden. Solche waren schon immer wieder mit Kampagnen und Aktionen in die gewerkschaftliche Arbeit integriert worden. Die Notstandsge setze etwa nutzte man zu einer aktiven Zusammenarbeit mit Studierenden, was der IG Metall den Zugang zu einer ganzen Reihe junger Akademiker brachte und sich positiv in der Bildungsarbeit auswirkte. Die Friedensbewegung und Ostermärsche unterstützte man. Im Kampf gegen Rechtsextremismus engagierte man sich als Gewerkschaften. Hierbei standen aber die klassischen Kerne gewerkschaftlicher Arbeit im Hintergrund. Das galt wiederum auch für die Aktionsfestivals der Gewerkschaftsjugend in den letzten 15 Jahren. Diese folgten einem eher klassischen Ansatz; die Mitgliederwerbung sollte indirekt durch gute Politik der Gewerkschaft erfolgen. Alles Weitere würde sich dann von selber ergeben, so die Hoffnung.

Organizing hat hier einen etwas anderen Zugang. Demnach erfolgt Mitgliederwerbung, damit gute gewerkschaftliche Politik überhaupt möglich wird. Diese Herangehensweise hat ihren Ursprung bei den US-amerikanischen Gewerkschaften in den 1990er Jahren. Wie in anderen angelsächsischen Ländern auch ist dort

473 Brinkmann u.a. 2008, S. 108.

474 Dribbusch 2007, S. 34.

die Mitgliederzahl faktisch die einzige gewerkschaftliche Machtressource. In den letzten zehn Jahren startete man daher wiederholt Mitgliederwerbekampagnen, an denen auch dezidiert Schüler, Studenten und junge Berufstätige mitwirkten. Dabei erfasste man systematisch, wen man innerhalb eines Betriebes wie und mit welchen Themen erreichen könne und versuchte das gewerkschaftliche Umfeld zu revitalisieren, in dem man aktiv auf andere soziale Bewegungen außerhalb der Betriebe zuging. Durch die Bildung von Aktionskomitees bezog man frühzeitig Ehrenamtliche ein und überließ es diesen, einen Teil der Kampagne in eigener Verantwortung umzusetzen. Dabei sollte der Konflikt mit den Arbeitgebern gezielt gesucht werden.<sup>475</sup> Solche Organisationsansätze erzeugten jedoch erhebliche Spannungen in der amerikanischen Gewerkschaftsbewegung.

Zum einen wirkten die aggressiven Kampagnenansätze bei denjenigen Arbeitgebern kontraproduktiv, die grundsätzlich konzessionsbereit wären. Die Radikalisierung, ja mitunter bewusste Verrohung der industriellen Beziehungen ist in Organizingansätzen durchaus beabsichtigt. Dem liegt die berechtigte Einschätzung zugrunde, dass man sich in Sektoren bewegt, in denen gewerkschaftliches Handeln seitens der Arbeitgeber nicht akzeptiert und teilweise offensiv bekämpft wird. Insofern stießen Organizingstrategien nicht in das Zentrum bisheriger Gewerkschaftsarbeit vor. Wo dies dennoch geschah, hatten diese Zentren schon längere Zeit an gewerkschaftlicher Schlagkraft verloren. Wo allerdings gewerkschaftliche Aktions- und Handlungsbasen bestanden, bedrohten Organizingansätze vorhandene sozial- und konfliktpartnerschaftliche Strukturen. Zum anderen verschlangen die Kampagnen erhebliche Ressourcen. Diese Mittel konnten aber nur von jenen Gewerkschaften aufgebracht werden, die über eine einigermaßen solide Mitgliederstruktur verfügten. Das waren wiederum die klassischen Zentren gewerkschaftlicher Organisationskraft. In den USA - nicht anders als in Europa - sind das vor allem die industriellen Bereiche, wie etwa die Automobilwirtschaft. Dort jedoch fehlten die Gelder für einen Ausbau von Serviceleistungen oder gewerkschaftliche Aktionen.

Unter dem letztgenannten Gesichtspunkt wäre eine Übertragung von Organizing auf den Jugendbereich der deutschen Gewerkschaften eine prinzipiell lösbar Herausforderung des intergenerativen Zusammenhalts in den Gewerkschaften. Dabei könnten gerade die älteren Funktionäre einem erhöhten Mitteleinsatz im Jugendbereich durchaus aufgeschlossen sein. Die Erfahrungen der 1990er Jahre,

475 Dribbusch 2008.

als die IG Metall den Jugendbereich schließlich bewusst von Kürzungen ausnahm, sprechen dafür, dass es ein Problembewusstsein in den Gewerkschaften gibt, Mittel für die Jugendarbeit derart schwerpunktmaßig einzusetzen. Insofern könnte vor allem der erstgenannte Punkt zu einem Problem führen. Vor dem Hintergrund der institutionellen Verankerung der Gewerkschaften in den jeweiligen Gesellschaften, könnten aus der zielgerichteten Konfliktorientierung mit den Arbeitgebern einige innerorganisatorische Spannungen erwachsen. Gerade skandinavische, deutsche oder österreichische Gewerkschaften sind nämlich durch eine Reihe von gesetzlichen Sicherungen (Betriebsräte, Gentsystem, Zwangskammern für Arbeitgeber etc.) auch ohne eine umfängliche Organisationsbasis vielfach in der Lage, wirksam Regelungen zur Sicherung von Arbeitsbedingungen zu erstreiten. Alternative Formen der Konfliktaustragung bergen mithin verschärft das Risiko, die bestehenden Institutionen zu delegitimieren und damit ihre Funktionsfähigkeit zu schwächen.

## 14.5 Organizing für Jugendarbeit

Deutlich wird, dass die neuen Ansätze der Jugendarbeit aus den 1990er Jahren hieran kein Interesse hatten, sondern darauf zielten, Themen am Rande der gewerkschaftlichen Kernaufgaben aufzugreifen. Da die vielfach im Mittelpunkt stehende Forderung nach einer Verbesserung des Ausbildungsplatzangebots sich überdies an den Gesetzgeber richtete, waren die Arbeitgeber als natürlicher Widerpart der Gewerkschaften lediglich indirekt betroffen. Derartige Kampagnen können insofern vielleicht als defensive Form des Organizings angesehen werden, die durchaus dem deutschen Pfad folgen. Solche Pfadabhängigkeiten sind typisch und lassen sich selbst in einem Fall aufzeigen, in denen ver.di sich zuletzt sogar dezidiert auf Organizing berufen hatte: Im Rahmen der so genannten Lidlkampagne ging es darum, die Mitarbeiter des Unternehmens zur Bildung von Betriebsräten zu ermutigen. Im Endeffekt wurde lediglich auf eine bestehende Rechtsregelung aufmerksam gemacht und die Betroffenen öffentlichkeitswirksam aufgefordert, dieses Recht stärker einzufordern. Diese Kampagne zielte also nur mittelbar auf eine Verlagerung von Machtressourcen zugunsten der Gewerkschaften. Lediglich im Fall des Hamburger Sicherheitsgewerbes war Organizing anders angelegt und mündete schließlich sogar in einen Tarifabschluss, der nicht im Rahmen gewöhn-

licher, routinierter Verhandlungspraxis zustande kam.<sup>476</sup> Dieser Tarifabschluss zeigt auch, dass es durchaus möglich wäre, Formen des Organizings erfolgreich in die deutsche Gewerkschaftspolitik einzubeziehen. In diesem Falle könnte es auch für gewerkschaftliche Jugendarbeit ein sinnvolles Instrument sein.

## 14.6 Organizing in erweitertem Verständnis

Bei einem erweiterten Verständnis von Organizing kommt es darauf an, klar auf die bestehenden Machtasymmetrien Bezug zu nehmen und darüber mit Kampagnen und aggressiven Formen selbst Macht und Einfluss zu gewinnen.<sup>477</sup> Das heißt: es bedarf eines unmittelbaren Gegenspielers, der zu Konzessionen gezwungen wird, weil die tatsächliche Stärke der Arbeitnehmer im Betrieb wächst und die Öffentlichkeit deren Position unterstützt. Dieser Machtzuwachs schlägt sich langfristig in den Arbeitsverhältnissen selbst nieder. Diesen liegt ein Regelgeflecht aus staatlichen, betrieblichen, tarifvertraglichen und individualvertraglichen Vereinbarungen zu Grunde. Staatliche Regelungen sind dabei in aller Regel nicht auf den konkreten Aushandlungsprozess von Arbeitgebern und Arbeitnehmern zurückzuführen. In Deutschland spielen diese vor allem dann eine Rolle, wenn Tarifverträge allgemeinverbindlich erklärt werden und verweisen insoweit auf die tarifliche Aushandlung zurück. Individualvertragliche Regelungen hingegen bieten wegen der strukturellen Machtasymmetrie zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer lediglich Akteuren in Randsegmenten, wie etwa hoch spezialisierten Fach- und Führungskräften, einen Zugewinn an Handlungsspielraum.

In den Mittelpunkt rücken somit die betrieblichen und die tarifvertraglichen Regelungen. Die betrieblichen Vereinbarungen basieren in Deutschland auf der Einigung zwischen Arbeitgebern und Betriebsräten. Die „vertrauensvolle Zusammenarbeit“ von Betriebsräten und Arbeitgebern schließt den Einsatz von Druckmitteln grundsätzlich aus. Damit sind Organizingstrategien hier überaus enge Grenzen gesetzt. Kampagnen und Aktionen können also nicht mit der Verve geführt werden, die für Organizing im angelsächsischen Raum kennzeichnend ist. Das deutsche Recht eröffnet freilich eine Hintertür. Wenn auf den Abschluss eines Tarifvertrags gezielt wird, gelten nicht die Spielregeln der vertrauensvollen Zusammenarbeit. In der betrieblichen Interessenaushandlung eröffnet sich also

<sup>476</sup> Bremme 2007; Dribbusch 2008.

<sup>477</sup> Siehe Brinkmann u.a. 2008, S. 110.

nur dann eine Option auf Organizing, wenn die betriebliche Seite mehr oder minder außer Acht gelassen und stattdessen die tarifliche Lösung angestrebt wird. Entsprechend verhielten sich GEW und ver.di im jüngsten Streik bei den Kindertagesstätten, der unter Nutzung von Organizingelementen (Öffentlichkeit, Skandalisierung, Mitgliederwerbung) den Gesundheitsschutz in den Mittelpunkt gerückt hat, obwohl der Gesundheitsschutz eigentlich fällt in den Regelungsbereich der Betriebsräte fällt.

Kurzum, im Zentrum des deutschen Systems der Interessenaushandlung in den Arbeitsbeziehungen stehen Tarifverträge. Jede Strategie des Organizings muss in Deutschland also letztlich auf die Tarifpolitik Bezug nehmen. Nur wenn sie in letzter Konsequenz auf den Abschluss von Tarifverträgen zielen, sind die Gewerkschaften dann in der Lage, ihre Mitglieder zu Aktionen zu bewegen, die auf eine Verschiebung der Kräfteverhältnisse zielen. Demnach würde eine singuläre Übertragung von Organizingstrategien auf die Jugendarbeit eben auch auf den Abschluss von Tarifverträgen zielen. Das bedeutet, dass Gewerkschaften ihre (potenziellen) jugendlichen Mitglieder mit dem Ziel ansprechen müssten, dass diese aktiv werden, um jugendspezifische Fragen tarifvertraglich zu regeln. Es entstünde so eine Art eigenständiger Jugendtarifpolitik. Erstmals müssten die Gewerkschaften in den Betrieben Debatten zum Abschluss von Tarifverträgen mit rein oder schwerpunktmäßig jugendpolitischen Zielsetzungen anstoßen.

Die strukturellen Voraussetzungen dazu sind zunächst einmal ausgesprochen günstig. Der mit dem demografischen Wandel einhergehende regionale Fachkräftemangel wird die Verhandlungssituation von Arbeitnehmern prinzipiell verbessern. Weil zugleich die Berufseinstiegssituation hochqualifizierter Kräfte nicht unproblematisch ist (Befristung, Mobilität, untertarifliche Bezahlung etc.) und das Versprechen auf sozialen Aufstieg durch Leistung hinterfragt werden kann, könnte eine solche Politik auf öffentliche Zustimmung stoßen. Die Möglichkeit zur Kooperation mit anderen gesellschaftlichen Gruppen wäre als gegeben. So bietet der Jugendbereich der Gewerkschaften durchaus einen Anknüpfungspunkt für Organizingkonzepte. Mit der bisherigen Kampagnenorientierung sind Bezugspunkte vorhanden, die für weitergehende Aktionen genutzt werden könnten. Als strategische Gruppe ist Jugend allemal wichtig, spätestens seit die Mitgliederentwicklung in dieser Gruppe allen Versuchen zum Trotz prekär geblieben ist. Dafür ist das Problembewusstsein erheblich gestiegen.

Fraglich ist, ob aber durch dezidiertes Organizing im Jugendbereich letztlich gewerkschaftliche Solidarität brüchig würde. Gewerkschaften stützen sich auf das

Zusammenwirken sehr heterogener Gruppen, denen zwar an sich ein einheitliches politisches Bewusstsein fehlt, die jedoch durch die Überzeugung zusammengebracht werden können, dass ein kollektiver Zusammenschluss die materiellen Lebensinteressen sichern kann.<sup>478</sup> Werden jetzt zielgerichtet Jugendliche motiviert, ihre Interessen mit gewerkschaftlicher Unterstützung unter bewusster oder unbewusster Missachtung der Interessenlagen anderer Beschäftigtengruppen zu vertreten, so wäre der kollektive Zusammenschluss, die gemeinsame Aktion kurz- bis mittelfristig gefährdet. Eine solche unabhängige Position der Jugendlichen wäre aber Voraussetzung einer auf Organizing gestützten Jugendtarifpolitik. Dies stellt nur dann kein Problem dar, wenn Betriebe oder Branchen ausgewählt würden, in denen Jugendlichen die dominante Beschäftigtengruppen sind. Einerseits wären dieses neu entstehende Branchen, in denen flache Hierarchien, immens hohe intrinsische Motivation und ein hohes Qualifikationsniveau vielfach den Eindruck erwecken, der Klassengegensatz existiere nicht. Mithin treffen gewerkschaftliche Organisationsversuche und Kampagnen hier stets auf Akzeptanzschwierigkeiten. Dieses dürfte erst recht für aggressive Formen der Kampagnenführung gelten, die mit Organizing verbunden sind. Eine Skandalisierung der Arbeitsbedingungen in diesem Bereich dürfte daher weder in der Öffentlichkeit noch bei den Betroffenen selbst verfangen. Andererseits stünden typische Übergangslagen in den Blickpunkt. Das Jobben zählt ebenso dazu wie die oft erwähnten Einstiegspraktika. In diesem Zusammenhang wird von „Karrieremobilität“ gesprochen, die oft darauf hinausläuft, dass unterwertige oder prekäre Tätigkeiten zeitlich begrenzt in Kauf genommen werden, in der Hoffnung langfristig mit einer besseren, sicheren Stellung bedacht zu werden.<sup>479</sup> In diesem Falle haben es Gewerkschaften ausgesprochen schwer, Organisationserfolge zu erzielen. Versuche des DGB die Praktikasituation zu thematisieren, sensibilisierte zwar die zuständigen Minister, gingen allerdings – überraschenderweise – an der Lebensrealität vieler Praktikanten vorbei.<sup>480</sup>

Organizing wäre in diesen Bereichen also prinzipiell möglich, bliebe allerdings mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. In den bisherigen Kernen gewerkschaftlicher Politik wären solche Herangehensweisen noch problematischer. Dort würde eine solche Jugendorganizingstrategie das gewerkschaftliche Kerngeschäft und damit das gewerkschaftliche Selbstverständnis tangieren, ja sogar mit dem

478 Bergmann 1979, S. 218.

479 Büchel 1996, S. 280.

480 Grühn/Hecht 2007.

ehernen Grundsatz der engen Integration der Jugendarbeit in die Organisation brechen. Einen derartigen Ansatz verfolgte die gewerkschaftliche Jugendarbeit bereits einmal, wenn auch nur sehr kurzzeitig. Ende der 1960er Jahre überzog die Lehrlingsbewegung Deutschland mit Protesten und verschonte dabei auch die Gewerkschaften nicht mit Kritik. Diese reagierten hierauf zunächst ausgesprochen offen und zeigten sich bereit, die eigene Bildungsarbeit zu hinterfragen und auszuweiten. Man bot Räumlichkeiten an, stellte finanzielle und personelle Ressourcen ab und integrierte die handelnden Personen in die Gremien- oder Bildungsarbeit der Gewerkschaften. Die offenen Strukturen der Lehrlingszentren, die so vielfach mit gewerkschaftlicher Unterstützung im Lande entstanden waren, erwiesen sich allerdings als Einfallstor für sektiererische Klein- und Kleinstgruppen, deren offene Fraktionskämpfe die Arbeit der Zentren lähmte.<sup>481</sup> Je stärker die Lehrlingsbewegung außerhalb der Gewerkschaften agierte, desto weniger existierten gemeinsame Ebenen der Diskussion, Aushandlung oder Konsultation mit älteren Gewerkschaftskollegen. In der Konsequenz gelangten die Kontroversen an die Öffentlichkeit. Als schließlich vehementer Widerspruch und Protest zu örtlicher Gewerkschaftspolitik geäußert wurde, lehnten die Gewerkschaften die Arbeit der Lehrlingszentren zunehmend ab.<sup>482</sup>

Es ist nicht ausgeschlossen, dass ein konsequent verfolgter Jugendorganizingansatz erneut solche Konflikte mit sich bringen würde. Es wäre gleichwohl möglich, die Konflikte zu minimieren. Entschiede sich eine Gewerkschaft also für eine von Organizing getragene Jugendarbeit, bei der Kernbereiche tariflicher Arbeit berührt würden, so müsste die Gewerkschaft in der Lage sein, die lebenszyklusspezifischen Interessen so miteinander zu verkoppeln, dass sie einen Interessensausgleich der Akteure moderiert. Damit würde aber der beim Organizing bewusst ausgeweitete Spielraum für selbstorganisierte Kampagnen wieder begrenzt und es setzte sich wieder eine Orientierung durch, die Eisenberg einst mit folgenden Worten charakterisierte: „Die Organisation muß Macht *durch* ihre Mitglieder und Macht *über* ihre Mitglieder ausüben.“<sup>483</sup> Von dieser Vorstellung müssten sich Gewerkschaften aber lösen, wenn sie Organizing in der Jugendarbeit umfassend anwenden wollten. Das erkannten auch Ringo Bischoff und Frank Kornberger, die Anforderungen an Organizingprojekte für die ver.di-Jugend beschrieben und damit zu der Feststellung gelangen: „Eines der Opfer (...) ist der

481 Stark 1974, S. 134.

482 Todtberg/Ploog 1971, S. 123.

483 Eisenberg 1986, S. 213, Hervorhebung im Original.

Abschied vom Missionierungs-Anspruch – der gerade auch gewerkschaftlicher Jugendarbeit erwartungsgemäß schwer fallen wird. Der Abschied von der Idee, man wüsste selbst am besten, was für die Basis gut und was für sie zu tun sei.“<sup>484</sup>

Betrachtet man die Aktivitäten der ver.di-Jugend in diesem Bereich, so handelt es sich eher um eine aufgepeppte Form der Mitgliederwerbung. Projekte mit originärem Organizingcharakter wie im Bereich des Hamburger Sicherheitsgewerbes waren nicht spezifisch auf Jugendliche als Zielgruppe zugeschnitten. Das schließt nicht aus, dass im Rahmen solcher Aktivitäten speziell Jugendliche eingebunden werden. Allerdings scheuen sich selbst diejenigen, die Organizing aufgeschlossen gegenüber stehen, einen Schritt in Richtung eigenständiger Jugendtarifpolitik zu gehen. Das ist in Anbetracht der Risiken verständlich. Hinzu kommt, dass die Organizingstrategien auf den langfristigen Aufbau handlungsfähiger Strukturen abzielen. Da alle Jugendlichen aber irgendwann dem Jugendalter entwachsen, entsteht die Gefahr, Stukturen zu schaffen, die nicht die ständige personelle Fluktuation überdauern. Dass dieses im Jugendbereich besonders virulent ist, zeigt der rasche Niedergang der gewerkschaftlichen Jugendarbeit zu Beginn der 1990er Jahre. Organizing im Jugendbereich könnte also am Ende mehr Schaden anrichten als Nutzen hervorbringen.

## 14.7 Fazit

Die Mitgliederkrise der Gewerkschaften im Jugendbereich ist nicht zuletzt durch notwendige Entscheidungen im Zusammenhang mit der Deutschen Einheit hausgemacht. Die damaligen Einschritte ließen sich nicht durch bisherige Ansätze von Kampagnen korrigieren. Immerhin haben die Gewerkschaften, insbesondere die IG Metall, durch erheblichen Personal- und Ressourceneinsatz den freien Fall stoppen können. Die im Zuge dieser Debatten gewonnenen Erfahrungen mit Kampagnen in der Jugendarbeit sind grundsätzlich anschlussfähig für weitergehende Strategien von Organizing. Organizing scheint im deutschen Modell jedoch nur dann besonders vielversprechend zu sein, wenn es in das Zentrum gewerkschaftlicher Arbeit abzielt und dabei vor allen den Abschluss eines Tarifvertrags zum Ziel setzt. Eine derart ausgerichtete Jugendarbeit, die eine eigene Jugendtarifpolitik nach sich ziehen würde, zöge jedoch beträchtliche Risiken nach sich. In Anbetracht der

484 Bischoff/Kornberger 2007, S. 266.

internationalen Erfahrungen ist jedoch fraglich, ob sich Erfolge einstellten; zumal die Risiken in Bezug auf die innergewerkschaftliche Solidarität beträchtlich sind. Lediglich dort, wo Branchen überwiegend Jugendliche beschäftigten, könnten Ansätze des Organizings diesbezüglich umgesetzt werden. Allerdings stellt sich nach früheren Kampagnen die Frage, ob die hierfür erforderlichen Ressourcen in einem angemessenen Verhältnis zu den erwünschten Ergebnissen stünden.

## **Literatur**

Bergmann, Joachim: Organisationsstruktur und innergewerkschaftliche Demokratie. In: ders. (Hrsg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften, Frankfurt, 1979, S. 210-239.

Bischoff, Ringo/Kornberger, Frank: Unsere Zukunft organisieren, Organizing als Strategie politischer Jugendarbeit. In: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hrsg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg, 2007, S. 256-271.

Bremme, Peter: Respekt und bessere Jobs, Organizing im Hamburger Sicherheitsgewerbe. In: ders./Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hrsg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg, 2007, S. 194-217.

Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina: Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung, Umrisse eines Forschungsprogramms, Wiesbaden, 2008.

Büchel, Felix: Der hohe Anteil an unterwertig Beschäftigten bei jüngeren Akademikern: Karrierezeitpunkt- oder Strukturwandel-Effekt? In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Nr. 2, 1996, S. 279-294.

Dörre, Klaus: Junge GewerkschafterInnen. Vom Klassenindividuum zum Aktivbürger, Münster, 1995.

Dörre, Klaus/Baethge, Martin/Grimm, A./Pelull, Wolfgang: Jugendliche Angestellte. Selbstbehauptung gegen Solidarität, Opladen, 1994.

Dribbusch, Heiner: Das „Organizing-Modell“, Entwicklung, Varianten und Umsetzung. In: Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hrsg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg, 2007, S. 24-52.

Dribbusch, Heiner: Organizing in der Fläche: Die ver.di/SEIUKampagne im Hamburger Bewachungsgewerbe. In: WSI Mitteilungen, Nr. 1, 2008, S. 18-23.

Ebbinghaus, Bernhard: Die Mitgliederentwicklung deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden, 2003, S. 174-203.

Eisenberg, Christiane: Deutsche und englische Gewerkschaften. Entstehung und Entwicklung bis 1878 im Vergleich, Göttingen, 1986.

Frey, Birgit: Die Problemumwelten der Gewerkschaft ÖTV – Strukturen und Herausforderungen der Gewerkschaftsorganisation. In: Alemann, Ulrich von/Schmid, Josef (Hrsg.): Die Gewerkschaft ÖTV – Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik, Baden-Baden, 1998, S. 79-100.

Grühn, Dieter/Hecht, Heidemarie: Generation Praktikum?, Prekäre Beschäftigungsformen von Hochschulabsolventinnen und –absolventen, Berlin, 2007.

Hassel, Anke: Organisation: Struktur und Entwicklung. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden, 2003, S. 102-121.

IG Metall (Hrsg.): Bericht über die Jugendarbeit, 16. Jugendkonferenz der IG Metall, 29.1. bis 1.2.1992 in Duisburg, 1992.

IG Metall - Abteilung Jugend (Hrsg.): Diskussionspapier, Bestandsaufnahme der IG Metall-Jugendarbeit, AdsD, IGMA, ZWA 1-1, 1879, Frankfurt, 1992.

IG Metall-Jugend (Hrsg.): Anlage 1, Einführung/Erläuterung zur Zielsetzung der erweiterten Jugendasschüßsitzung der IG Metall-Jugend, AdsD, IGMA, ZWA 1-1, 11710, Frankfurt, 1995.

IG Metall-Vorstand/Abteilung Jugend (Hrsg.): Bericht über die Jugendarbeit 1992-1994, Frankfurt, 1995.

IG Metall (Hrsg.): Hintergründe. Kleine Geschichte der Jugendbildungsarbeit der IG Metall, Rahmenkonzeption für die Jugendbildungsarbeit der IG Metall, Frankfurt, 2000.

Leif, Thomas: Zwei Welten, Jugendkultur und Jugendverbände. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, Nr. 2, 1992, S. 223-234.

Müller, Hans-Peter/Wilke, Manfred: Rückkehr in die politische Arena – Die deutschen Gewerkschaften und das Bündnis für Arbeit, Sankt Augustin, 1999.

Schroeder, Wolfgang: Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland, Wiesbaden, 2000.

Stark, Elke: Die Lage der Arbeiterjugend in der Bundesrepublik nach 1960, 2. unveränderte Auflage, Frankfurt, 1974.

Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Bildung und Kultur, Berufliche Bildung, Fachserie 11, Reihe 3, Wiesbaden, 1989-1995.

Todtenberg, Oswald/Ploog, Arno: Du gehörst Dir und nicht den Bossen. Ein Buch für Lehrlinge, Frankfurt, 1971.

Zwickel, Klaus/Vitt, Erwin: Verstärkte Jugendwerbeaktivitäten zwingend erforderlich, Schreiben an die Bevollmächtigten, AdsD, IGMA, ZWA 1-1, 11332, Frankfurt, 1996.



## 15 Organisierung von Zeitarbeitern

### 15.1 Einleitung

Seit Anfang der 1990er Jahre verzeichnen die Gewerkschaften des Deutschen Gewerkschaftsbundes einen drastischen Rückgang ihrer Mitgliederzahlen.<sup>485</sup> Diese Entwicklung ist mit den veränderten normativen Werten der Arbeitsgesellschaft, dem sozioökonomischen und technologischen Wandel, dem Bedeutungsverlust des Normalarbeitsverhältnisses sowie der Zunahme von atypischen und nur selten gewerkschaftlich organisierten Beschäftigtengruppen zu erklären. Um ihrem Mitgliederverlust ein Ende zu bereiten und ihre politische Verhandlungsmacht zu wahren, sind Gewerkschaften dazu gezwungen, bislang vernachlässigte Mitgliederpotenziale zu erschließen.<sup>486</sup> Als Beispiel für eine neue Zielgruppe der Rekrutierungsbemühungen werden deshalb im Folgenden die Beschäftigten der Zeitarbeit herausgegriffen, bei denen Gewerkschaften ein enormes Mitgliederpotenzial vermuten: Seit Juli 1998 stieg die Zahl der Zeitarbeiter von ca. 286.700 auf einen bisherigen Höhepunkt von ca. 722.500 im Juli 2008.<sup>487</sup> Bis Ende der 1990er Jahre waren die Interessen von Zeitarbeitern unterrepräsentiert.<sup>488</sup> Inzwischen haben die DGB-Gewerkschaften jedoch eingesehen, dass sie ihre Ablehnung gegenüber der boomenden, politisch geförderten Branche nicht aufrecht halten können.

Darüber hinaus reagierten die Gewerkschaften auf den enormen Handlungsdruck in den Einsatzbetrieben der Zeitarbeiter: Die Entlohnungsniveaus der Flächentarifverträge in der Zeitarbeit liegen deutlich unter den Standards der Flächentarifverträge, die in den Entleihfirmen gelten. Da die Zeitarbeiter die gleichen Tätigkeiten verrichten wie die Stammarbeitskräfte, jedoch zu erheblich unterschiedlichen Konditionen, wird mit Zeitarbeit die Tarifpolitik der Gewerkschaften unterwandert und bilden sich Spannungen im Betriebsklima zwischen Stammkräften und Zeitarbeitern.<sup>489</sup>

Da sich die Arbeitsbedingungen von Zeitarbeitern grundlegend von denen der Beschäftigten in festen Angestelltenverhältnissen unterscheiden, können Zeitarbei-

485 Pernicka/Aust 2007, S. 9.

486 Schroeder/Keudel 2008, S. 23 ff.

487 Bundesagentur für Arbeit 2008.

488 Wölflle 2008, S. 39.

489 Holst/Nachtwey/Dörre 2009, S. 6.

ter nicht mit traditionellen gewerkschaftlichen Instrumenten der Mitgliedergewinnung organisiert werden. Unter diesen Umständen ergibt sich die Notwendigkeit, die herkömmlichen gewerkschaftlichen Routinen und Strategien der Mitglieder gewinnung und Interessensvertretung, wie die Einrichtung von Betriebsräten und der Abschluss von Haistarifverträgen, an die besondere Erwerbssituation in der Zeitarbeitsbranche anzupassen. Außerdem werden innovative, bislang unerprobte gewerkschaftliche Routinen entwickelt, welche der besonderen Arbeitssituation der Zeitarbeiter Rechnung tragen.<sup>490</sup> Diese beiden Prozesse, die Angleichung bestehender und die Entwicklung neuer Routinen, die speziell zur Gewinnung von Mitgliedern unter den Zeitarbeitern geeignet sind, werden im vorliegenden Beitrag als Lernprozesse der Gewerkschaftsorganisation konzeptionalisiert. War es zuvor schon schwierig, Zeitarbeiter als Mitglieder zu gewinnen und ihre Interessen zu vertreten, mussten zahlreiche Bemühungen von Gewerkschaftssekretären, wie z.B. das Ringen um den Abschluss von Betriebsvereinbarungen, aufgrund der Wirtschaftskrise im Herbst 2008 eingestellt werden. Vor diesem Hintergrund wurden weitere innovative Routinen erlernt, um zu verhindern, dass die bis dato erzielten Erfolge durch Massenentlassungen unter Zeitarbeitern wieder vernichtet werden.

Im vorliegenden Beitrag wird auf der Basis von Interviews mit Gewerkschafts sekretären der Frage nachgegangen, unter welchen Bedingungen und wo auf den verschiedenen Verwaltungsebenen (lokal, regional, national) der DGB-Gewerkschaften Routinen zur Mitgliedergewinnung und Repräsentanz von Zeitarbeitern erlernt wurden. Die Lernprozesse werden nämlich nicht flächendeckend von allen Gewerkschaftssekretären in ganz Deutschland in gleicher Weise durchlaufen. Vielmehr variieren die neuen Strategien von einer lokalen bzw. regionalen Gewerkschaftsvertretung zur nächsten. Bei weitem nicht alle Vertretungen der deutschen Gewerkschaften partizipieren an den Lernprozessen. Außerdem sind die verschiedenen räumlichen Ebenen der Gewerkschaftsorganisation in unterschiedlichem Maße in die Lernprozesse involviert. Bottom-up und top-down gerichtete Lernprozesse ergänzen einander. Um diese Unterschiede zu erklären, konnten mithilfe der Interviews drei Faktoren ermittelt werden, die vor Ort und regional verschieden stark ausgeprägt sind und somit die Lernfortschritte der Gewerkschaftssekretäre in unterschiedlichem Maße vorantreiben bzw. verzögern: 1. Der Anteil der Zeitarbeiter an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, 2. das

490 Weinkopf/Vanselow 2008, S. 21 f.

Engagement der Gewerkschaftssekretäre sowie 3. die Intensität der Zusammenarbeit mit den Betriebsräten der Zeitarbeits- und der Entleihfirmen.

Nach einigen Anmerkungen zum Forschungsdesign (Kapitel 15.2) wird gezeigt, dass Gewerkschaften auf der Suche nach einem Ausweg aus der Mitgliederkrise (Kapitel 15.3) die wachsende Zahl an Zeitarbeitern als eine neue Zielgruppe für Mitgliederwerbekampagnen gewählt haben (Kapitel 15.4). Weshalb stellt die Ansprache von Zeitarbeitern die Gewerkschaften vor eine besondere Herausforderung? Auf diese Frage wird in Kapitel 15.5 eingegangen. In Kapitel 15.6 wird der aktuelle Forschungsstand zu Gewerkschaften als lernende Organisationen sowie das geografische Verständnis von Organisationslernen im Kontext von Gewerkschaften erläutert. Die Gründe, weshalb die Lernprozesse räumlich differenziert betrachtet werden müssen, werden in Kapitel 15.7 nachgezeichnet. Abschließend wird der räumlich differenzierte Verlauf der Lernprozesse vor und während der Wirtschaftskrise am Beispiel der IG Metall gemäß den Aussagen der befragten Gewerkschaftssekretäre rekonstruiert (Kapitel 15.8).

## 15.2 Methodische Anmerkungen

Bislang ist wenig bekannt über Lernprozesse in Gewerkschaften und die räumlichen Rahmenbedingungen, unter denen sie stattfinden. Deshalb beruht das empirische Material auf einer qualitativen explorativen Untersuchung: In einer ersten empirischen Phase (September 2007 bis September 2008) wurden halbstrukturierte Interviews mit 40 Gewerkschaftssekretären im Rhein-Main-Gebiet, im Großraum Stuttgart, in Nordhessen, Franken, Nordrhein-Westfalen, Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt und Berlin geführt. Die Befragten sind in der IG Metall, der ver.di und dem DGB auf der lokalen, regionalen oder nationalen Ebene für die Betreuung von Zeitarbeitern verantwortlich und haben einen wesentlichen Beitrag zu den Lernprozessen der jeweiligen Gewerkschaft geleistet. Da sich herausstellte, dass die IG Metall bei der Gewinnung von Mitgliedern unter den Zeitarbeitern eine Vorreiterrolle unter den DGB-Gewerkschaften einnimmt, erfolgten 40 weitere Interviews im Sommer 2009 in Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Hamburg, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Bayern ausschließlich mit IG Metall-Sekretären. In dieser zweiten empirischen Phase wurde insbesondere der Frage nachgegangen, welche Folgen die Krise für die Rekrutierungsbemühungen der Gewerkschaftssekretäre birgt.

Ausgehend von den online verfügbaren Informationen der Gewerkschaften wurden geeignete Interviewpartner identifiziert und um Empfehlungen weiterer potenzieller Gesprächspartner gebeten (Schneeball-Prinzip). Je nachdem, auf welcher Ebene der Verwaltungsorganisation der Gewerkschaftssekretär tätig ist, wurden die Fragen dahingehend modifiziert, dass sie auf die spezifischen Aktivitäten der Gewerkschaftssekretäre abhoben. Um Unterschiede der erlernten Routinen zwischen den Gewerkschaften identifizieren zu können, wurden auch je nach Gewerkschaft für die Interviews mit den Sekretären verschiedene Ausrichtungen gewählt. Des Weiteren wurden 13 Betriebsräte in den Ent- und Verleihfirmen hinzugezogenen, denen eine Vermittlerrolle zwischen Zeitarbeitern und Gewerkschaften zukommt. Die Interviews wurden mittels der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Somit konnten relevante Informationen extrahiert und systematisiert werden.

### **15.3 Notwendigkeit von Lernprozessen in Zeiten der Gewerkschaftskrise**

Vor ca. 30 Jahren begannen die Gewerkschaften in den westlichen Industrieländern einen Rückgang ihrer Mitgliederzahlen zu verzeichnen.<sup>491</sup> Von dieser krisenhaften Entwicklung wurde in den 1980er Jahren auch der DGB erfasst. Nach der durch die Vereinigung der beiden deutschen Staaten bedingten Zunahme der Mitglieder sank ihre Zahl erneut von einem Höhepunkt im Jahr 1991 mit ca. 11.800.000 auf ca. 6.400.000 im Jahr 2008.<sup>492</sup> Der Mitgliederrückgang brachte einen Verlust an politischem Einfluss mit sich.<sup>493</sup> Einer der wichtigsten Gründe für den Mitgliederrückgang ist im wirtschaftlichen Strukturwandel und den damit verbundenen Veränderungen der Erwerbsarbeit zu sehen<sup>494</sup>. Mit dem Bedeutungsverlust der industriellen Produktion ist der Anteil der Beschäftigung in jenen Branchen, die einst als Hochburgen gewerkschaftlicher Organisation galten, stark zurückgegangen.<sup>495</sup> Weitere Gründe für den Mitgliederrückgang sind der allgemeine gesellschaftliche Wandel, verbunden mit dem Verlust an traditionellen berufsständischen Bindungen. Im Zuge der De-Industrialisierung und Tertiäri-

491 Phelan 2007, S. 16 f.

492 DGB 2009.

493 Schroeder/Weßels 2003; Waddington/Hofmann 2002.

494 Pernicka u.a. 2005, S. 12 f.

495 Behrens u.a. 2003, S. 26.

sierung, mit steigender Arbeitslosigkeit sowie der Pluralisierung der Lebensstile lösen sich gemeinsame Interessenwahrnehmungen auf.<sup>496</sup> Besonders verschärft wird die Situation durch die drastischen Arbeitsplatzverluste sowie die Zunahme nicht tarifgebundener Betriebe in den neuen Bundesländern vor allem kurz nach der Wiedervereinigung.<sup>497</sup>

Zugleich stieg die Zahl der Angestellten in atypischen Beschäftigungsverhältnissen; vor allem der Zeitarbeiter.<sup>498</sup> Die Entwicklung geht mit einer Zunahme der Zeitarbeitsfirmen im Bundesgebiet einher (Abbildung 9). Schätzungen zufolge lag der gewerkschaftliche Organisationsgrad von Zeitarbeitern im Jahr 2003 bei weniger als fünf Prozent und damit weit unter dem Organisationsgrad der Angestellten in der Privatwirtschaft.<sup>499</sup> Es ist jedoch anzunehmen, dass der Anteil der Zeitarbeiter unter den Gewerkschaftsmitgliedern des DGB gegenüber 2003 zwischenzeitlich signifikant angestiegen ist: Mittels einer Kampagne der IG Metall, die explizit auf das Thema „Zeitarbeit“ abzielt<sup>500</sup>, wurden im Jahr 2008 rund 11.000 neue Mitglieder unter den Zeitarbeitern gewonnen.<sup>501</sup>

Aufgrund der Wirtschaftskrise wurde es noch schwieriger, neue gewerkschaftliche Routinen zur kollektiven Interessensvertretung von Zeitarbeitern zu entwickeln: Im Herbst 2008 begann sich die globale Krise auf die deutsche Wirtschaft und in der Folge auch auf die Zeitarbeitsbranche auszuwirken.<sup>502</sup> Aufgrund der Verschlechterung der Auftragslage werden kaum noch Zeitarbeiter von den Kundenfirmen nachgefragt. Bereits vor Eintritt der Krise abgeschlossene Verträge mit Zeitarbeitsfirmen werden beendet oder zeitlich befristete Entleihverträge nicht verlängert. Massenweise werden Zeitarbeiter an ihre Verleiher zurückgeschickt, wo ihnen in Ermangelung alternativer Einsatzmöglichkeiten meist die Kündigung droht. Nachdem die bundesweite Zahl der Zeitarbeiter im Juli 2008 einen Höchststand von 722.500 erreicht hatte<sup>503</sup>, sank ihre Zahl bis April 2009 auf 508.900.<sup>504</sup>

496 Tenbrock 2003.

497 Ebbinghaus u.a. 2008, S. 5.

498 Dörre u.a. 2006.

499 Vitols 2003, S. 20.

500 Die Welt 2008.

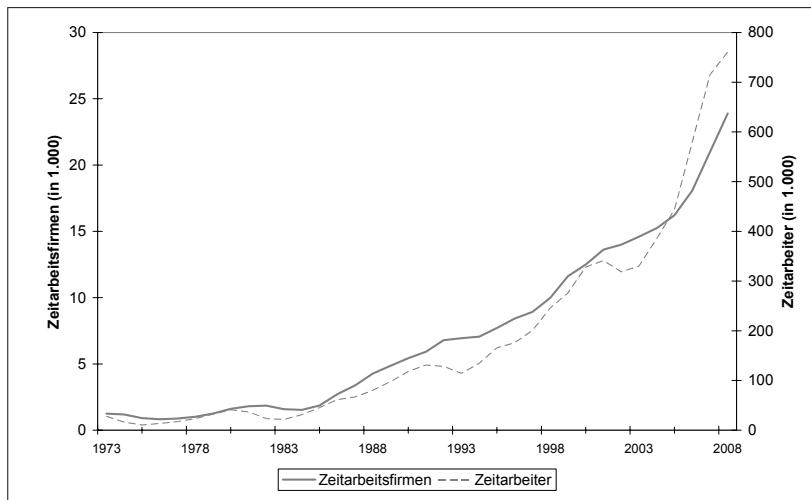
501 IG Metall Bayern 2009.

502 Die Zeit 2008.

503 Astheimer 2009.

504 Interessensverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V. 28.7.2009; Der Spiegel 2009.

**Abbildung 9: Entwicklung der Zahl der Zeitarbeiter und an Zeitarbeitsfirmen von 1973 bis 2008 in Deutschland**



Quelle: Eigene Darstellung nach Bundesagentur für Arbeit 2009.

## 15.4 Entwicklung der Haltung der DGB-Gewerkschaften zum Thema „Zeitarbeit“

Die politische Haltung der Gewerkschaften gegenüber Zeitarbeitern war lange Jahre von Ablehnung geprägt, ehe ein Umdenkmungsprozess einsetzte. Auf die üblichen gewerkschaftlichen Handlungsweisen – Abschluss von Tarifverträgen sowie Etablierung gewerkschaftsbundener Betriebsräte – wurde lange verzichtet.

Im Laufe der 1990er Jahre realisierten die Gewerkschaften, dass sich ihre ablehnende Haltung gegenüber der expandierenden und durch die Gesetzgebung geförderten Beschäftigungsform als nicht haltbar erweisen würde. Deshalb sahen sie sich gezwungen, die Zeitarbeit als ein Instrument zum Abbau von Arbeitslosigkeit zu akzeptieren und begannen, Zeitarbeiter als potenzielle Gewerkschaftsmitglieder anzusprechen.<sup>505</sup> Ausschlaggebend war, dass im Jahr 2002 eine Kommission der Europäischen Union die „Richtlinie über die Arbeitsbedingungen von Leiharbeitnehmern“ erarbeitet hatte. Für Zeitarbeiter sollten die gleichen Entlohnungs- und

505 Pernicka u.a. 2005, S. 15.

Arbeitsbedingungen wie für vergleichbare Stammarbeitskräfte in den Entleihbetrieben gelten.<sup>506</sup> Obwohl die Richtlinie erst im Juni 2008 verabschiedet wurde, beschloss man 2002 in Deutschland im Zuge der Hartz-Reformen eine gesetzliche Neugestaltung der Zeitarbeit. Darin wurde der Gleichbezahlungs- und Gleichbehandlungsgrundsatz im Arbeitnehmerentlassungsgesetz festgeschrieben. Um deren Geltung zu umgehen, hatten die Arbeitgeber der Zeitarbeit auf den Abschluss von Tarifverträgen gedrängt.<sup>507</sup> Aussagen der interviewten Sekretäre auf der Führungsebene von DGB und IG Metall zufolge, erkannten die Gewerkschaften die Zeitarbeit als Instrument zur betrieblichen Flexibilisierung und zur Verringerung von Arbeitslosigkeit offiziell an, indem sie auf die Aufforderung zu Verhandlungen mit den Zeitarbeitsverbänden eingingen.

Die Umsetzung der neuen Ausrichtung ging in den DGB-Gewerkschaften in unterschiedlicher Weise vonstatten: In der ver.di erfolgt die Betreuung von Zeitarbeitern im Fachbereich 13 (Besondere Dienstleistungen). Für das Jahr 2009 wurde Zeitarbeit in der ver.di zum Schwerpunktthema einer Kampagne erklärt. Bei der IG Metall, in deren Zuständigkeitsbereich mehr als die Hälfte der Zeitarbeiter eingesetzt sind, begann die Interessenvertretung von Zeitarbeitern erst auf Beschluss einer Kampagne auf dem Gewerkschaftstag in Leipzig im November 2007. Auch DGB-Gewerkschaften mit einer niedrigeren Mitgliederzahl weiteten ihre Bemühungen um die Gewinnung von Zeitarbeitern aus. Beispielsweise hat der NGG-Landesbezirk NRW als thematischen Schwerpunkt für das Jahr 2009 die Gewinnung von Zeitarbeitern gewählt.<sup>508</sup>

## **15.5 Spezifische Unzulänglichkeiten bei der Gewinnung von Zeitarbeitern**

Die Ansprache von Zeitarbeitern und die Bindung an die Gewerkschaft gestalten sich problematisch, weil sich die spezifische Beschäftigungssituation von Zeitarbeitern grundlegend von jener der übrigen Mitgliedergruppen unterscheidet. Zeitarbeiter bleiben oft nur wenige Monate in dem Beschäftigungsverhältnis und sind in verschiedenen Entleihbetrieben eingesetzt.<sup>509</sup> Hinzu kommt, dass die herkömm-

506 Europäisches Parlament 2008; Schroeder/Keudel 2008, S. 25.

507 Weinkopf/Vanselow 2008, S 10 f.

508 NGG 2008.

509 Aust/Holst 2006, S. 307 f.

lich praktizierten Routinen zur Gewinnung von Mitgliedern bei der Rekrutierung von Zeitarbeitern nicht greifen. Beispielsweise eignet sich die Organisation von Streiks hier nicht als Druckmittel. Einige interviewte Sekretäre berichteten von Fällen, in denen die Zeitarbeitsfirmen diesen Angestellten unter einem Vorwand kündigten.

Klassische gewerkschaftliche Handlungsroutinen führten in der Zeitarbeitsbranche zu keinen Ergebnissen. Stattdessen mussten innovative Routinen gemeinsam mit Betriebsräten in Ent- und Verleihfirmen und Zeitarbeitern entwickelt werden.<sup>510</sup> Eine solche Routine besteht beispielsweise darin, dass regionale Gewerkschaftsverwaltungen, wie der IG Metall Bezirk NRW, Betriebsratsmitglieder in Entleihfirmen durch Schulungen dazu qualifizieren, Zeitarbeitern als Ansprechpartner im Betrieb zur Seite zu stehen.

Von einer weiteren, speziell auf Zeitarbeiter zugeschnittenen Form der Mitgliederwerbung und Interessensvertretung berichtete der erste Bevollmächtigte der IG Metall Verwaltungsstelle in Neustadt a. d. Weinstraße: Die beim Daimler-Werk in Wörth in seinem Zuständigkeitsgebiet eingesetzten ca. 900 Zeitarbeiter (Stand: September 2008) waren größtenteils Angestellte der gemeinnützigen GABIS GmbH. GABIS wurde 1995 im Rahmen einer städtischen Beschäftigungsinitiative von verschiedenen Gesellschaftern gegründet, darunter auch die DGB Region Vorder- und Südpfalz. Gemäß einem Haustarifvertrag sind die Zeitarbeiter in Wörth der Stammbelegschaft in der Entlohnung gleichgestellt. Zwar bekommen sie keine Sonderzahlungen, dafür aber den gleichen Stundenlohn und dieselben Zuschläge.

## **15.6 Theoretische Konzeption organisationaler Lernprozesse in Gewerkschaften**

Die Frage, wie unterrepräsentierte Interessen in die Gewerkschaftspolitik integriert werden können, ist Anfang dieses Jahrzehnts in den Fokus wissenschaftlicher Studien gerückt.<sup>511</sup> Neben der Mitgliedergewinnung von atypisch Beschäftigten in anderen Dienstleistungsbranchen, wie dem Einzelhandel und der Callcenter-Branche, beschäftigt sich die aktuelle Gewerkschaftsforschung mit dem Rekrutierungs-

510 Martin/Morrison 2003, S. 15.

511 Schroeder/Keudel 2008, S. 23.

potenzial und den Organisierungsmethoden in der Zeitarbeit.<sup>512</sup> Die Entwicklung von neuen Routinen der Mitgliederrekrutierung von Zeitarbeitern als Lernprozess zu konzeptionalisieren ist jedoch eine neue Herangehensweise an die Thematik, wie in Kapitel 15.6.1 gezeigt wird. Da diese Lernprozesse räumlich differenziert ablaufen, ist eine räumlich differenzierte Betrachtungsweise besonders geeignet, um die Rahmenbedingungen der Lernprozesse in die Betrachtung einzubeziehen (Kapitel 15.6.2).

### **15.6.1 Stand der Forschung**

Die interdisziplinäre Debatte um lernende Organisationen geht auf Argyris/Schön<sup>513</sup> zurück und bezieht sich in der Regel auf Wirtschaftsunternehmen. Gewerkschaften hingegen finden in diesem Kontext bislang nur selten Berücksichtigung.<sup>514</sup> Trotz aller Unterschiede müssen Gewerkschaften, wie auch Unternehmen, auf die dynamischen Entwicklungen in ihrem Handlungsumfeld reagieren.

Bei den bisherigen Versuchen in der Gewerkschaftsforschung, das Konzept des organisationalen Lernens mit Gewerkschaften zu verknüpfen,<sup>515</sup> wurde das Konzept entweder als normatives Konstrukt oder als Analyserahmen verwendet<sup>516</sup>: In einer Publikation wird die lernende Organisation im Sinne einer idealen Norm verwendet, die es anzustreben gilt und zu deren Erlangung die aktuelle Zukunftsdebatte einen substantiellen Beitrag leistet.<sup>517</sup> Die Mehrzahl der Untersuchungen beschränkt sich auf eine Evaluierung von gewerkschaftlichen Initiativen im Hinblick auf die Frage, ob überhaupt Lernprozesse erfolgt sind und in wieweit diese als erfolgreich zu bewerten sind. Dabei gelangen die Autoren zu unterschiedlichen Einschätzungen. Als effizienten Lernprozess bezeichnen z.B. Drinkuth/Riegler/Wolff die Entwicklung zweier Initiativen der IG Metall in Duisburg<sup>518</sup>: Im ersten Fall wurde eine sozialverträgliche Abfederung nach der Schließung eines Stahlwerkes der Firma Krupp erzielt. Laut einer zweiten Fallstudie konnte die Schließung einer Werft abgewendet werden, indem die IG Metall Verwaltungsstelle Kompetenzen im Bereich betriebliche Reorganisationsprozesse erwarb und das Unternehmen weiterführte. Menez und Steffen hingegen gelangen bei ihrer

512 Aust/Holst 2006; Pernicka/Aust 2007; Wölfle 2008.

513 Argyris/Schön 1978.

514 Menez/Steffen 2004, S. 6.

515 Drinkuth u.a. 2003; Kädtler 2001; Matthöfer 1998; Menez/Steffen 2004; Zoll 2003.

516 Menez/Steffen 2004, S. 6 f.

517 Zoll 2003, S. 317.

518 Drinkuth u.a. 2003.

Analyse der Zukunftsdebatte der IG Metall zu dem Schluss, dass die Lernprozesse der Gewerkschaften gescheitert sind, da eine strategische Neuausrichtung nicht erreicht worden sei.<sup>519</sup>

Anders als bisher wird das Konzept der Lernenden Organisation in diesem Beitrag aus geografischer Perspektive verwendet, um den räumlich differenzierten Lernprozessen der Gewerkschaften Rechnung zu tragen. Dabei wird postuliert, dass Lernprozesse stattgefunden haben und diese vielerorts zu Erfolgen geführt haben.

### **15.6.2 Lernprozesse in Gewerkschaften aus geografischer Perspektive**

Aufgrund der vielfältigen Verwendung des Begriffs und der Fülle an Ansätzen aus verschiedensten Disziplinen, die sich um das Lernen von Organisationen ranken<sup>520</sup>, ist es erforderlich, das diesem Beitrag zugrunde liegende Begriffsverständnis zu erläutern. Der hier vorgeschlagene theoretische Ansatz geht von der Grundannahme aus, dass Organisationen wie Gewerkschaften lernen müssen, sich an Veränderungen in ihrem Handlungsumfeld anzupassen, um ihren Fortbestand zu gewährleisten: Organisationexterne Entwicklungen sorgen dafür, dass neue Zielsetzungen, Prioritäten und Ansprüche an Bedeutung gewinnen, andere in den Hintergrund gedrängt werden oder gar jeglichen Einfluss verlieren. Für Organisationen bedeutet dies in der Regel neue Handlungsmöglichkeiten, aber auch neue Zwänge.<sup>521</sup> Somit erfordert der Umgang mit externen Veränderungen, dass sich die wandlungsfähige und lernbereite Organisation aktiv mit ihnen auseinandersetzt.<sup>522</sup> Unter organisationalem Lernen wird hier die Fähigkeit einer Organisation verstanden, als Reaktion auf Veränderungsprozesse in ihrem Umfeld ihre bewährten Handlungsroutinen zu hinterfragen sowie ihre Kompetenzen umzustrukturieren.<sup>523</sup> Lernprozesse versetzen eine Organisation in die Lage, ihre überkommenen Routinen veränderten Zielen anzupassen bzw. neue Routinen zu entwickeln. Unter Anwendung der Routinen können Akteure komplizierte Aufgaben mit passgenauen Lösungen bewerkstelligen.<sup>524</sup>

519 Menez/Steffen 2004.

520 Menz/Steffen 2004, S. 5.

521 Teece/Pisano 1994.

522 Menez/Steffen 2004, S. 5.

523 Wiesenthal 1995; Menez/Steffen 2004.

524 Schreyögg/Kliesch 2006, S. 456 ff.

Große Organisationen bilden keine homogenen Einheiten, sondern sind in organisatorische Untereinheiten fragmentiert, wie die Gewerkschaften z.B. in lokale und regionale Gewerkschaftsvertretungen. Diese sind in raumspezifische Umfelder eingebettet, reagieren auf die Handlungserfordernisse in ihrer Umwelt unterschiedlich aktiv und bringen als Reaktion differierende Routinen hervor.<sup>525</sup> Aus diesem Grund sind in Gewerkschaften keine organisationsweit und damit flächendeckend in Deutschland anwendbaren „one size fits all“-Strategien vorzufinden.<sup>526</sup> Eine geografische Perspektive, welche die lokalen und regionalen Rahmenbedingungen berücksichtigt, ermöglicht es nachzuvollziehen, wie der Lernprozess an den verschiedenen Standorten und auf den Ebenen der Organisation vonstatten geht.

Indem die politische Öffnung gegenüber Zeitarbeitern durch den Vorstand einiger DGB-Gewerkschaften proklamiert wurde, entwickelte sich eine Neuausrichtung gegenüber Zeitarbeit. Die Interviewpartner auf der Führungsebene der Gewerkschaften schilderten, dass deshalb die traditionellen Routinen der Mitgliedergewinnung und Interessensvertretung dahingehend modifiziert werden mussten, dass sie sich speziell zur Rekrutierung von Zeitarbeitern eignen. Seit Anfang dieses Jahrzehnts begannen somit in einigen deutschen Gewerkschaften Lernprozesse. Zu den größten Lernerfolgen der DGB-Gewerkschaften zählt der Abschluss von Haustarifverträgen mit zahlreichen Zeitarbeitsfirmen. Die darin fixierten Entlohnungssysteme garantieren den Zeitarbeitern einen höheren Lohn, als ihnen gemäß den Flächentarifverträgen der Zeitarbeitsbranche zusteht.<sup>527</sup> Dadurch wird das Defizit ihres Einkommens im Vergleich zu den in den Entleihfirmen Beschäftigten abgemildert. Die Lernprozesse haben zeitlich versetzt an vereinzelten Orten begonnen und sind insofern räumlich differenziert zu betrachten: Trotz einiger Fortschritte, die vielerorts in Deutschland erzielt werden konnten, haben sich jedoch noch keineswegs alle lokalen Verwaltungsstellen, Bezirksverwaltungen und Vorstände der Gewerkschaften den Zeitarbeitern zugewendet. Außerdem variieren die Routinen und Maßnahmen zur Regulierung von Zeitarbeit und zur Gewinnung von Mitgliedern unter den Zeitarbeitern stark. Beispielsweise beteiligte sich der DGB-Bezirk NRW 1995 an der Gründung der gemeinnützigen Zeitarbeitsfirma START NRW, die vorwiegend schwer vermittelbare Arbeitskräfte entleiht.<sup>528</sup> Da-

525 Wiesenthal 1995, S. 152.

526 Herod 1998, S. 26.

527 Pernicka u.a.. 2005, S. 16 f.

528 Weinkopf/Vanselow 2008, S. 21 f

neben lassen sich weitere Beispiele finden, wie z.B. in der Verwaltungsstelle der IG Metall Dresden, wo im Sommer 2007 eine Petition an den Deutschen Bundestag initiiert wurde. Darin wurde unter anderem die Begrenzung der Einsätze von Zeitarbeitern auf ein Jahr gefordert. Damit soll eine höhere Übernahmequote von Zeitarbeitern in feste Angestelltenverhältnisse in den Entleihfirmen erreicht werden.<sup>529</sup> Der Frage, von welchen lokal unterschiedlich stark ausgeprägten Bedingungen der Lernprozess abhängig ist, wird in Kapitel 15.7 nachgegangen.

Die Lernprozesse verlaufen nicht nur an den Gewerkschaftsstandorten, sondern auch auf den Ebenen der Gewerkschaftsorganisation unterschiedlich: Gewerkschaften gliedern sich in Verwaltungsstellen als die kleinsten räumlichen Einheiten, gefolgt von den Bezirken; darüber steht die Gewerkschaftszentrale.<sup>530</sup> Der Impuls zur Entwicklung der neuen Routinen geht bottom-up von einzelnen Verwaltungsstellen aus und springt von dort aus auf benachbarte oder auch weiter entfernte Verwaltungsstellen der Gewerkschaft über. Wie der Lernprozess in der IG Metall vonstatten gegangen ist, wird in Kapitel 15.8 aufgezeigt.

## **15.7 Gründe für die räumliche Ausdifferenzierung von unterschiedlich lernbereiten Gewerkschaftseinheiten**

Ob die Gewerkschaftssekretäre in ihrem Zuständigkeitsgebiet Projekte für Zeitarbeiter implementieren, hängt von Faktoren in ihrem Handlungsumfeld ab, die im Zuge der empirischen Studie identifiziert werden konnten. Im Folgenden wird aufgezeigt, dass für das Einsetzen von Lernprozessen auf subnationaler Ebene weniger die Zeitarbeitsquote ausschlaggebend ist. Eine Vielzahl weiterer Faktoren beschleunigt oder verstärkt daneben die Aktivitäten zur Ansprache und Betreuung von Zeitarbeitern.

529 IG Metall 2007.

530 Im Folgenden wird durchgängig zur Vereinfachung die begriffliche Abstufung der IG Metall gewählt.

### 15.7.1 Hohe Zeitarbeitsquoten im Zuständigkeitsgebiet

Betrachtet man die räumliche Struktur der Zeitarbeitsbranche vor Einsetzen der Wirtschaftskrise, lässt sich festhalten, dass für urbane Agglomerationsräume überdurchschnittliche Zeitarbeitsquoten kennzeichnend sind, während Zeitarbeit in vielen ländlichen Räumen nur geringfügig verbreitet ist (Abbildung 10). Dies ist damit zu erklären, dass Zeitarbeitsfirmen an zentralen Standorten mehr Entleihher bedienen können<sup>531</sup> und in Städten häufig Industriebranchen mit einer hohen Nachfrage nach Zeitarbeitern angesiedelt sind, wie z.B. in Hamburg die Luftfahrtindustrie.<sup>532</sup> Da sich die Werke großer Industrieunternehmen oft in Regionen mit niedrigen Grundstückpreisen befinden, sind hohe Zeitarbeitsquoten ebenfalls in Klein- oder Mittelstädten zu finden, wie z.B. in Bautzen. Dort war Zeitarbeit im Juni 2008 mit insgesamt 2.686 Zeitarbeitern bzw. einem Anteil von 11,2 Prozent an den insgesamt 24.161 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten stark verbreitet.<sup>533</sup> Die „*Bombardier GmbH*“ war dort mit ca. 300 Zeitarbeitern (Stand: August 2008) das bedeutendste Verleihunternehmen.

Im Zuge der Wirtschaftskrise erfolgten Massenentlassungen unter den nun nicht mehr benötigten Zeitarbeitern. Infolgedessen wurde das Verteilungsmuster von Zeitarbeit grundlegend verändert, wobei das Ausmaß der Krisenauswirkungen auf die Zeitarbeitsbranche regionale Differenzen aufweist. In besonders starkem Maße sind die Zeitarbeiter in industriell geprägten Regionen betroffen, wie z.B. im Großraum Stuttgart, wo im November 2008 17 Prozent der Zeitarbeiter entlassen wurden. Einen geringeren Rückgang hingegen verzeichneten Dienstleistungszentren wie das Rhein-Main-Gebiet mit Frankfurt um 4 Prozent, Hamburg um 5,8 Prozent und Berlin um 6,5 Prozent.<sup>534</sup> Ein hoher Anteil bzw. eine große Anzahl an Zeitarbeitern legt den Rückschluss nahe, dass die Gewerkschaftsstrukturen dort besonders stark auf die Interessensvertretung von Zeitarbeitern ausgerichtet sind. Dieser Zusammenhang besteht tatsächlich vielerorts und es ist dort eine hohe Aktivität für die Belange der Zeitarbeiter festzustellen. Eine hohe Zeitarbeitsquote muss jedoch nicht zwingend zu gewerkschaftlichem Engagement für Zeitarbeiter führen, ebenso wie eine geringere Zeitarbeitsquote nicht unbedingt eine passive Einstellung von Gewerkschaftssekretären gegenüber Zeitarbeitern mit sich bringt.

531 Albrecht 2006, S. 52.

532 Buch/Niebuhr 2008, S. 25.

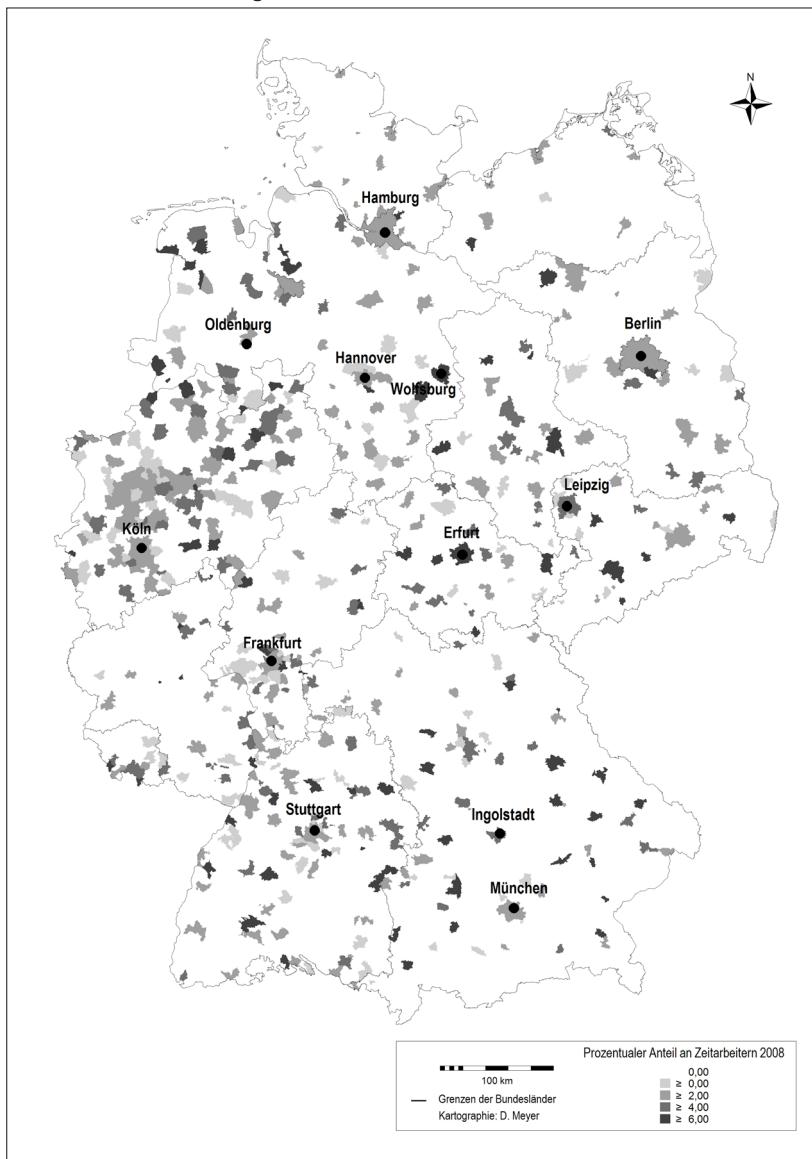
533 Bundesagentur für Arbeit 2008.

534 Astheimer 2009.

Gemäß den empirischen Befunden reicht die statistisch messbare Nutzungintensität der Zeitarbeit, die regional stark variiert, nicht aus, um die deutschlandweit differierenden Lernprozesse zu erklären. An manchen Gewerkschaftsstandorten hängt die Aktivität der Gewerkschaftssekretäre für Zeitarbeiter nämlich nicht mit dem Zeitarbeiteranteil zusammen: In Offenbach lag im Juni 2008 der Anteil der Zeitarbeiter mit 3.130 bei 7,0 Prozent.<sup>535</sup> Auf Nachfrage vor Ort zeigte sich, dass in der IG Metall Verwaltungsstelle noch keine Maßnahmen zu Unterstützung der Zeitarbeiter vor Ort ergriffen wurden. Die Verbreitung von Zeitarbeit in manchen Städten ist demzufolge als Erklärungsfaktor für gewerkschaftliche Aktivität unzureichend. Die Interviews lieferten jedoch Hinweise, welche weiteren Faktoren eine Rolle spielen.

535 Bundesagentur für Arbeit 2009.

**Abbildung 10: Anteil der Zeitarbeiter an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Gemeinden (30.06.2008)**



Quelle: Eigene Darstellung nach Bundesagentur für Arbeit 2008.

### **15.7.2 Engagement der Gewerkschaftssekretäre für die Belange der Zeitarbeit**

Die Ergebnisse der vorangegangenen Kapitel zeigen, dass für das Einsetzen von Lernprozessen auf subnationaler Ebene weniger die Zeitarbeitsquote ausschlaggebend ist. Ob ein Lernprozess beginnt und Projekte für Zeitarbeiter implementiert werden, hängt vielmehr davon ab, ob dort engagierte Gewerkschaftssekretäre vorhanden sind, die sich die Gewinnung und Vertretung von Zeitarbeitern zur Aufgabe machen. Ein Gewerkschaftssekretär, der im IG Metallvorstand für die Organisation der Kampagne zuständig ist, sieht in der Aktivität der Gewerkschaftssekretäre vor Ort das ausschlaggebende Kriterium dafür, dass ein Zeitarbeiter der Gewerkschaft beitritt: „*Ob das im Bayrischen Wald ist, im Ruhrgebiet oder im Norden – für einen Leiharbeiter kommt es darauf an, dass wir Lösungen präsentieren für seine Probleme, bzw. in eine Auseinandersetzung reingehen. In den Betrieben, wo wir Vereinbarungen abgeschlossen haben, haben wir die größten Mitgliederzuwächse, wo einfach Leute sagen: „Ihr habt meine Situation verändert und das ist gut und deswegen werde ich Mitglied.*“

Jedoch vermuten einige interviewte Gewerkschaftssekretäre, dass einige ihrer Kollegen an der längst überkommenen Position festhalten, dass Gewerkschaften die Zeitarbeitsbranche ächten sollten, statt sie politisch zu beeinflussen. Das in der Vergangenheit bewährte Repertoire an Routinen dominiert noch immer die Handlungsorientierungen dieser Gewerkschaftssekretäre, weshalb sie dem Erlernen neuer Routinen ablehnend gegenüber stehen.

### **15.7.3 Engagement der Betriebsräte von Entleihfirmen**

Zu dem Schluss, dass Betriebsräten bei der Mitgliedergewinnung eine zentrale Bedeutung zukommt, sind bereits viele Studien gelangt.<sup>536</sup> Insbesondere zwischen den Betriebsräten in den Entleihfirmen und den Gewerkschaftssekretären bestehen häufig enge formelle und informelle Beziehungen. Je nachdem, wie stark der Betriebsrat sich in der Verantwortung sieht, sich gegenüber der Geschäftsführung für die Zeitarbeiter im Unternehmen einzusetzen, können Vereinbarungen mit dem Management der Entleihfirmen getroffen werden, welche die Bezahlung der Zeitarbeiter verbessern. Zwar sind die im Betriebsverfassungsgesetz fixierten rechtlichen Einflussmöglichkeiten des Betriebsrats zur Verbesserung der Situation der Zeitarbeiter begrenzt. Dennoch können durchsetzungsstarke Betriebsräte z.B.

536 Schroeder/Keudel 2008, S.19 ff.

ihre Zustimmung zu unbezahlten Überstunden für die Festangestellten an die Bedingung knüpfen, dass das Management im Gegenzug die Übernahme von Zeitarbeitern in ein festes Angestelltenverhältnis veranlasst, um die anfallende Mehrarbeit zu bewältigen. Ob Gewerkschaften in den Entleihfirmen betriebspolitisch günstig aufgestellt sind, ist deshalb mit ausschlaggebend, wenn es um die Implementierung von gewerkschaftlichen Projekten für Zeitarbeiter geht.

Jedoch fällt es den Gewerkschaftssekretären nicht leicht, Betriebsräte für das Thema „Zeitarbeit“ zu sensibilisieren, wie einige Gewerkschaftssekretäre anmerken: Da Zeitarbeiter in Krisenzeiten an die Entleihfirma zurückgegeben werden und somit als „Personalpuffer“ die Stammbesetzung schützen können, ignorieren viele Betriebsräte die Zeitarbeiter. Andere Betriebsräte hingegen sind für die Zeitarbeiter äußerst aktiv – insbesondere, weil sie daran interessiert sind, Spannungen am Arbeitsplatz zu vermindern.

## **15.8 Räumlich differenzierte Lernprozesse am Beispiel der IG Metall**

Die Akzeptanz von Zeitarbeit durch die DGB-Gewerkschaften nach der Abkehr von der Verbotsforderung manifestierte sich 2003 in Tarifabschlüssen mit den drei Verbänden der Zeitarbeitsfirmen. Im Folgenden wird der Lernprozess am Beispiel der IG Metall rekonstruiert, da diese den höchsten Anteil an Zeitarbeitern in den Branchen ihres Zuständigkeitsgebietes verzeichnet. Aufgrund der Wirtschaftskrise verringern sich die Handlungsspielräume, um gegenüber dem Management von Entleihfirmen bessere Entlohnungsbedingungen für Zeitarbeiter auszuhandeln. Wieder neue Routinen mussten entwickelt werden, was nur wenigen Verwaltungsstellen und Bezirksverwaltungen gelungen ist.

### **15.8.1 Bottom-up Lernprozesse ausgehend von der lokalen Ebene**

Einige lokale Verwaltungsstellen waren bereits vor den Tarifabschlüssen 2003 für Zeitarbeiter aktiv. In diesem Zusammenhang lassen sich besonders ambitionierte Gewerkschaftssekretäre z.B. in der lokalen Verwaltungsstelle Berlin ausmachen: Sie erkannten bereits im Oktober 2003 den Handlungsbedarf, der sich aus der Situation der Zeitarbeiter vor Ort ergab. Die Gewerkschaftssekretäre griffen dabei insbesondere auf persönliche Beziehungen zu Betriebsräten in den Entleihbetrieben zurück. Diese Betriebsräte sahen sich mit den besonderen Anliegen

der Zeitarbeiter als Randbelegschaft konfrontiert. Sie informierten sich über die Schwierigkeiten der Zeitarbeiter und den möglichen Beitrag der Gewerkschaften zu deren Lösung. Daraufhin entwickelten und erprobten sie neue Routinen für die Handlungspraxis. Im Falle der Verwaltungsstelle Berlin z.B. war das Ergebnis des Lernprozesses die Gründung des Arbeitskreises „Menschen in Zeitarbeit“.

Nach dem Tarifabschluss der DGB-Gewerkschaften im Jahr 2003, setzte ein dezentraler Bottom-up-Prozess ein: Auf der unteren Organisationsebene wurde ein Lernprozess angestoßen. Dieser breitete sich von dort unter den lokalen Verwaltungsstellen desselben und anderer Bezirke aus. Lokale Gewerkschaftssekretäre tauschten sich über die Anliegen der Zeitarbeiter in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsgebiet aus und erlernten neue Routinen voneinander. Die IG Metall Dresden initiierte z.B. eine Petition an den Bundestag, in der die Begrenzung der Zeitarbeit auf ein Jahr gefordert wird. Um die hohe Fluktuation der meist befristet beschäftigten Zeitarbeiter, die in den „John Deere Werken Mannheim“ eingesetzt waren, zu vermindern, wurde eine neue Zeitarbeitsfirma gegründet. Mit diesem Unternehmen schloss die IG Metall Mannheim einen Haustarifvertrag ab, demzufolge die Zeitarbeiter den gleichen Lohn wie die Stammbeschäftigten erhalten. Außerdem haben sie ein Recht auf die Teilnahme an den Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter von „John Deere“<sup>537</sup>.

### **15.8.2 Bottom-up Lernprozesse ausgehend von der regionalen Ebene**

Im Zuge des sich ausweitenden Lernprozesses eignete sich die jeweils übergeordnete Bezirksverwaltung die Routinen an, die zuvor auf lokaler Ebene entwickelt worden waren. Der mit mehr Befugnissen und Einflussmöglichkeiten ausgestatteten Bezirksebene kamen weit reichende Aufgaben bei der Interessensvertretung der Zeitarbeiter zu, für deren Erfüllung das lokal generierte Wissen zwar hilfreich, aber zunächst noch unzureichend war. Deshalb musste das übernommene Wissen um weitere, von den Bezirksverwaltungen selber generierte Wissensinhalte ausgeweitet werden. Dies zeigt ein Beispiel: Im November 2006 begann der Bezirk Berlin-Brandenburg-Sachsen die Kampagne „Zeitarbeit menschlich“. Diese Initiative hat den Aufbau eines gewerkschaftlichen Betreuungssystems durch den Einsatz sog. „Zeitarbeitsbeauftragter“ in den Betriebsräten der Entleihbetriebe zum Ziel.

537 IG Metall 2006.

Die neue Routine breitete sich noch weiter aus und wurde dabei weiter verändert: Im April 2007 startete ein Projekt zu Zeitarbeit im Bezirk NRW. Auch dort bemühten sich Gewerkschaftssekretäre und Betriebsräte um faire Bedingungen beim Einsatz von Zeitarbeitern. Wie ein Gewerkschaftssekretär aus dem Projektteam schilderte, setzte auch dieses Projekt in den Entleihbetrieben an, doch verfolgt es primär das Ziel, für Zeitarbeiter das gleiche Gehaltsniveau durchzusetzen, das auch für die Stammbelegschaften gilt. Dies sollte durch zeitlich begrenzte, betriebspolitische Kampagnen in den Entleihbetrieben erreicht werden. In diesem Fall wurden bereits erfolgreich erprobte neue Routinen aufgegriffen, um neue Problemlösungen in einer anderen Region durchzusetzen.

### **15.8.3 Top-down Lernprozesse ausgehend von der nationalen Ebene**

Nachdem sich die neuen strategischen Handlungsmaßnahmen auf der lokalen und regionalen Ebene etabliert hatten, implementierte auch die nationale Ebene des Vorstands die neuen Routinen. Auf dem Gewerkschaftstag der IG Metall im November 2007 wurde eine bundesweite Mitgliederoffensive Zeitarbeit mit dem Motto „Gleiche Arbeit – Gleiches Geld“ ausgerufen, für welche die erfolgreich implementierten Projekte Vorbild wurden. Hauptziele der Kampagne waren die Umsetzung des Gleichbezahlungs- und Gleichbehandlungsgrundsatzes, die Eindämmung des Zeitarbeitereinsatzes sowie die Erlangung eines aktionsfähigen Organisationsgrades in der Zeitarbeitsbranche. Gefordert wurden die Wiedereinführung einer maximalen Verleihzeit und mehr betriebliche Mitbestimmung für Zeitarbeiter.

Neben dem Bottom-up-Muster, das eine frühe Phase in dem Lernprozess der Gesamtorganisation darstellt, fördern auch die top-down gerichteten Lernprozesse die Verbreitung der neuen Routinen. Denn wenn einzelne Lernprojekte nicht in einen übergeordneten Lernprozess eingebunden werden, bleiben ihre organisationalen Wirkungen begrenzt. Mit einer Aufforderung des Bundesvorstands auf dem Gewerkschaftstag in Leipzig wurde die gesamte Gewerkschaft zur Übernahme und Umsetzung der oben aufgeführten Kampagnenziele veranlasst („Leipziger Signal“), wie ein Gewerkschaftssekretär schildert, der im Vorstand für Mitgliederwerbeprojekte und Kampagnenmanagement zuständig ist und in seiner Position den Lernprozess und die Umsetzung der Kampagnenziele maßgeblich vorantreibt: „*Wir wollen diesen Punkt erreichen, dass wir das Thema „Leiharbeit“ insgesamt zum Thema der IG Metall machen, von Kiel bis Rosenheim. Wir wollen die*

*einzelnen Aktivitäten verstärken, neue Impulse setzen und da insgesamt richtig Schwung und Power reinbringen.“* Die konkreten Handlungsmaßnahmen sollten fortan eine bundesweite Umsetzung auf allen Ebenen der Gewerkschaftsorganisation erfahren.

Einige Bezirke, die bereits zuvor aktiv in den Lernprozess involviert waren, wurden durch die Kampagne in ihren Lernanstrengungen vom Vorstand bestärkt. Der Bezirk Frankfurt beispielsweise setzte im Zuge der Kampagne eine eigens entwickelte Routine um: Er forderte die Zeitarbeitsfirmen in seiner Zuständigkeitsregion zum Abschluss von „Fairness-Abkommen“ auf. Damit verpflichten sich Verleihbetriebe, die Entlohnung gemäß den DGB-Tarifverträgen vorzunehmen und den Einsatz von Zeitarbeitern in Firmen mit schlechten Arbeitsbedingungen zu unterlassen. Auch die Wahl von Betriebsräten im Verleihbetrieb soll ungehindert ermöglicht werden. Im Gegenzug können diese Zeitarbeitsfirmen mit dem Abkommen als eine Art „Gütesiegel“ für sich werben. Diejenigen Zeitarbeitsfirmen, die ein solches Abkommen verwehrten, wurden als „schwarze Schafe“ der Branche gebrandmarkt. Auch 14 „Fairness-Abkommen“ mit Zeitarbeitsfirmen im Zuständigkeitsbereich der IG Metall Nordhessen wurden vereinbart. Die Gewerkschaftssekretärin in Kassel arbeitet seitdem gemeinsam mit den Betriebsräten in den Entleihfirmen an der Umsetzung der Verabredungen.<sup>538</sup>

Außerdem begannen weitere Bezirke, wie der IG Metall Bezirk Niedersachsen/Sachsen, erstmals mit der Implementierung von Projekten. Zu deren bezirksweiter Umsetzung war die Mitarbeit von lokalen Verwaltungsstellen erforderlich. Sie wurden aufgefordert, sich an einem vom Vorstand entwickelten Aktionsprogramm zu beteiligen. Dieses beinhaltete z.B. die „Fair-Leihtour“ eines „Zeitarbeits-Trucks“ der nach einer Auftaktveranstaltung in Frankfurt im gesamten Bundesgebiet auf öffentlichen Plätzen sowie vor Entleihfirmen positioniert wurde. Damit konnte medienwirksam auf die Missstände in der Zeitarbeit aufmerksam gemacht werden.

#### **15.8.4 Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Lernprozesse**

Infolge der Wirtschaftskrise wurden die Einsätze vieler Zeitarbeiter beendet, Arbeitskräfte in großem Umfang an ihre Arbeitgeber zurückgegeben und ihre Anstellung bei der Zeitarbeitsfirma gekündigt. Gemäß der Äußerungen der befragten Gewerkschaftssekretäre ging die Entlassungswelle so schnell vonstatten, dass die

538 IG Metall Nordhessen 2008.

gesetzliche Regelung, die ab Februar 2009 auch Zeitarbeitsfirmen die Nutzung von Kurzarbeit ermöglichte, zu spät beschlossen wurde. Viele Zeitarbeiter, die zuvor vom Nutzen des Gewerkschaftsbeitritts überzeugt werden konnten, traten nun wieder aus. Häufig konnten sie für die entlassenen Zeitarbeiter nichts mehr tun, außer Kündigungsklagen gegen ihre ehemaligen Arbeitgeber in die Wege zu leiten. Zusätzlich zu den erschwerten Bedingungen ergibt sich auch für die Betriebsräte in Entleihfirmen, die zuvor als wichtige Verbündete der Gewerkschaftssekretären im Engagement um die Belange der Zeitarbeiter gewonnen worden waren, eine zwiespältige Situation, da sie einerseits den Abbau von Stammpersonal verhindern sollen, aber andererseits auch eine Verantwortung für die eingesetzten Zeitarbeiter übernommen hatten.

Im Zuge der Wirtschaftskrise änderten sich demzufolge die Rahmenbedingungen der gewerkschaftlichen Bemühungen und somit auch die Zielsetzungen und Erfolgsaussichten. Unter diesen Umständen erzielen die zuvor erlernten Routinen keine Wirkung mehr. Jedoch sehen sich einige Gewerkschaftsvertretungen auf der lokalen und regionalen Ebene gerade jetzt gefordert, sich für das Thema „Zeitarbeiter“ einzusetzen. Aus Sicht des Managements von Entleihfirmen hat sich Zeitarbeit als Mittel zur flexiblen Reaktion auf Konjunktureinbrüche bewährt. Vor diesem Hintergrund ist nach den aktuellen krisenhaften Wirtschaftsbedingungen erneut mit einer boomenden Nachfrage nach Zeitarbeitern und dementsprechend mit einer explosionsartigen Ausweitung von Zeitarbeit zu rechnen.

Eine der wenigen, erfolgreich neu entwickelten Routine, mit der selbst unter Krisenbedingungen Zeitarbeiter unterstützt werden konnten, besteht darin, mit Zeitarbeitsfirmen und Entleihfirmen zu verhandeln, um Kündigungen zu verhindern und stattdessen Zeitarbeiter in Kurzarbeit zu senden. Ein besonders großer Erfolg ist der IG Metall Verwaltungsstelle Ingolstadt im Februar 2009 gelungen. Sie einige sich mit Audi und Adecco auf ein Maßnahmenpaket zum Erhalt der Arbeitsplätze der 800 an Audi entliehenen Zeitarbeiter von Adecco.<sup>539</sup> Ähnliche Bemühungen lassen sich auch auf der regionalen Verwaltungsebene finden: Der IG Metall Bezirk Frankfurt, der DGB Hessen-Thüringen und die zwei größten Verbände der Zeitarbeitsbranche, IGZ und BZA, riefen im April 2009 die Initiative „Bildung in Zeitarbeit Hessen“ ins Leben. Gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit sollen einsatzfreie Zeiten durch Kurzarbeit überbrückt und zur Qualifizierung der Beschäftigten genutzt werden.<sup>540</sup>

539 Rehberger 2009.

540 BZA 2009.

Auch im Jahr 2009 wird auf der nationalen Ebene die IG Metall Kampagne fortgeführt, die ausschließlich auf Zeitarbeit ausgerichtet ist. Im Hinblick auf die Bundestagswahl 2009 wurde das Thema Zeitarbeit außerdem zusammen mit anderen Problemfelder wie Arbeitsplatzsicherheit, Bildungschancen, Mitbestimmung sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in die neue Kampagne „Gemeinsam für ein gutes Leben“ integriert.<sup>541</sup>

## 15.9 Schlussfolgerungen und Ausblick

Der Beitrag thematisiert die Lernprozesse, die auf den verschiedenen räumlichen Ebenen der Einzelgewerkschaften und dem DGB-Dachverband begonnen haben, seitdem Gewerkschaften Zeitarbeiter als potenzielle neue Mitgliedergruppe entdeckt haben. Um den Gewerkschaftsbeitritt für Zeitarbeiter attraktiver zu machen, bedarf es spezifischer neuer Angebote, die bei den konkreten Problemen dieser Gruppe ansetzen. Dies erfordert die Entwicklung neuer Routinen. Daneben müssen die traditionellen Routinen der Mitgliedergewinnung und Interessensvertretung dahingehend modifiziert werden, dass sie sich zur Rekrutierung von Zeitarbeitern eignen.

Den eigenen empirischen Befunden zufolge ist von mehreren Variablen abhängig, wo und wie in Gewerkschaften gelernt wird: Eine hohe Zeitarbeitsquote bzw. absolute Zahl an Zeitarbeitern bringt nicht zwingend auch gewerkschaftliches Engagement mit sich, sondern die Erfüllung weiterer Bedingungen, die in ihrer Ausprägung oft stark räumlich variieren, ist erforderlich: Es müssen Gewerkschaftssekretäre vorhanden sein, welche das Selbstverständnis und damit die strategische Ausrichtung im Umgang mit Zeitarbeit verändern. Um Lernprozesse in Gang zu setzen, sind außerdem Betriebsräte in den Entleihfirmen erforderlich, die sich für die Zeitarbeiter in ihrem Betrieb verantwortlich fühlen. Da diese Faktoren räumlich verschieden stark ausgeprägt sind, ist es gewinnbringend, eine räumlich differenzierende Sichtweise auf die Lernprozesse einzunehmen. Die beobachtete Pluralität der Lernprozesse innerhalb der Gewerkschaftsorganisation ist für deren Fortbestand und Weiterentwicklung nötig, da die Organisation nur so in der Lage bleibt, sich an die jeweiligen Umweltbedingungen anzupassen und sich weiterzuentwickeln.

541 Winsdorff 2009.

Die Studie hat auch gezeigt, dass zur einem organisationsweiten Lernprozess in ganz Deutschland bottom-up gerichtetes Lernen durch top-down erfolgende Lernanstrengungen unterstützt werden müssen: Dort, wo auf lokaler Ebene und Bezirksebene lernbereite Gewerkschaftssekretäre waren, wurden Routinen erlernt und auf die jeweilige Situation zugeschnitten. Die neuen Routinen wurden schließlich vom Gewerkschaftsvorstand aufgegriffen und in ein neues Leitkonzept zur Rekrutierung und Interessensvertretung von Zeitarbeitern eingebunden. Trotz beträchtlicher Erfolge, welche insbesondere die IG Metall aufgrund ihrer Kampagne verbuchen konnte, sind noch längst nicht alle lokale und regionale Gewerkschaftsvertretungen aktiv geworden. Außerdem sind insbesondere bei ver.di und den weiteren DGB-Gewerkschaften noch immer erhebliche Defizite bei der Gewinnung und Repräsentanz von Zeitarbeitern zu beobachten.

Im Zuge der Wirtschaftskrise ist ein allgemeiner Rückgang von Initiativen für die Belange der Zeitarbeiter und zu deren Ansprache als Mitglieder zu beobachten. Spätestens für das Jahr 2010 erwarten Zeitarbeitsfirmen die Wiederbelebung der Nachfrage nach Zeitarbeitern. Nachdem die Zeitarbeit als erste Branche von der Krise getroffen wurde, wird sie auch als erstes wieder von der Belebung der Wirtschaft profitieren (Frankfurter Allgemeine Zeitung 6.2.2009). Es bleibt abzuwarten, mit welchen Routinen die Gewerkschaften mit dem prognostizierten erneuten Anstieg der Zahl an Zeitarbeitern umgehen werden.

## Literatur

Albrecht, Susanne: Flexibilisierung der Arbeit. In: Leibniz-Institut für Länderkunde (Hrsg.): Nationalatlas Bundesrepublik Deutschland, München, 2006, S. 50–53.

Argyris, Chris/Schön, Donald: Organisational: Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, 1978.

Astheimer, Sven: Wirtschaftskrise erwischt die Zeitarbeitsbranche. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 2009. <http://www.faz.net>. [Abgerufen 6.2.2009].

Aust, Andreas/Holst, Hajo: Von der Ignoranz zur Organisierung? Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten am Beispiel von Callcentern und Leiharbeit. In: Industrielle Beziehungen, Nr. 4, 2006, S. 291–313.

Behrens, Martin/Fichter, Michael/Frege, Carola M.: Unions in Germany: Regaining the Initiative? In: European Journal of Industrial Relations, Nr. 1, 2003, S. 25–42.

Buch, Tanja/Niebuhr, Annekatrin: Zeitarbeit in Hamburg. Aktuelle Entwicklungstendenzen und Strukturen, 2008. <http://doku.iab.de>. [Abgerufen 10.10.2009].

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Statistik Arbeitnehmerüberlassung, 2008. <http://www.pub.arbeitsamt.de>. [Abgerufen 10.10.2009].

Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): Statistik Anzahl der Betriebe und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Stichtag 30.6.2009, Nürnberg, 2009.

BZA Bundesverband Zeitarbeit und Personaldienstleistungen e.V. (Hrsg.): BinZ. he fördert Qualifizierung in der Zeitarbeit, 2009. <http://www.bza.de>. [Abgerufen 10.10.2009].

Der Spiegel (Hrsg.): Rückgang bei regulären Jobs. IG Metall prangert Missbrauch von Leiharbeit an. In: Der Spiegel 19.8.2009. <http://www.spiegel.de>. [Abgerufen 10.10.2009].

DGB Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.): Mitgliederzahlen, 2009. <http://www.dgb.de>. [Abgerufen 10.10.2009].

Die Welt (Hrsg.): IG Metall fordert Mindestlohn für Zeitarbeiter, 17.9.2008. In: Die Welt, 2008. <http://www.welt.de>. [Abgerufen 10.10.2009].

Die Zeit (Hrsg.): Zeitarbeit und Finanzkrise. In: Die Zeit, 2008. <http://www.zeit.de>. [Abgerufen 7.11.2008].

Dörre, Klaus/Krämer, Klaus/Speidel, Frederic: The Increasing Precariousness of the Employment Society: Driving Force for a New Right Wing Populism? In: International Journal of Action Research, Nr. 1, 2006, S. 98–128.

Drinkuth, Andreas/Riegler, Claudius H./Wolff, Rolf: Labour Unions as Learning Organizations and Learning Facilitators. In: Easterby-Smith, Mark/Lyles, Marjorie A. (Hrsg.): Handbook of Organizational Learning and Knowledge, Oxford, 2003, S. 446–461.

Ebbinghaus, Bernhard/Göbel, Claudia/Koos, Sebastian: Mitgliedschaft in Gewerkschaften. Inklusions- und Exklusionstendenzen in der Organisation von Arbeitnehmerinteressen in Europa, Working Paper 111, 2008, Mannheim.

Europäisches Parlament (Hrsg.): Europäisches Parlament verabschiedet Richtlinie über Leiharbeit, 2008. <http://www.europarl.europa.eu>. [Abgerufen 10.10.2009].

Herod, Andrew: The Spatiality of Labour Unionism. A Review Essay. In: ders. (Hrsg.): Organizing the Landscape. Geographical Perspectives on Labour Unionism, Minnesota, 1998, S. 1–36.

Holst, Hajo/Nachtwey, Oliver/Dörre, Klaus: Funktionswandel von Leiharbeit. Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen, Frankfurt, 2009.

IG Metall (Hrsg.) Prekäre Arbeit. Neue Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten für die Interessenvertretung, Frankfurt, 2006.

IG Metall Bayern (Hrsg.): IG Metall stoppt Mitgliederrückgang, 2009. [www.igmetall-bayern.de](http://www.igmetall-bayern.de). [Abgerufen 10.10.2009].

IG Metall Nordhessen (Hrsg.): IG Metall schließt Fairness-Abkommen mit 14 nordhessischen Zeitarbeitsfirmen ab. [www.igmetall-nordhessen.de](http://www.igmetall-nordhessen.de). [Abgerufen 10.10.2009].

Interessensverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V. (Hrsg.): Auftragslage in der Zeitarbeit verbessert. Arbeitgeberverband iGZ sieht leichte Erhöhung, 2009. [www.ig-zeitarbeit.de](http://www.ig-zeitarbeit.de). [Abgerufen 10.10.2009].

Kädtler, Jürgen: Gewerkschaftliche Leitbilder und Organisationslernen im Umweltschutz. Paper des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, 2001. <http://bibliothek.wzb.eu>. [Abgerufen 10.10.2009].

Martin, Ron L./Morrison, Philip S.: Geographies of Labour Market Inequality, London, 2003.

Matthöfer, Hans: Lernen über Lernen. Bericht über einen fehlgeschlagenen Versuch, das gewerkschaftliche Bildungswesen zu reformieren. In: Albach, Horst/Dierckes, Meinholt/Berthoin Antail, Ariane/Vailland, Kristina (Hrsg.): WZB Jahrbuch. Organisationslernen – institutionelle und kulturelle Dimensionen, Berlin, 1998, S. 121–133.

Menez, Raphael/Steffen, Christian: Die Zukunftsdebatte der IG Metall unter der Perspektive organisationalen Lernens. Beitrag für das Hattinger Forum am 28/29.10.2004.

NGG Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (Hrsg.): Gleiche Arbeit – gleiches Recht, 2009. <http://www.ngg.net>. [Abgerufen 10.10.2009].

Pernicka, Susanne/Aust, Andreas: Die Unorganisierten gewinnen. Gewerkschaftliche Rekrutierung und Interessensvertretung atypisch Beschäftigter – ein deutsch-österreichischer Vergleich, Berlin, 2007.

Pernicka, Susanne/Andreas, Andreas/Adam, Georg/Blaschke, Sabine/Mayer, Kurt/Steinbauer, Franz: Die Rolle der Gewerkschaften im Wandel, 2005. [www.auge.or.at](http://www.auge.or.at). [Abgerufen 10.10.2009].

Phelan, Craig: Worldwide Trends and Prospects for Trade Union Revitalisation. In: ders. (Hrsg.): *Trade Union Revitalisation. Trends and Prospects from 34 Countries*, Oxford, 2007, S. 11–37.

Rehberger, Christian: Pilotprojekt für Audi-Leiharbeiter. In: *Donaukurier*, 2009. [www.donaukurier.de](http://www.donaukurier.de). [Abgerufen 27.2.2009].

Schreyögg, Georg/Kliesch-Eberl, Martina: *Rahmenbedingungen für die Entwicklung organisationaler Kompetenz*, Nr. 48, Berlin, 2003.

Schroeder, Wolfgang/Keudel, Dorothea: *Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung*, Düsseldorf, 2008.

Schroeder, Wolfgang/Weßels, Wolfgang: Das deutsche Gewerkschaftsmodell im Transformationsprozess: Die neue deutsche Gewerkschaftslandschaft. In: dies. (Hrsg.): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*, Opladen, 2003, S. 11–37.

Teece, David/Pisano, Gary: The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. In: *Industrial and Corporate Change*, Nr. 3, 1994, S. 53–556.

Tenbrock, Christian: Mitglieder verzweifelt gesucht. Den Gewerkschaften bricht die Basis weg. In: *Die Zeit*, 2003. <http://www.zeit.de>. [Abgerufen 28.8.2003].

Vitols, Katrin: Die Regulierung der Zeitarbeit in Deutschland. In: *Duisburger Beiträge zur Soziologischen Forschung*, Nr. 5, 2003.

Waddington, Jeremy/Hoffmann, Reiner: Gewerkschaften in Europa: Reformen, Organisation und Umstrukturierung. In: dies. (Hrsg.): *Zwischen Kontinuität und Modernisierung: Gewerkschaftliche Herausforderungen in Europa*, Münster, 2002, S. 15–56.

Weinkopf, Claudia/Vanselow, Achim: (Fehl-)Entwicklungen in der Zeitarbeit?, Bonn, 2008.

Wiesenthal, Helmut: Konventionelles und unkonventionelles Organisationslernen. In: *Zeitschrift für Soziologie*, Nr. 2, 1995, S. 137–155.

Winsdorff, Flora: Die IG Metall will ein ‘gutes Leben’ für die Beschäftigten. In: *Die Welt*, 2009. <http://www.welt.de>. [Abgerufen 21.4.2009].

Wölfle, Tobias: Gewerkschaftliche Strategien in der Leiharbeit. In: *WSI Mitteilungen*, Nr. 1, 2008, S. 38–44.

Zoll, Rainer: Gewerkschaften als lernende Organisationen – Was ist eigentlich das Problem? In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Nr. 5, 2003, S. 315–321.

## 16 Betriebsrätinnen und Geschlechterverhältnisse im Betriebsrat

### 16.1 Einleitung

In die vielfältigen Debatten um Leitbilder, Strategien und Ansatzpunkte für eine gewerkschaftliche Erneuerung hat der Geschlechteraspekt bislang kaum Eingang gefunden. Frauen gelten zwar als wichtiges, möglicherweise gar das wichtigste Organisationspotenzial der Zukunft.<sup>542</sup> Das allein ist aber offenbar kein hinreichend starker Anreiz dafür, die Geschlechterperspektive in die Suche nach innovativen Ansatzpunkten zur Überwindung der gewerkschaftlichen Repräsentationskrise, die auch eine Krise der weiblichen Mitgliedschaft ist, zu integrieren. Diese Ausblendung hat viele Gründe, etwa die traditionell schwächere Repräsentanz von Frauen in den (Industrie)Gewerkschaften, die inhaltliche Konzentration der Interessenpolitik auf die mobilisierungsfähige, männliche Facharbeitermitgliedschaft<sup>543</sup> sowie der Mangel an substantiellen, innergewerkschaftlichen Repräsentationsmöglichkeiten für Frauen.<sup>544</sup> Und nicht zuletzt vermittelt die einschlägige Forschung bis heute den Eindruck, dass industrielle Beziehungen gerade in den Kernsektoren und Hochburgen des deutschen Produktions- und Mitbestimmungsmodells – wie beispielsweise der Metall- und Elektroindustrie – ohne Frauen stattfinden.

Das dem nicht so ist, führt bereits ein flüchtiger Blick auf die Ergebnisse der Betriebsratswahlen in der Metall- und Elektroindustrie im Jahr 2006 vor Augen: Trotz leicht gesunkener Quote der Frauen bei den Beschäftigten (21,3 Prozent im Jahr 2002 und 20,6 Prozent im Jahr 2006) konnte der Frauenanteil bei den Betriebsratsmandaten mit 22,8 Prozent gehalten werden. 67,8 Prozent der weiblichen Betriebsratsmitglieder sind Mitglied der IG Metall. Diese Zahlen verraten indes wenig darüber, wie es um die Interessenorientierungen, Arbeitssituation sowie Partizipationsmöglichkeiten der Betriebsrätinnen bestellt ist, was im Folgenden auf Basis umfangreicher empirischer Erhebungen für die Betriebsratsgremien der

542 Vgl. Steinrücke 2005, Hyman 2008.

543 Hattinger Kreis 2003.

544 Vgl. Honsberg 2001; Schambach-Hardtke 2005; Blaschke 2008.

Automobilindustrie exemplifiziert werden soll.<sup>545</sup> Ziel ist es, die interessenpolitische Praxis und die Geschlechterverhältnisse für eine Branche transparenter zu machen, die traditionell durch ein hohes Maß an Geschlechterasymmetrie sowohl im Hinblick auf den Beschäftigungsanteil von Frauen (ca. 15 Prozent) als auch im Hinblick auf die betrieblichen Vertretungsstrukturen geprägt ist. Die These lautet, dass sich die Arbeitnehmervertretungen gegenwärtig in einer Neuorientierungsphase befinden, in der es – gestützt und gefördert durch die gesetzlich festgelegte Mindestquote – zum Abbau von Barrieren gegenüber Frauen und damit zu ihrer verstärkten Integration bzw. der ihrer Interessen, aber eben auch zu ihrer Zurückstellung kommen kann. Möglichkeitsraum und Gelegenheitsstrukturen für eine egalitäre(re) Partizipation hängen davon ab, wie weit sich die Betriebsratskultur von Einwegkommunikation, Top-down-Prozessen und milieuspezifischer (Facharbeiter)Dominanz zugunsten von Dialogbereitschaft verabschiedet hat und damit einhergehend bereit und in der Lage ist, sich der zunehmenden Vielfalt von Interessenlagen unterschiedlicher Belegschaftsteile zu öffnen.

Ein Schlüsseltrend, der neben veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen den Prozess der gleichberechtigte(re)n Partizipation fordert und fördert, ist der beschäftigungsstrukturelle Wandel, d. h. die Zunahme industrieller Dienstleistungstätigkeiten bei gleichzeitigem Verlust besonders der angelernten Produktionstätigkeiten. Diese interne Tertiarisierung führt zu einem deutlichen Bedeutungsgewinn bislang allzu schwach repräsentierter Beschäftigtengruppen (weibliche und männliche Angestellte im technisch-kaufmännischen Bereich), deren kollektive Interessenorganisation sich für die Gewerkschaft freilich als eine überaus schwierige Herausforderung erweist. In diesem für den Betriebsrat wie die Mitgliedergewinnung zentralen Zuwachsraum stellen weibliche Beschäftigte, so der eindeutige Befund, ein wichtiges Organisations- und vor allem auch Aktivitätspotenzial dar. Anders gesagt: Frauen sind gerade in den neuen Arenen und Handlungsfeldern der Arbeitnehmervertretung zu relevanten Akteurinnen und Multiplikatorinnen geworden. Dies schließt, so meine These, die stärkere Position und Vertretungs-

545 Dieser Beitrag basiert auf empirischen Befunden des Forschungsprojekts „Geschlechterverhältnisse zwischen Beharrung und Veränderung: Interessen, Arbeit und Handlungsbedingungen von weiblichen Betriebsratsmitgliedern in der Automobilindustrie“, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und vom Funktionsbereich Frauen- und Gleichstellungspolitik der IG Metall sowie dem Netzwerk der Automobil-Betriebsrättinnen unterstützt wird. Die Empirie des Projekts umfasst 58 qualitative Interviews, davon 46 mit weiblichen und 12 mit männlichen Betriebsratsmitgliedern in sieben Endhersteller-Unternehmen an 15 Standorten. Ergänzend zur qualitativen Empirie ist die Durchführung einer standardisierten quantitativen Befragung geplant.

macht von Frauen im Betriebsratsgremium ein; auch wenn diese, wie mein Beitrag zeigt, in ihren Wirkungen durchaus ambivalent bleibt.

Diese Entwicklung ist weder gleichbedeutend mit einer Lösung der weiblichen Mitgliederkrise noch damit, dass sich die Geschlechterverhältnisse im Ganzen geändert haben. Bemerkenswert ist vielmehr, dass sich neue Dynamiken und An-dockpunkte für die Rekrutierung und damit verbunden neue Modi der Integration von (weiblichen) Beschäftigten zeigen, die offensiv aufzunehmen und weiterzu-entwickeln wären und damit ein wichtiger Schritt sein könnten, die Mitgliederkrise aktiv anzugehen. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist es, die Rolle von Frauen in betrieblich relevanten Gremien des Systems industrieller Beziehungen sichtbarer zu machen. Ich möchte mich dabei auf drei Punkte konzentrieren: Zunächst soll die Entwicklung der (quantitativen) Repräsentation von Frauen in den Betriebsratsgremien der Automobilindustrie kurz nachgezeichnet werden (Kapitel 16.2). Im nächsten Schritt werde ich ausgehend von den Ergebnissen meiner Erhebungen den beruflichen Hintergrund, Wege in die Betriebsratsarbeit und damit verbunden Motive und Interessenlagen weiblicher Betriebsratsmitglieder analy-sieren (Kapitel 16.3). In Kapitel 16.4 schließlich richte ich die Aufmerksamkeit auf die Analyse der Geschlechterverhältnisse im Betriebsratsgremium, d.h. auf geschlechtertypische Arbeitsteilung und Hierarchisierungen, die organisational und interaktional darin eingebettet sind. Konzeptuell orientiere ich mich an neu-eren Ansätzen der gendered organization<sup>546</sup> sowie mikropolitisch akzentuierten Arbeiten.<sup>547</sup> Am Ende der jeweiligen Kapitel sowie in Kapitel 16.5 werden zu-sammenfassende Überlegungen präsentiert.

## **16.2 Repräsentanz von Frauen in den Betriebsräten der Auto-mobilindustrie**

Obwohl der Organisationsgrad in der Automobilindustrie seit einigen Jahren bei weiblichen (und männlichen) Beschäftigten leicht rückläufig ist, zeigt sich parallel dazu ein erheblicher Zuwachs von Betriebsrättinnen, die Mitglied der IG Metall sind. Diese Zunahme fällt besonders deutlich an Standorten aus, die einen über-durchschnittlich hohen Frauenanteil an der Beschäftigung aufweisen. Ohne Zweifel spiegeln sich hierin die Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes

546 Vgl. Wilz 2004.

547 Vgl. Bosch 1997.

(BetrVG)<sup>548</sup>, genauer gesagt die Festschreibung der Mindestquote<sup>549</sup>, die bereits zu den Betriebsratswahlen 2002 wirksam war. An allen untersuchten Standorten wird diese eingehalten, in nicht wenigen Fällen sogar übererfüllt. Ein genauerer Blick auf die Anzahl der Amtsperioden weiblicher Betriebsratsmitglieder bestätigt, dass sich etwa die Hälfte in der zweiten Amtsperiode befindet. Die andere Hälfte ist hingegen seit mehr als drei Amtsperioden (hiervon ein Gutteil seit mehr als vier Amtsperioden) im Gremium aktiv und nimmt dort oftmals zentrale Funktionen in der Ausschuss- oder Kommissionsarbeit wahr. Nur in einem Untersuchungsfall ist das Gremium durchgängig mit weiblichen Neulingen (2. Amtszeit) besetzt.

Es zeigt sich, dass es vor allem harte, verbindliche, gesetzliche Regelungen sind, die geholfen haben, den Handlungsräum Betriebsrat für weibliche Beschäftigte weiter zu öffnen und ihre proportionale Repräsentation sicher zu stellen. Diese von außen gesetzten Regelungen bedürfen indes der Anbindung an längerfristig angelegte interne Strategien, die in der Organisations- und Arbeitsstruktur des Betriebsrates fest verankert und an Grundsätzen der Gleichstellung ausgerichtet sind. Solche Ansätze sind derzeit freilich noch rar gesät. Zwar wird in den Interviews deutlich, dass weibliche „Pioniere“ die Integration der Neulinge vor allem in Form informeller Unterstützung und Hilfestellungen erheblich erleichtern. Nahezu durchgängig zeigt sich aber ein gleichstellungspolitisch problematischer Trend: Eine systematische, langfristig orientierte Rekrutierungspolitik von Frauen wird an nahezu keinem Standort verfolgt, sondern nach wie vor allzu gern als „Frauensache“ deklariert und delegiert, in seltenen Fällen auch durch die Förderung einzelner Frauen durch einzelne Männer gesteuert. In informeller Form wird sie vor allem von weiblichen Betriebsratsmitgliedern verfolgt. Aus ihrer Sicht ist die Rekrutierung von Kandidatinnen für den Betriebsrat keine einfache, aber eine durchaus lösbare Aufgabe. Sie braucht, so die einhellige Meinung, einen langen Atem, regelmäßige Kontakte zu potenziellen Kandidatinnen, vielfach aber auch noch stärkere, kohärente Unterstützung durch die Betriebsratsspitze und Abstimmung im Betriebsratsgremium. Dort, wo diese Anstrengungen unterbleiben und sich niemand der Kandidatinnensuche annimmt, pflegen im Vorfeld der Betriebsratswahlen regelmäßig hektische Suchaktionen auszubrechen und die potenziellen Kandidatinnen werden dann zu schlüchten Quotenfrauen degradiert.

548 BetrVG 2001.

549 Die (Mindest)Quotenreglung, die mit der Neufassung des § 15 Abs. 2 BetrVG in Kraft getreten ist, beinhaltet, dass das Geschlecht, das in der Belegschaft in der Minderheit ist, mindestens entsprechend seinem zahlenmäßigen Verhältnis im Betriebsrat vertreten sein muss, wenn dieser mindestens aus drei Mitgliedern besteht.

### 16.3 Motivlagen für Betriebsratsarbeit und Themenstellungen in den industriellen Kernen

Die weiblichen Betriebsratsmitglieder weisen in der Regel langjährige Betriebszugehörigkeiten auf. Konkret: Eine Betriebsrätin ist im Durchschnitt elf Jahre im Unternehmen tätig, bevor sie in den Betriebsrat geht. Dies impliziert nicht nur ein gerüttelt Maß an beruflicher Erfahrung, sondern eine gute Vernetzung im Betrieb sowie Kenntnis der betrieblichen Abläufe und Gegebenheiten. Durchgängig haben die weiblichen Betriebsratsmitglieder ein hohes berufliches Vorbildungsniveau vorzuweisen, das oft beträchtlich über dem der männlichen Betriebsratsmitglieder liegt. Weibliche Angelernte, die in der Vergangenheit ein wichtiges Rekrutierungsfeld bildeten und in der Regel aus geschlechtertypisch stark segregierten Fertigungsbereichen kamen (z.B. Textil, Kabel, Sitze, Kleinteile), sind Ausnahmen im Betriebsratsgremium geworden. Dies liegt zum einen daran, dass genau diese Fertigungen durch Outsourcing stark reduziert, oftmals gänzlich ausgelagert worden sind.<sup>550</sup> Zum anderen hat sich das Qualifikationsprofil der Arbeiterinnen, die heute aus der Produktion in den Betriebsrat finden, stark verändert. Sie haben in der Regel einschlägige Metallfacharbeiterlehren, teilweise eine Meisterausbildung durchlaufen und stellen im Schnitt ein Drittel der weiblichen Betriebsratsmannschaften. Mehrheitlich (ca. zwei Drittel) entstammen die Betriebsrätinnen aus den (kaufmännischen) Angestelltenbereichen, d.h. einem Segment, das die Arbeits- und Beschäftigtenstrukturen in der Automobilindustrie infolge interner Tertiarisierungsprozesse zunehmend stärker zulasten der Produktionsbereiche prägt. Wie kommen weibliche Beschäftigte nun dazu, sich im Betriebsrat zu engagieren? Was motiviert sie? Mindestens drei Motivlagen lassen sich aus dem Material herauslesen.

Ein Teil der Befragten hat den „Betriebsrat im Blut“. Klassische Milieuzugehörigkeiten, früh einsetzende gewerkschaftspolitische Aktivitäten, beständige Teilnahme an gewerkschaftlichen Bildungsveranstaltungen („was ich geworden bin, verdanke ich der IG Metall“), langjährige Vertrauensleutearbeit und dementsprechende Funktionärskarrieren, getragen von dem starken Wunsch und Ziel, Betriebsrätin werden zu wollen, sind für diese Gruppe typisch. Ein solch geradliniger Weg in die Betriebsratsarbeit ist unter den Frauen indes weitaus weniger verbreitet

550 Vgl. Kurz 2006.

als unter den Männern, und im Sample insgesamt von stark abnehmender Bedeutung für den Entschluss, Betriebsratsmitglied zu werden.

Stärker vertreten ist eine zweite Gruppe, die eher aus der Krise heraus die politische Selbstaktivierung vorantreibt. Nicht selten heißt es, „das war für mich eine ganz schlimme Erfahrung.“ Betriebliche Konflikte lassen diese Frauen – im wahrsten Sinne des Wortes – in Bewegung geraten. Das können große, strukturelle Reorganisationsmaßnahmen (Auslagerungen, Ausgründungen) ebenso wie individuelle Konfliktlagen und/oder Diskriminierungserfahrungen sein. Letztere sind vielfach mit der Arbeitszeitfrage und dabei konkret mit der Schwierigkeit verbunden, in der Automobilindustrie (familienfreundliche) Teilzeitregelungen durchsetzen zu können. In beiden Varianten sind die Frauen in eigener Sache, bei Restrukturierungsmaßnahmen im Rahmen von Aktionen, Kampagnen auch in der Öffentlichkeit aktiv geworden („da habe ich dann das erste Mal auf einer Versammlung gesprochen“), und dabei in der Regel erstmalig in engeren Kontakt mit ihren Repräsentanten im Betriebsrat gekommen. Ihre Einbindung in den Betriebsrat ist dann teils über die klassische Vertrauensleuteschiene, teils auch direkt erfolgt. In Bezug auf die Art der Aktivierung zeigen sich in dieser Gruppe Affinitäten zu Mobilisierungsansätzen des „Organizing“.<sup>551</sup>

Eine dritte Gruppe schließlich sieht das Engagement im Betriebsrat als eine Entwicklungsmöglichkeit neben anderen: „Das wäre es noch mal und das würde mir auch liegen“, heißt es dann etwa. Ausschlaggebend für diese Gruppe von Betriebsrätern ist der Wunsch, sich persönlich weiter zu entwickeln, neue inhaltliche Herausforderungen zu suchen; kurzum eine interessante Tätigkeit ausüben zu können. Diese Haltung konvergiert in hohem Maße mit dem Wunsch, Betriebsratsarbeit – vor allem im Hinblick auf die Angestellten – inhaltlich besser zu profilieren und hierfür die eigenen Kompetenzen einbringen zu können. In dieser Perspektive gilt die Betriebsratsarbeit als eine Alternativoption zur beruflichen Tätigkeit, die indes als (sehr) befriedigend erlebt worden ist und für den Großteil durchaus noch Entwicklungsmöglichkeiten geboten hätte (und teilweise immer noch bieten würde), wenn nicht ein zufälliges Gespräch, ein persönlicher Kontakt den oftmals direkten Einstieg in die Betriebsratsarbeit eröffnet hätte.

Quer zu dieser Typologie werden die Annäherung an und die Aktivierung als Betriebsräatin vielfach durch Erfahrungen in den sozialen Bewegungen sowie ein zivilgesellschaftliches Engagement befördert. Für andere eintreten und sich ein-

551 Vgl. Dörre 2008.

zusetzen, gilt als ein hohes Gut und eine persönliche Stärke, die sich häufig schon in frühen Jahren gezeigt hat. In Bezug auf die Arbeit in der betrieblichen Interessenvertretung wird dieser Einsatz ganz überwiegend als Hilfe zur Selbsthilfe, in der Perspektive der Stärkung direkter Beteiligung von Kolleginnen und Kollegen gefasst. An einem Helfersyndrom, so eine häufig wiederkehrende Formel, leiden weibliche Betriebsratsmitglieder jedenfalls nicht. Dinge in Gang setzen, bewegen, mitgestalten zu wollen – und es in der Betriebsratsfunktion sehr viel breiter und effektiver als im Status des normalen Beschäftigten tun zu können – sind konstitutive Elemente des Selbstverständnisses als Repräsentantin. Dazu gehört nicht unbedingt gewerkschaftlicher „Stallgeruch“ oder langjährige Vertrauensleutearbeit (die ein gutes Drittel nicht absolviert hat), wohl aber gewerkschaftliches Engagement, das in Abhängigkeit von Alter und Familiensituation stark, nicht aber nach beruflichem Status variiert. Weibliche Betriebsratsmitglieder sind gewerkschaftspolitisch aktiv, was sich nicht zuletzt in dem erheblichen Aufwand widerspiegelt, den die Mehrheit in die Mitgliedergewinnung, in die Suche nach geeigneten Kandidatinnen investiert. Gerade in diesem Punkt spart man allerdings auch nicht mit Kritik an Strukturen, Ritualen und Organisationsroutinen, die einerseits wenig hilfreich in Bezug auf das schwierige Geschäft der Mitgliedergewinnung sind, was andererseits die kreative Suche nach neuen Wegen in der Mitgliederrekrutierung schürt (z.B. Netzwerke für Nicht-Mitglieder aufbauen, Vertrauensleute stärker beteiligen).

Für alle weiblichen Betriebsratsmitglieder stellen die Sicherung von Beschäftigung, Mitbestimmung sowie die Umsetzung von Gleichstellung (Zugang in Teilzeit, Vereinbarkeit, Chancengleichheit in Bezug auf qualifikationsadäquate Arbeit, Aufstiegs- und Qualifikationsmöglichkeiten) starke gemeinsame Elemente ihrer Interessenorientierungen dar. Mit Abstand und häufig als Problemfelder benannt, die man gerne stärker bearbeiten würde, folgen Möglichkeiten und Formen alternsgerechten Arbeitens sowie des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Betriebsrätinnen, die aus Angestelltenbereichen kommen und diesen betreuen, heben unisono hervor, dass es *die Angestellten* nicht gibt und sich somit Handlungs- und Vertretungsanforderungen zunehmend auffächern. Gleichwohl lassen sich Kernbereiche des Interessenhandelns identifizieren, zu denen die Arbeitsbedingungen, vor allem im Hinblick auf die zunehmende Arbeitsverdichtung sowie überlange Arbeitszeiten, Fragen der Eingruppierung und das Thema Mobbing zu zählen sind. Für die aus der Produktion kommenden und für gewerbliche Betreuungsbereiche zuständigen Betriebsrätinnen stehen ebenfalls die Arbeitsbedingungen

und dabei häufig leistungspolitische Fragen im Zentrum. Von Bedeutung sind zudem Fragen der Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik und nicht zu vergessen der – insbesondere in der Großserienmontage – nach wie vor schwierige Kampf um Teilzeitregelungen. Alles in allem: Versteht man Interessen als subjektive Orientierungen, fallen eher die Gemeinsamkeiten als die Unterschiede zwischen den Betriebsrättinnen ins Auge. Im Kontext der Arbeitssituationen, Handlungsbedingungen und Vertretungsanforderungen der Betreuungsbereiche gefasst, erfahren diese Orientierungen freilich ganz unterschiedliche inhaltliche Füllungen, die im Betriebsratsgremium zusammenzuführen und zu einer kohärenten Interessenpolitik zu verdichten sind.

Im Interaktionszusammenhang des Gremiums kommt der Unterscheidung in Angestellte und Gewerbliche weiterhin hohe Geltungskraft und Orientierungsfunktion zu, die sich mit einer starken Hierarchisierung der Interessen von Belegschaftsteilen verbinden kann, die vor allem zulasten der Angestellten geht. Dies zeigt sich besonders an Standorten, an denen das Gremium immer noch ausgesprochen produktionslastig zusammengesetzt bzw. Angestellte und Frauen schwach repräsentiert sind. Was zählt, sind die Interessen der traditionellen, mobilisierungsfähigen gewerkschaftlichen Kerngruppen. Die Wahrnehmung von Angestellteninteressen gilt hingegen als weniger relevant, ihre Themen werden abgewehrt, explizit abgewertet, gering geschätzt („Angestellte haben keine Probleme“). Für weibliche und männliche Betriebsratsmitglieder, die diese Stereotypisierungen in ihrem Gremienalltag beständig erleben (und in den Interviews ausführlich und lebhaft schildern), ist damit eine wenig komfortable Situation in Bezug auf die Artikulation und Durchsetzung ihrer Interessen bzw. der ihrer Betreuungsbereiche gegeben. Dies gilt wesentlich stärker noch bei der Platzierung und Verhandlung gleichstellungspolitischer Themen. Sie, so der eindeutige Befund, erfahren in der großen Mehrzahl der Gremien kaum Beachtung oder gar Wertschätzung und sind auf der betriebsrättlichen Agenda nur äußerst mühevoll, in immer wieder neuen Anläufen, mit vielen Kraftanstrengungen und Legitimierungen zu platzieren. Paradox genug sorgt so ausgerechnet das Geschlechterthema dafür, dass Geschlecht relevant gemacht wird, mit geschlechtsspezifischen Bestimmungen verquickt, zugewiesen und abgewertet wird („Weiberkram“). In Einzelfällen kann ein starkes gleichstellungspolitisches Engagement erhebliche negative Auswirkungen für den Status und die Einbindung im Gremium haben, die bis zur Marginalisierung gehen können.

Festzuhalten ist, dass es auch und gerade weibliche Betriebsratsmitglieder sind, die an vorderster Linie des Wandels der betrieblichen Sozialorganisation agieren. Um hier bestehen zu können, sind neue Themenstellungen und Strategien im Umgang mit ausgesprochen anspruchsvollen, schwierig zu gewinnenden Angestelltengruppen gefragt und gefordert. Dies erleben die Betriebsräatinnen grundsätzlich als eine positive Herausforderung, die sie auf Basis ihrer hohen beruflichen Kompetenz, ihres starken Engagements und nicht zuletzt um den Preis einer hohen zeitlichen Verfügbarkeit zu bewältigen wissen. Diese Pionierarbeit verbindet sich für Angestellte indes oftmals nicht mit einer starken Stellung im und Unterstützung durch das Gremium. Dabei handelt es sich, wie gesagt, um keinen geschlechtsspezifischen, sondern zunächst einen beide Geschlechter treffenden Wirkungszusammenhang. Für weibliche Betriebsratsmitglieder beinhaltet er gleichwohl geschlechtsspezifische Aufladungen, die vor allem in Bezug auf die Positionierungsmöglichkeiten in den Ausschüssen des Gremiums von Belang sind.

## 16.4 Geschlechterverhältnisse im Betriebsratsgremium

Formell, d.h. laut BetrVG, ist der Betriebsrat als kollektives, nicht hierarchisches Gremium anzusehen. De facto ist der Betriebsrat in den Großbetrieben der Automobilindustrie eine Organisation, die entlang von unterschiedlichen Ausschüssen (Kommissionen) arbeitsteilig strukturiert ist, ein relativ hohes Maß an formalen Organisationsroutinen kennt (regelmäßige Sitzungen, Protokolle, geregelte Zuständigkeiten) und hierarchisch aufgebaut ist. In variierenden Ausprägungen ist der Betriebsrat dabei gestaffelt nach Betriebsratsvorsitz, Stellvertretung, „kleine“ Leitungs-, Lenkungs- oder Koordinationsgruppen sowie den (geschäftsführenden) Betriebsausschuss. Eine weitere Hierarchisierung ergibt sich aus der unterschiedlichen Relevanz und Wertigkeit der (Fach)Ausschüsse in Abhängigkeit von Mitbestimmungsmöglichkeiten, Schwerpunkten der Interessenvertretung sowie den damit verbundenen Kräftekonstellationen. Die Ausschusstruktur gliedert sich in Personal, Entgelt/Gehalt, Arbeitspolitik, Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz (Sicherheit), Produktionstechnologie und Datenverarbeitungssysteme (Organisation und Daten), Bildung, Soziales, Kantine, Frauen/Gleichstellung. Die Art der Ausschussmitgliedschaft und mehr noch das Amt des Ausschussvorsitzes (der in den meisten Fällen mit einer Mitgliedschaft im Betriebsausschuss verbunden

ist) haben eine wichtige Gatekeeperfunktion für die Positionierung, die Handlungs- und Einflussmöglichkeiten der einzelnen Betriebsratsmitglieder. Zugespitzt formuliert: Sage mir deinen Ausschuss und ich sage dir, welche Rolle du im Gremium spielst.

Die Integration und Inklusion der weiblichen Betriebsratsmitglieder in diese Strukturen nimmt sich zwiespältig aus: Einerseits sind Betriebsrättinnen, die lange Amtszeiten haben, mit dem Personalausschuss nicht nur in einem wichtigen Bereich vertreten, sondern haben dort vielfach auch die Vorsitzfunktion (und damit verbunden einen Sitz im Betriebsausschuss) inne. Andererseits bleibt der Mehrheit der Frauen der Zugang in Top-Ausschüsse (z.B. Entgelt), Vorsitz-, Stellvertreterpositionen sowie in die Betriebsratsspitze und last not least in die Aufsichtsräte verwehrt. Es gibt Standorte, an denen keine einzige Frau Mitglied im Betriebsausschuss und sehr viele Standorte, an denen es lediglich eine Frau ist. Kurzum: Frauen sind in den höheren Hierarchieebenen des Betriebsrates immer noch völlig unterrepräsentiert.

Diese vertikale korrespondiert mit horizontalen Segregationslinien. Zwar ist die Herrschaft über den Küchen- und Kantinenausschuss, der über lange Zeit als Domäne weiblicher Betriebsratsmitglieder galt, von den Männern übernommen. Sozial- und Bildungsausschuss verbleiben im Schwerpunkt weiblich, und insbesondere im Frauen- und Gleichstellungsausschuss sind Frauen klar überrepräsentiert. Und auch viele informelle Tätigkeiten, die im Gremium über die Ausschussarbeit hinaus anfallen und wenig prestigeträchtig sind, werden in der Regel von Frauen übernommen. Dazu zählen etwa Wahlvorstand, Redaktion der Betriebszeitung, die Mitarbeit in Arbeitsgruppen, die werksweite Betreuung in Fragen von Teilzeit, Elternzeit, Elterngeld, Kinderbetreuung sowie die Organisation des Frauentages.

Freilich ist damit zunächst nur ein grobes Verteilungsmuster skizziert, das es nach Standorten zu differenzieren gilt. Dann wird sichtbar, dass die Gelegentlichkeitsstrukturen und Möglichkeitsräume für die Integration und Partizipation von Frauen unterschiedlich weit gefasst sind. Entscheidend ist dann etwa die Anzahl weiblicher Betriebsratsmitglieder, die Verankerung erfahrener Betriebsrättinnen in Top-Positionen, das aktive Engagement der Betriebsratsspitze für Gleichstellung im Gremium, das nicht nur auf die Rekrutierung, sondern auf einen systematischen Einbezug der Frauen in die Ausschussarbeit und ihre Berücksichtigung bei der Verteilung wichtiger Funktionen gerichtet ist (was die Infragestellung etablierter Kriterien für Besetzungsentscheidungen einschließt). In diesen Fällen, die in der

Automobilindustrie heute noch in der Minderheit sind, sind geschlechtertypische Zuschreibungen und damit verbundene Aufgabenzuweisungen, die im Prozess des doing gender, also des Zusammenwirkens männlicher und weiblicher Verhaltensweisen, produziert und reproduziert werden, nicht vollständig außer Kraft gesetzt. In der alltäglichen Kommunikation, in den Routinen und für die Organisationsstrukturen des Gremiums, in dem sich keine horizontalen und vertikalen Segregationsmuster mehr finden, haben sie zugunsten eines Gleichheitsdiskurses deutlich an Wirksamkeit eingebüßt.

Die Mehrheit der weiblichen Repräsentantinnen agiert unter den Bedingungen einer (starken) Geschlechterdifferenzierung im Gremium, die auf langjährig gewachsenen Strukturen von Arbeit, Organisation und Geschlecht beruht. Dass diese schwer zu durchbrechen und zu verändern sind, wird für die neue Generation weiblicher Betriebsratsmitglieder besonders deutlich. Die unter ihnen weit verbreitete Erwartung, dass ihre Kompetenzen und Interessen etwa bei der Ausschussbesetzung berücksichtigt werden, wird in aller Regel enttäuscht. Weder werden sie gefragt, was sie wollen, noch danach, was sie können. Die Ämtervergabe erfolgt nach ganz anderen Kriterien (langjährig gewachsene Anwartschaften, wechselseitige Verpflichtungen, Bereichsproporz, politische Kräftekonstellationen, bewährte Praxen), die von männlichen Commitments durchzogen sind und in informellen Informations- und Meinungsbildungskanälen herauspräpariert werden.<sup>552</sup>

Bemerkenswert daran ist weniger, dass die Gremien diese soziale Ordnung, die sich über lange Zeit als funktional erwiesen hat, entwickelt haben. Bemerkenswert ist vielmehr, dass diese alte Ordnung unter den neuen Bedingungen Dysfunktionalitäten produziert: Vorhandene Kompetenzen und Potenziale der Repräsentantinnen eines zunehmend wichtiger werdenden Belegschaftsteils bleiben unausgeschöpft. Inhaltliche und organisatorische Anknüpfungspunkte für eine breiter gefasste Interessenpräsentation werden verschenkt. Schließlich ist fraglich, inwieweit die Einbindung der neuen Akteurinnen dauerhaft gelingen kann. Gerade weil sie ein hohes Aspirationsniveau hinsichtlich ihrer Gestaltungs- und Beteiligungsansprüche zeigen, in wichtigen Funktionen und Aushandlungsprozessen mitentscheiden wollen, werden sie sich auf längere Sicht schwerlich in die „Frauenecke“ abdrängen lassen. Ob die Gremien die Chancen nutzen, die sich aus

552 In dieses Interaktionsgefüge sind männliche in sehr viel stärkerer Weise als weibliche Neulinge eingebunden, was auf langjährige, seit den Zeiten der Jugendvertretung gewachsene Kontakte und ein engmaschiges, wechselseitiges Unterstützungs- und Verpflichtungsnetzwerk zurückzuführen ist.

dem Einzug der neuen Akteurinnen ergeben und sich für diese weiter öffnen oder die neuen Akteurinnen wieder schnell von der Bildfläche verschwinden werden, ist derzeit offen.

## 16.5 Resümee

Die weiblichen Beschäftigten haben infolge der Mindestquote in der Automobilindustrie einen deutlichen Zugewinn an Repräsentation erwirken können. Ihre Integration und Inklusion in das Betriebsratsgremium ist indes (noch) vielfach geschlechtlich aufgeladen, was sich in horizontalen und vertikalen Segregationsmustern manifestiert. Zugleich zeigen die Befunde: Frauen werden in den traditionellen Hochburgen männlich dominierter Macht- und Interessenpräsentation, zu denen die betrieblichen Interessenvertretungen der Automobilindustrie ohne Zweifel zu zählen sind, zu starken Akteurinnen.

Anders als in der Vergangenheit kommen diese Akteurinnen mehrheitlich aus dem (kaufmännischen) Angestelltenbereich und damit einem größer werdenden Belegschaftsteil, der sowohl in den Gremien der betrieblichen Interessenvertretung als auch in den Gewerkschaften bislang ungenügend repräsentiert ist. Dass (weibliche) Angestellte als (aktive) Mitglieder zu gewinnen sind, lassen die neuen Akteurinnen mehr als deutlich werden. Dass dazu neue Wege beschritten und Andockpunkte berücksichtigt werden müssen, ist evident. Denn diese Frauen haben vielfach auf ganz anderen als den traditionellen Rekrutierungswegen in die Gremien gefunden. Es handelt sich um sehr gute ausgebildete, qualifizierte Betriebsratsmitglieder, die für neue Themen, Vertretungsanforderungen und Formen der Solidarität in einer heterogenen, durch unterschiedliche Interessenlagen gekennzeichneten Arbeitsgesellschaft kämpfen wollen. Ihre Unterstützung durch Betriebsratsgremien und Gewerkschaften ist mit Blick auf eine nachhaltige, zukunftsorientierte Interessenvertretung ein wichtiges Ziel. Dazu gehört auch, so unterstreichen die Untersuchungsergebnisse, männlich geprägte Organisations-, Arbeits- und Handlungspraxen zu reflektieren und gendersensibel zu gestalten. Alles in allem zeigen die Befunde: Es gibt gute Gründe, die gewerkschaftlichen Erneuerungsmöglichkeiten, die im – salopp formuliert – Vormarsch der Frauen liegen, in den Blick der Mitgliederdiskussion zu nehmen. Bleibt abzuwarten, ob Revitalisierungsstrategien auch in dieser Perspektive anschlussfähig und offen genug sind.

## **Literatur**

Blaschke, Sabine: Frauen in Gewerkschaften. Zur Situation in Österreich und Deutschland aus organisationssoziologischer Perspektive, Opladen, 2008.

Bosch, Aida: Vom Interessenkonflikt zur Kultur der Rationalität, Opladen, 1997.

Dörre, Klaus: Die strategische Wahl der Gewerkschaften – Erneuerung durch Organizing? In: WSI Mitteilungen, Nr. 1, 2008, S. 3-9.

Hattinger Kreis: Möglichkeiten und Bedingungen des Organisationslernens in Gewerkschaften, Grundlagenpapier, 2003. <http://www.hattingen.uni-oldenburg.de>. [Abgerufen 10.10.2009].

Honsberg, Sylvia: Frauenlos. Geschlechterverhältnisse in den Gewerkschaften, Hamburg, 2001.

Hyman, Richard: „Gewerkschaftliche Strategie und Solidaritätspolitik unter globalen Konkurrenzbedingungen“. Vortrag auf dem Workshop des Hattinger Kreises am 12/13.06.2008 in Hattingen, 2008.

Kurz, Constanze: Branchen- und Beschäftigungsentwicklung von Frauen in der Automobilindustrie. In: Rölke, Kirsten/Wilke, Christiane/Kopel, Mechthild (Hrsg.): Gleich gestellt – doppelt stark, Hamburg, 2006, S. 98-121.

Schambach-Hardtke, Lydia: Gender und Gewerkschaften. Der Kampf der Frauen um politische Partizipation im organisatorischen Wandel, Opladen, 2005.

Steinrücke, Margareta: Zukunft der Gesellschaft – Zukunft der Gesellschaft – Zukunft der Gewerkschaft. Vortrag auf dem Workshop „Zukunft der Gesellschaft“ 9./10.05.2005 im Rahmen der ver.di-Programmdiskussion, 2005.

Wilz, Sylvia: Relevanz, Kontext und Kontingenz: Zur neuen Unübersichtlichkeit in der Gendered Organization. In: Pasero, Ursula/Priddat, Birger P. (Hrsg.): Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender, Wiesbaden, 2004, S. 227-258.

**edition** der Hans-Böckler-Stiftung  
 Bisher erschienene Reihentitel ab Band 215

		Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Oliver Pfirrmann Stand und Perspektiven der Beschäftigung in der Nanotechnologie in Deutschland		13215	978-3-86593-097-2	10,00
Ulrich Zachert Verfahren und Kosten von Betriebsverlagerungen in ausgewählten Europäischen Ländern		13216	978-3-86593-098-9	10,00
Hans-Joachim Voth Transparency and Fairness in The European Capital Market		13217	978-3-86593-099-6	12,00
Klaus Maack, Judith Beile, Stefan Schott, Eckhard Voß Zukunft der Süßwarenindustrie		13218	978-3-86593-100-9	15,00
Wolfgang Schroeder, Dorothea Keudel Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung		13219	978-3-86593-107-8	12,00
Ralf-Peter Hayen, Manuela Maschke (Hsg.) Boombranche Zeitarbeit – Neue Herausforderungen für betriebliche Akteure		13220	978-3-86593-106-1	10,00
Peter Thomas Ein Bündnis für Arbeit und Umwelt zur integralen energetischen Gebäudemodernisierung		13221	978-3-86593-108-5	15,00
Wolfgang Schroeder Zur Reform der sozialen Selbstverwaltung in der Gesetzlichen Krankenversicherung – Kasseler Konzept		13222	978-3-86593-109-2	12,00
Rolf Dobischat, Marcell Fischell, Anna Rosendahl Auswirkungen der Studienreform durch die Einführung des Bachelorabschlusses auf das Berufsbildungssystems		13223	978-3-86593-110-8	15,00
Lutz Bellmann, Alexander Kühl Expansion der Leiharbeit Matthias Kemm, Christian Sandig, Judith Schubert Fallstudien zu Leiharbeit in deutschen Betrieben		13224	978-3-86593-113-9	20,00
Henry Schäfer, Beate Frank Derivate Finanzinstrumente im Jahresabschluss nach HGB und IFRS		13225	978-3-86593-114-6	18,00
Tobias Wolters Leiharbeit – Arbeitnehmer-Überlassungsgesetz (AÜG)		13226	978-3-86593-110-8	15,00
Klaus Löbbecke Die Chemiefaserindustrie am Standort Deutschland		13227	978-3-86593-116-0	30,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Siegfried Roth Innovationsfähigkeit im globalen Hyperwettbewerb – Zum Bedarf strategischer Neuausrichtung der Automobilzulieferindustrie	13229	978-3-86593-118-4	18,00
Hans-Erich Müller Autozulieferer: Partner auch in der Krise?	13230	978-3-86593-120-7	10,00
Judith Beile, Ina Drescher-Bonny, Klaus Maack Zukunft des Backgewerbes	13231	978-3-86593-121-4	15,00
Ulrich Zachert Demografischer Wandel und Beschäftigungssicherung im Betrieb und Unternehmen	13232	978-3-86593-122-1	12,00
Gerd Busse, Hartmut Seifert Tarifliche und betriebliche Regelungen zur beruflichen Weiterbildung	13233	978-3-86593-123-8	15,00
Wolfgang Böttcher, Heinz-Hermann Krüger Evaluation der Qualität der Promotionskollegs der Hans-Böckler-Stiftung	13234	978-3-86593-124-5	25,00
Winfried Heidemann, Michaela Kuhnhenne (Hrsg.) Zukunft der Berufsausbildung	13235	978-3-86593-125-2	18,00
Werner Voß, Norbert in der Weide Beschäftigungsentwicklung der DAX-30- Unternehmen in den Jahren 2000 – 2006	13236	978-3-86593-126-9	22,00
Markus Sendel-Müller Aktienrückkäufe und Effizienz der Aufsichtsratsarbeit	13237	978-3-86593-128-3	29,00
Seddik Bibouche, Josef Held, Gudrun Merkle Rechtspopulismus in der Arbeitswelt	13238	978-3-86593-130-6	20,00
Svenja Pfahl, Stefan Reuyß Das neue Elterngeld	13239	978-3-86593-132-0	28,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe  
der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter  
Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung.  
Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden  
können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis  
der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-408 00 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de



## Über die Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## Forschungsförderung

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

### Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0  
40476 Düsseldorf Telefax: 02 11/77 78-225

**Hans Böckler  
Stiftung**

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

