

Wolfgang Schroeder | Dorothea Keudel

**Strategische Akteure in  
drei Welten  
Die deutschen Gewerk-  
schaften im Spiegel der  
neueren Forschung**

Wolfgang Schroeder | Dorothea Keudel

**Strategische Akteure in drei Welten**  
**Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel**  
**der neueren Forschung**



Wolfgang Schroeder | Dorothea Keudel

**Strategische Akteure  
in drei Welten  
Die deutschen Gewerkschaften  
im Spiegel der neueren  
Forschung**



**Prof. Dr. Wolfgang Schroeder** (\*1960) ist seit 2006 Professor für Politikwissenschaften an der Universität Kassel. Zu seinen Arbeitsschwerpunkten gehören die Themen Arbeitsbeziehungen, Umbau des Sozialstaats sowie Parteien- und Organisationsforschung. Zuvor war Prof. Schroeder Leiter der Abteilung Sozialpolitik beim Vorstand der IG Metall.

**Dorothea Keudel** (1979); Studium der Germanistik und der Politikwissenschaft an den Universitäten Freiburg und Leipzig sowie am Institut d'Etudes politiques Aix-en-Provence; 2006/2007 wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachbereich Politisches System der BRD, Prof. Dr. Wolfgang Schroeder, Universität Kassel; promoviert derzeit mit einem Stipendium der Heinrich-Böll-Stiftung im Rahmen des Stipendienprogramms Aufbruch 1989 zum Thema »Konflikt und Wettbewerb in mittelosteuropäischen Parteiensystemen«.

© Copyright 2008 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2008  
ISBN: 978-3-86593-107-8  
Bestellnummer: 13219

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

# Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
1.	Gewerkschaften als Objekt wissenschaftlicher Forschung	9
2.	Aufbau und Schwerpunkt des Literaturberichts	13
<b>II</b>	<b>Solidarorganisation</b>	<b>15</b>
1.	Ebenen und Instrumente der Mitgliederdebatte	16
2.	Betriebsräte als Schlüsselfaktor mitgliederbezogener Rekrutierungspolitik	19
3.	Integration bislang unterrepräsentierter Interessen	23
4.	Zusammenschlüsse von Gewerkschaften	26
5.	Abschließende Thesen – Hinweise auf Forschungsdesiderate	30
<b>III</b>	<b>Arbeitsmarktpolitische Akteur</b>	<b>33</b>
1.	Dezentralisierung der Flächentarifvertragspolitik (Verbetrieblung) und Strukturverschiebungen bei den Arbeitgeberverbänden	33
2.	Betriebliche »Bündnisse für Arbeit« und Restrukturierungspolitik	38
3.	Neue Themen in der Tarifvertragspolitik	42
a.)	Betriebliche Altersvorsorge	42
b.)	Qualifizierung und Weiterbildung	43
c.)	Vereinbarkeit von Familie und Beruf	45
4.	Konsequenzen der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes für Betriebsrätepolitik und gewerkschaftliche Betriebspolitik	46
5.	Wandel der Mitbestimmungspolitik	48
6.	Konfliktfähigkeit: Streiks und Kampagnen	52
7.	Abschließende Thesen – Hinweise auf Forschungsdesiderate	57
<b>IV</b>	<b>Politischer Verband</b>	<b>61</b>
1.	Verhältnis zu den Parteien	61
2.	Bündnis für Arbeit	66
3.	Vom (Neo-) Korporatismus zum Lobbyismus?	69
4.	Gewerkschaften und Bündnispartner	73
5.	Selbstverwaltung	76
6.	Abschließende Thesen – Hinweise auf Forschungsdesiderate	77

<b>V Gewerkschaften als strategische und lernende Organisation</b>	<b>81</b>
1. Zukunftsdebatte der IG Metall	81
2. Strategiefähigkeit	83
3. Gewerkschaften als lernende Organisation	83
4. Abschließende Thesen – Hinweise auf Forschungsdesiderate	85
<b>VI Allgemeine Schlussfolgerungen</b>	<b>87</b>
1. Drei Funktionen und drei Welten der Gewerkschaften	87
2. Gewerkschaftsforschung im engeren Sinne	88
3. Eine integrative Perspektive einnehmen	90
4. Eine »kritisch-empirische Gewerkschaftsforschung«	91
5. Wo findet in Deutschland Gewerkschaftsforschung statt?	92
6. Perspektive der Gewerkschaftsforschung	92
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>95</b>
<b>Über die Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>107</b>

# I Einleitung<sup>1</sup>

Die deutschen Gewerkschaften finden lebhaftes Interesse in der wissenschaftlichen Forschung und sind nach wie vor ein wichtiger Bezugspunkt in der internationalen Gewerkschaftsdebatte. Dies hängt damit zusammen, dass sich die deutsche Gewerkschaftslandschaft in den letzten Jahren in einem außerordentlichen Maß verändert hat. Deutlichster Ausdruck dafür ist die Reduktion der Gewerkschaften unter dem Dach des DGB von 17 auf acht Gewerkschaften binnen zehn Jahren. Mit der Gründung von ver.di kam es 2001 zum Aufbau einer Gewerkschaft neuen Typs, deren Selbstfindung bei weitem noch nicht abgeschlossen ist. Zugleich fand ein fundamentaler Umbau der Instrumente statt, die die Gewerkschaften nutzen, um ihre Ziele durchzusetzen. Exemplarisch dafür sind die Prozesse in der Metall- und Elektroindustrie, wo mit weitreichenden Öffnungsklauseln ein Mehrebenensystem in der Tarifpolitik institutionalisiert wurde. Auffallend ist schließlich auch der geradezu kometenhafte Aufstieg kleiner Berufsverbände wie der Vereinigung Cockpit, dem Marburger Bund oder der Lokomotivführergewerkschaft zu veto-fähigen Tarifakteuren. Zudem findet derzeit ein bemerkenswerter Wandel in der generativen Zusammensetzung der Gewerkschaften statt.

Ähnlich facettenreich ist auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Gewerkschaften, die weiterhin auf vergleichsweise hohem Niveau stattfindet. Allein dieser Forschungsbericht konnte für die Zeit seit 2003 auf 78 wissenschaftliche Beiträge zum Thema zurückgreifen. Der vorliegende Forschungsbericht will zeigen, was man weiß, was man wissen kann und was man wissen sollte. Er will sensibilisieren für offene Felder und Fragestellungen.

In diesem Bericht wird ein Überblick über die wissenschaftliche Literatur zu den deutschen Gewerkschaften seit 2003 gegeben. Prägend für das deutsche Gewerkschaftsmodell ist – trotz des Beamtenbundes und einer Fülle kleiner Organisationen am Rande – das Prinzip der Einheitsgewerkschaft. Die innere Verfasstheit dieser Einheitsgewerkschaft ist durch einen mittelstarken Dachverband und starke Branchengewerkschaften gekennzeichnet. Das Verhältnis zu den Arbeitgebern und zum politischen System kann als »konfliktpartnerschaftlich« charakterisiert werden. Die gewichtige Stimme der Gewerkschaften gegenüber Arbeitgebern und

1 Wir danken Samuel Greef ganz herzlich für seine tatkräftige Unterstützung bei der Erstellung des Berichts, insbesondere für das Erstellen der Graphiken. Des Weiteren danken wir Florian Albert, Bettina Munimus und Diana Rüd für hilfreiche Zusarbeiten.



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 starken Stellung in der Selbstverwaltung der Sozialversicherungen,
- einer tarifpolitischen Handlungsfähigkeit im Tandem mit verpflichtungsfähigen Arbeitgeberverbänden,
- einer vergleichsweise engen Einbindung in das politische System und einer kooperativen Verbindung zur SPD,
- 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 der Kooperation 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>2</sup> Diese unterscheiden sich in der Umsetzung des für alle verbindlichen Rechtsrahmens; das heißt, inwieweit die Gewerkschaften anerkannt handelnde Akteure sind und Tarif- und Verhandlungsdemokratie tatsächlich gelebt werden. Die Übergänge zwischen diesen Welten sind fließend<sup>3</sup> und die Verteilung der Welten erfolgt über Branchen- und Sektorengrenzen hinweg. 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 ebenfalls wesentliche Teile des öffentlichen Dienstes. Auch wenn dort die Rekrutierung nach anderen Kriterien erfolgt, handelt

2 Vgl. Schroeder/Weßels 2003.

3 Die Einteilung in »Welten« ist als heuristisches Konzept zu verstehen.

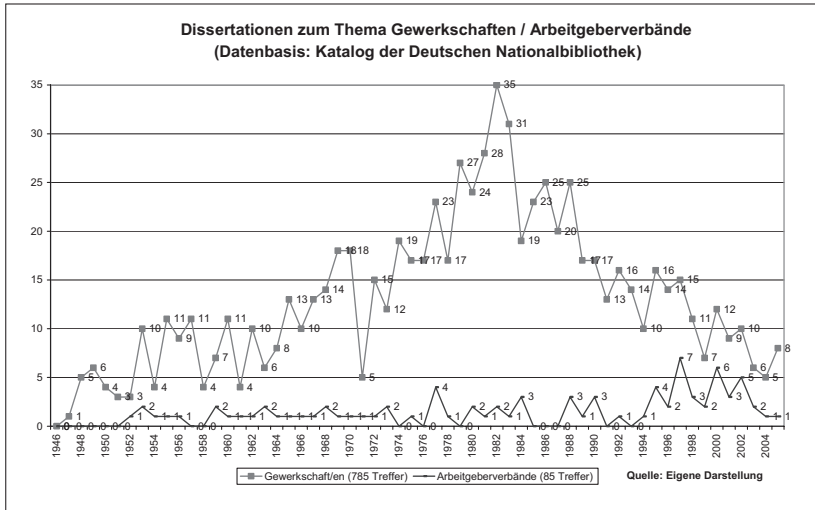
es sich doch um eine feste Basis für gewerkschaftliche Präsenz in Deutschland. Der Schwerpunkt der zweiten Welt liegt in den mittelgroßen Betrieben der verarbeitenden Industrie und des Dienstleistungssektors. Dort ist gewerkschaftliche Stärke nicht unbedingt selbstverständlich, und wenn sie vorliegt, ist sie meist auf günstige 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 hier die Firmen des Dienstleistungssektors, die in allen Größenklassen vertreten sind. 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.

Die Gewerkschaften stehen vor einer »dreifachen« Krise<sup>4</sup>: Mit abnehmender Bindungsfähigkeit und der Schwierigkeit, in der zweiten und dritten Welt Fuß zu fassen, stehen sie vor einer *Mitgliederkrise*. Damit zusammen hängt die Abnahme ihrer gesellschaftlichen Akzeptanz, was zu einer *Legitimitätskrise* führte. Schließlich sehen sie sich angesichts abnehmender Mitgliederzahlen mit einer *Finanzkrise* konfrontiert. Im Hinblick auf diese Krisen wurde in den letzten Jahren jedoch weniger über einen offensiven strategischen »Masterplan« debattiert, sondern viel mehr über das, was die Briten »muddling through« nennen, also das tägliche »Durchwursteln« und Reagieren auf neue Konstellationen.

## **1. Gewerkschaften als Objekt wissenschaftlicher Forschung**

Zur Einordnung der in diesem Forschungsbericht berücksichtigten Literatur sind einige Anmerkungen zur Lage der deutschen Gewerkschaftsforschung notwendig. Diese ist nicht nur in einem Fachgebiet angesiedelt, sondern reicht von der Geschichtswissenschaft über die Soziologie, Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft bis zur Politikwissenschaft, wobei aus der zuletzt genannten Disziplin in besonderem Maße Ergebnisse beigesteuert wurden.

4 Ebd.



Um die quantitative Relevanz des Gegenstandes »Gewerkschaften« für die wissenschaftliche Forschung zu ermessen, bietet der Dissertationskatalog der Deutschen Bibliothek in Frankfurt/Main, der alle in Deutschland geschriebenen Dissertationen für den Zeitraum zwischen 1946 und 2005 erfasst, eine gute 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.

Zwischen 1946 und 2006 sind in Deutschland insgesamt 785 Dissertationen geschrieben worden, die sich mit Gewerkschaften befassen. Zum Vergleich: Im gleichen Zeitraum sind nur insgesamt 85 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

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.

Jahre die Dissertationen zu Unternehmensverbänden. 42,3 Prozent aller Dissertationen zu den Arbeitgeberverbänden seit 1946 fallen in 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 Zeit fällt auf, dass mit 348 der insgesamt 785 Studien nahezu die Hälfte der Arbeiten zwischen 1975 und 1989 erstellt wurde, was einem Anteil von 44,3 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, 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« (Theo Pirker 1960) und »Gegenmacht oder Ordnungsmacht« (Eberhard Schmidt 1971). 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 (1975), Wolfgang Streeck (1981), Josef Esser (1982), Andrei S. Markovitz (1986) und Klaus Armingeon (1988).

Seither widmen sich die wissenschaftlichen Studien stärker 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 diese gelöst werden 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. Umfassendere, stilbildende Werke zu den deutschen Gewerkschaften finden sich seither eher selten.

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 betrieben, die auf empirischen Daten basiert.

Bei der Frage, was Gewerkschaften tun können, um wieder in die Offensive zu kommen, spielen auch 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>6</sup> sind in den letzten Jahren auch in Deutschland geradezu Modewörter in der Gewerkschaftsforschung geworden.<sup>7</sup> Grundlegend für diese Debatte ist der Sammelband »Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy« (Frege/Kelly 2004).<sup>8</sup> Verbunden wird der Revitalisierungsgedanke mit der Annahme der *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. Zu hinterfragen ist allerdings, was an dem Ansatz wirklich neu ist. Bereits vorher wurden in der Gewerkschaftsforschung nicht nur Niedergangsszenarien entworfen, sondern die Gewerkschaften wurden vor allem in der nichtmarxistischen Literatur immer auch als strategische Gestalter betrachtet. Nicht erst jetzt werden neue Konzepte, Strategien und Handlungsoptionen, für die nicht zuletzt ausländische Beispiele als Vorbild dienen, für die Gewerkschaften in Betracht bezogen. Zum anderen muss hinterfragt werden, inwiefern Strategien von einem Gewerkschaftsmodell in ein anderes übertragbar sind. In diesem Sinne sensibilisiert Britta Rehder vom MPI für Gesellschaftsforschung in Köln für die Schwierigkeiten die richtigen Schlüsse aus den US-amerikanischen Erfahrungen für die deutschen Gewerkschaften zu ziehen. Sie vertritt dabei eine Position, die den amerikanischen Strategien, die

6 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« (Turner 2004:9) verstanden. 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.

7 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.« 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 Dörre u.a. 2006). Für das Interesse an der Revitalisierungsdebatte stehen 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.

8 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).

in der dezentralen, betriebsbezogenen Tradition der US-Gewerkschaften stehen, hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf die deutschen Verhältnisse eher skeptisch gegenüber steht (siehe ausführlich Abschnitt III/6).<sup>9</sup> Ihre kritische Bilanz lautet: »Hierarchie, Zentralisierung und Pseudo-Partizipation als Antwort auf die Pluralisierung der Arbeitnehmeridentitäten anzubieten, ist keine neue Erfindung sondern existiert in den deutschen Gewerkschaften seit langem. Möglicherweise ist es gerade diese Tradition, die das amerikanische Modell so anschlussfähig in Deutschland macht. Alternative gewerkschaftliche Revitalisierungsstrategien, die die Bedürfnisse der Mitglieder ernst nehmen und auf eine konsequente bottom-up-Politik setzen, wären die eigentliche Innovation.«

## 2. Aufbau und Schwerpunkt des Literaturberichts

Im vorliegenden Literaturbericht wird die neuere wissenschaftliche Literatur dargestellt, die seit etwa 2003 veröffentlicht wurde<sup>10</sup> und sich ausdrücklich auf die deutschen Gewerkschaften bezieht. Dieser Bericht schließt zum einen an das vom Verfasser (mit) herausgegebene grundlegende Handbuch »Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland« (2003) an und versteht sich zugleich als Fortsetzung des 2001 von der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegebenen Literaturberichts »Zukunft der Gewerkschaften« (Frerichs u.a. 2004). Die Auswahl der Literatur ist auf die wesentlichen Herausforderungen und Veränderungen in den Kernbereichen der Gewerkschaften sowie auf die einschlägige wissenschaftliche Literatur gerichtet.<sup>11</sup>

Die Architektur des Textes orientiert sie sich an den klassischen drei Funktionen der Gewerkschaften, die Franz Neumann bereits 1935 definierte (Neumann 1978). Damit soll deutlich gemacht werden, dass es trotz aller Veränderungen grundlegende Elemente der Kontinuität gibt. Erstens werden die Gewerkschaften als Solidarorganisation (genossenschaftliche Funktion) in den Blick genommen, also ihr Agieren nach innen bezogen auf ihre Mitglieder (Mitgliedschaftslogik).

9 Rehder, Britta: »Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisationserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse« (Manuskript, Köln 2007).

10 Selbstverständlich wird immer wieder auch auf grundlegende Literatur älteren Datums verwiesen.

11 Ein Problem der Erfassung besteht darin, dass neben den publizierten Studien zwar eine Vielzahl an grauer, politikberatender Literatur zu den Gewerkschaften existiert, diese jedoch meist nicht veröffentlicht ist und somit nur zufällig auf sie zugegriffen werden kann.

Zweitens werden die Gewerkschaften in ihrer Eigenschaft als arbeitsmarktpolitischer Akteur (Markt- oder Kartellfunktion) betrachtet, also als Vertreter kollektiver Interessen gegenüber den Arbeitgebern (Einflusslogik). Drittens geht es um die Gewerkschaften als politischer Akteur (politischer Verband), der versucht, seine Interessen gegenüber Parteien und Regierungen zu vertreten (Einflusslogik). Die drei Welten bilden zwar nicht, wie die drei Funktionen von Neumann, übergeordnete Gliederungspunkte – die drei Funktionen beziehen sich auf alle drei Welten –, gleichwohl ziehen sie sich aber als roter Faden durch den Text.<sup>12</sup> Die Gewerkschaften werden verstanden als strategische Akteure, die über eigene Ressourcen verfügen, die sie je nach Situation und Herausforderung unterschiedlich einsetzen können. Ein abschließendes Kapitel befasst sich mit übergreifenden Fragen der Strategiefähigkeit und Zukunftsentwicklung der Gewerkschaften.

12 Sowohl die drei Welten als auch die drei Funktionen sind als Idealtypen zu verstehen, die als heuristisches Analyseraster dienen, in der Wirklichkeit aber nicht so strikt trennbar sind, da es zahlreiche Überlappungen zwischen den verschiedenen Bereichen gibt.

## II Solidarorganisation

Wie kommen die Gewerkschaften zu den Mitgliedern und die Mitglieder zu den Gewerkschaften? Bei dieser Frage geht es um die Binnenperspektive, also primär um das Verhältnis zwischen Organisation und Mitgliedern. Die zentralen Themen in diesem Bereich sind Ziele, Funktionen, Mitgliederpolitiken, organisatorische Reformen und Strategien der Gewerkschaften. Denn Gewerkschaften sind Institutionen der Solidarität, die nach Neumann »auf dem Grundsatz der gegenseitigen Hilfe« beruhen. Neben den Kollektivgütern, die durch Tarifverträge allen zugänglich sind, bieten sie ihren Mitgliedern verschiedene exklusive Leistungen, sogenannte »selektive Nutzenanreize« (Olson), an:

»Sie gewähren (ihren Mitgliedern W.S.) Krankheits- und Unfallunterstützung, Arbeitslosenhilfe, Alterspensionen, Streik- und Aussperrungsunterstützungen (...). Sie gewähren ihren Mitgliedern Rechtsschutz vor Gerichten, Verwaltungsbehörden und Sozialversicherungskörpern. Sie bemühen sich um die Erziehung und Unterweisung ihrer Mitglieder in Kursen und Schulen der verschiedensten Art. Zur Erfüllung all dieser Aufgaben entwickeln sie eigene Institutionen« (Neumann 1978: 150).

Als kollektive Organisationen, die repräsentativ für die Arbeitnehmerschaft sprechen und wirken, sind die DGB-Gewerkschaften nur dann bestands- und durchsetzungsfähig, wenn sie auf eine quantitativ und qualitativ starke Mitgliederbasis bauen können. 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 davon ausgegangen werden, dass diese Strukturen »von selbst« weiter bestehen bleiben. Es handelt sich um ein Erbe aus vergangener Zeit, das gepflegt und entwickelt werden muss.

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 ernstzunehmenden Konkur-



renten 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 Gewerkschaftersatz 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 von der Generosität sozialstaatlicher Leistungen hängt es 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. weiter zu entwickeln.

## 1. Ebenen und Instrumente der Mitgliederdebatte

Um aus der Mitgliedschaftskrise herauszukommen, also potentielle Mitglieder zu tatsächlichen zu machen und diese an die Organisation zu binden, sind im weiteren Sinne folgende Ebenen zu 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 den Gewerkschaften als auch in den einzelnen Gewerkschaften identifiziert werden können. Eine klare Zuordnung ist jedoch schwierig. Wer den einen nur politische und den anderen nur 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. Einerseits wird argumentiert, die Gewerkschaften müssten ihr Dienstleistungsangebot verändern und erweitern (»ADAC der Arbeitswelt«), um für mehr Mitglieder attraktiv zu sein und der zunehmenden Konkurrenz durch Berufsvereinigungen und private Anbieter standhalten zu können. Dem wird entgegengehalten, dass das Modell der Gewerkschaften als Solidarorganisation, die explizit keine Partikularinteressen vertritt, durch das Anbieten spezifischer Dienstleistungen gefährdet sei.

- **Bonusregelungen:** Zur Option der Rekrutierung über selektive Mitgliederanreize zählen auch Bonusregelungen für Mitglieder per Tarifvertrag. Dieses Instrument, das zuletzt besonders öffentlichkeitswirksam vom IG Metall-Bezirk Nordrhein-Westfalen eingesetzt wurde, kam bei abgesenkten Tarifverträgen zum Zuge, bei denen Mitglieder weniger Einbußen hinnehmen mussten als nicht organisierte Beschäftigte.
- **Mitgliederwerbestrategie:** Die Kluft zwischen Beschäftigten- und Mitgliederstruktur führt zu der seit etwa drei Dekaden geführten Diskussion, ob man sich auf die bereits gut organisierten Kerngruppen konzentrieren oder aber sein Augenmerk verstärkt auf die Gruppen lenken soll, die bislang unterrepräsentiert sind. 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 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. Häufig ist diese Strategie mit der Idee gekoppelt, den Beitrag gemäß den Leistungsangeboten zu differenzieren. Zugleich werden Projekte, die eine stärkere Mitsprache der Mitglieder ermöglichen, genutzt, um die Attraktivität der Mitgliedschaft zu fördern bzw. die Loyalität und das Engagement der Mitglieder zu stärken. Die empirischen Befunde der Partizipationsforschung sprechen für diese Option, da sie belegen, dass Organisationen, die vertikal und hierarchisch strukturiert sind, weniger auf das Interesse der ehrenamtlich interessierten Aktivbürger

treffen als informelle, selbstorganisierte und projektorientierte Organisationsformen (Brömme/Strasser 2001:8).

- **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 potentielle Mitglieder zu werden (siehe dazu der Abschnitt II.4 zu Gewerkschaftsfusionen).
- **Professionalisierte Rekrutierungspraktiken:** Angesichts der Mitgliederkrise hat in Deutschland das Interesse an ausländischen Beispielen für eine erfolgreiche Mitgliederwerbung stark zugenommen. Immer wieder werden Großbritannien und die USA mit ihrer offensiven und direkten Mitgliederwerbung als Vorbild genannt.<sup>13</sup> In den von Edmund Heery (2003) zusammengetragenen Informationen zu unterschiedlichen nationalen Taktiken der Mitgliederwerbung zeigt sich, dass Typ und Intensität der Mitgliederwerbung in starkem Maße von den institutionellen Rahmenbedingungen abhängen. Die offensive Taktik in den USA und Großbritannien lässt sich auf die große Abhängigkeit der Gewerkschaften von der direkten Mitgliederrekrutierung zurückführen. Die deutschen Gewerkschaften sind demgegenüber durch gesetzlich verankerte Betriebsräte und überbetriebliche Tarifverhandlungen ein Stückweit entlastet. 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 die wesentlichste Ebene für die Mitgliedergewinnung. 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 an Konstellationen im angelsächsischen Raum ist.

13 Zu einer Gegenüberstellung der verschiedenen Strategien der Mitgliederrekrutierung vgl. z.B. Martin Behrens zum Thema »Mitgliederrekrutierung und institutionelle Grundlagen der Gewerkschaften. Deutschland im internationalen Vergleich« (2005a). Siehe hierzu auch der bereits genannte Sammelband zu »Varieties of Unionism« (Frege/Kelly 2004).

## **2. Betriebsräte als Schlüsselfaktor mitgliederbezogener Rekrutierungspolitik**

Der großen Zahl an Studien, die sich mit den Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen betriebsrätlicher Arbeit bei der gewerkschaftlichen Mitgliederrekrutierung befassen, ist gemeinsam, dass sie, von ganz verschiedenen Ansätzen ausgehend, die zentrale Rolle der betrieblichen Ebene (Betriebsräte/Vertrauensleute) für die gewerkschaftliche Mitgliederentwicklung bestätigen. Sie vertreten allesamt die These, dass eine Stärkung der Gewerkschaften im deutschen Modell nur mit und über die Betriebsräte zu erreichen sei. Hinter dieser These stehen aber jeweils sehr verschiedene Deutungen: So wird aus einer eher sozial-liberalen Position formuliert, dass die besten Chancen zur Stärkung dann bestünden, wenn die Gewerkschaften den wirtschaftspolitischen Einstellungen der Arbeitnehmer stärker Rechnung trügen und in enger innerbetrieblicher Abstimmung mit den Betriebsräten zusammenarbeiteten (siehe etwa Hendrik Biebeler und Hagen Lesch 2007). Im Zentrum dieser Strategie steht die Stärkung bzw. Schaffung innerbetrieblicher sozialer Milieus durch neue gewerkschaftliche Handlungsweisen. Wichtigster Ansatzpunkt dafür sei eine Standortsicherungspolitik, die bei den Betriebsräten und den Mitgliederinteressen ansetzt und sich stärker an der »Ratio der Unternehmenslogik« ausrichtet. Diese Konzeption orientiert sich an dem Ziel, die Gewerkschaften möglichst eng an die materiellen und mentalen Befindlichkeiten der betrieblichen Akteure heranzuführen, um so die Attraktivität gewerkschaftlicher Politik zu verbessern.

Andere Autoren sehen den Knackpunkt nicht in einer stärkeren Anpassung an die Unternehmenslogik, sondern in einer Stärkung der Betriebsräte in ihrer Eigenschaft als Mitgliedswerber.

In der Debatte um die Mitgliederentwicklung der deutschen Gewerkschaften wird meist der Mitgliederschwund in den Blick genommen. Dagegen findet die Mitgliederengewinnung bislang noch wenig Beachtung. Diese steht im Mittelpunkt einer Analyse zu den Daten der 4. WSI-Befragung der Betriebsräte (2004/05) von Martin Behrens (2005b), die auf die Rolle der Betriebsräte bei der Mitgliederwerbung konzentriert ist. Inwieweit lässt sich der Mitgliederschwund mit der »defizitären Neigung der Betriebsräte zur Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern« (330) erklären? Die Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten basierte bisher auf einem sozialen Tausch: Sachwissen gegen Aktivitäten in der Mitgliederwerbung. Das Funktionieren dieses Tausches wird durch verschiedene

Faktoren wie den sinkenden gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsräte, ihre Professionalisierung sowie ihre Anpassung an die Ratio der Unternehmenspolitik in Frage gestellt. Die Analyse der Daten zeigt laut Behrens, dass es einen deutlichen Betriebsgrößeneffekt gibt: Zwar sei die Anzahl der werbenden Betriebsräte in den größeren Betrieben (mehr als 1.000 Beschäftigte) absolut und prozentual weitaus höher als in den Kleinbetrieben, dies alleine sei aber noch nicht ausreichend für eine erfolgreiche Mitgliederentwicklung. Denn auffallend sei, dass die stärksten Mitgliederverluste in den größeren und mittleren Unternehmen stattfänden. Ein zweites wesentliches Ergebnis dieser Auswertung ist, dass die Werbeaktivitäten zwischen den Branchen stark variieren: So liegt die Werbeaktivität in den Dienstleistungsbranchen deutlich unter dem Durchschnitt.<sup>14</sup> Behrens zieht das positive Fazit, dass nahezu die Hälfte der befragten Betriebsräte aktiv und engagiert an der Gewinnung neuer Gewerkschaftsmitglieder beteiligt ist, schränkt aber ein, dass dies dauerhaft nur dann zum Erfolg führen könne, wenn die nötigen organisatorischen und institutionellen Voraussetzungen gegeben seien. Dazu zählt, neben einem bereits hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad im Betriebsrat und in der Belegschaft, die Unterstützung durch die Vertrauensleute. Denn diese können den Handlungsspielraum des Betriebsrats enorm erweitern und »somit dessen Bereitschaft und Fähigkeit zur Mitgliederwerbung.« (338) Da neben dem Organisationsgrad der Betriebsräte auch die Zahl der gewählten Vertrauensleute zurückgeht, ist nach Behrens eine grundlegende Gefahr für eine nachhaltige Mitgliederentwicklung gegeben. Sollte diese Abwärtstendenz zunehmen, »könnte die institutionelle Grundvoraussetzung für den sozialen Tausch zwischen Gewerkschaft und Betriebsrat erodiert sein.« (338)

Pyhel (2006) untersucht im Bereich der Metall- und Elektroindustrie die Rolle der betrieblichen Mitbestimmung für gewerkschaftliche Loyalitätssicherung und langfristige Mitgliederbindung.<sup>15</sup> In Anlehnung an Hirschmann und Weber entwickelt er ein dreidimensionales Modell, das zwischen »zweckrationaler Mitgliedschaft«, »sozialer Kontrolle« und »wertrationaler Mitgliedschaftsloyalität« unterscheidet. Er geht von der Annahme aus, dass die beiden letztgenannten Dimensionen den »fehlenden ökonomischen Anreizcharakter der Tarifkonditionen [...] kompensieren und der Verlockung des Trittbrettfahrertums entgegen[...]wirken«

14 Es lässt sich feststellen, dass der Werbeerfolg dort am größten ist, wo eine gewisse Werbekomplexität vorliegt, in dem unterschiedliche Methoden angewandt werden.

15 Empirische Grundlage bildet eine repräsentative Umfrage von 1.230 Mitgliedern der IG Metall in den nach wie vor gut organisierten Wirtschaftsbranchen Straßenfahrzeugbau, Maschinenbau und der Zulieferindustrie des Fahrzeugbaus.

(6) können. Mit seiner empirischen Analyse zeigt Pyhel, dass insbesondere die wertrationale Loyalität tatsächlich »einen großen Beitrag zur Verhinderung der ökonomisch rationalen Strategie des Trittbrettfahrertums leistet« und damit die »wichtigste Organisationsressource der IG Metall« darstellt (22). Die stärksten Effekte für die wertrationale Loyalität gehen neben dem »Image der IGM in der Öffentlichkeit« von der »Vertretung durch den Betriebsrat« aus (20). Die betriebliche Mitbestimmung stellt sich also als »wichtigste Organisationshilfe« der Gewerkschaften für die Mitgliederbindung heraus. Pyhel geht davon aus, dass sich die für die Metallbranche gewonnen Ergebnisse durchaus auf andere Bereiche und Gewerkschaften übertragen lassen. Zentral sei, dass dort, wo noch keine Vertretungsstrukturen existieren, Betriebsräte gegründet würden. Dort, wo sie bereits bestehen, käme es auf eine intensive Kommunikation mit den hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären an, um weiterem Mitgliederschwund entgegenzuwirken. Skeptisch stimme, dass ein gutes Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten nicht der Regelfall sei.

Wie von Behrens in der bereits vorgestellten Studie zur Mitgliederwerbung (2005b) herausgestellt, sind neben den Betriebsräten die Vertrauensleute wesentlich für die gewerkschaftliche Präsenz insbesondere in den größeren Betrieben. Über ihre Stärke, ihre Aufgaben und ihre Entwicklungspotentiale liegen bisher nur unzureichende empirische Erkenntnisse vor. Eine der wenigen Arbeiten zu den Vertrauensleuten stammt aus der Feder des Hamburger Soziologen Jürgen Prott. Dieser legte 2006 eine Studie zum Rollenverständnis der Vertrauensleute in den Organisationsbereichen der IG Metall und der IG BCE vor.<sup>16</sup> Ausgangspunkt ist dabei die Definition der Vertrauensleute als »Rückgrat der Gewerkschaften im Betrieb«, die sich im Spannungsfeld befänden zwischen »der im betrieblichen Kontext lokalisierten Berufstätigkeit [...] und ihrer im außerbetrieblichen Gewerkschaftskontext legitimierten Funktionsbeziehungen« (9). Prott konstatiert, dass die Betriebsräte gegenüber den Vertrauensleuten in den letzten Jahren deutlich an Gewicht gewonnen haben. Er vermutet, dass sich zumindest auf lange Sicht auch das Verhältnis zwischen Vertrauensleuten, die oftmals »in den versinkenden proletarischen Milieus verwurzelt sind« (8), und Gewerkschaftssekretären, verschlechtern werde, da sich die hauptamtlichen Gewerkschaftssekretäre in vie-

16 Empirische Basis dieser Studie sind 101 teilstandardisierte Interviews mit Vertrauensleuten der IG BCE sowie der IGM, die allesamt nicht dem Betriebsrat angehören.

len Fällen vom »traditionellen« zum »modernen« Funktionärstyp entwickelten.<sup>17</sup> Eines der wesentlichen Ergebnisse zur Rolle der Vertrauensleute in Hinblick auf die Mitgliederfrage ist der Befund, dass die Vertrauensleute ihre Aufgabe in erster Linie im Informieren und im sich kümmern sehen. Dagegen werde die Mitgliederwerbung erst an zweiter Stelle genannt. Gleichwohl ist sich aber die Mehrzahl der Vertrauensleute bewusst, dass die Erwartungen der Gewerkschaften an ihre Arbeit sich auf den Bereich der Mitgliederwerbung konzentrieren. Zugleich bewerten die Vertrauensleute ihre Anbindung an die Betriebsräte als sehr viel enger als die Anbindung an die Gewerkschaften. Sie sehen sich primär als »Bindeglieder« zwischen »den Gewerkschaftsmitgliedern ihres Betreuungsbereiches und der gesetzlichen Interessenvertretung« (160).

Alle Studien weisen daraufhin, dass im deutschen Modell die Betriebsräte und die Vertrauensleute wesentlich sind für den direkten Kontakt zu den Mitgliedern. Daher ist es für die Gewerkschaften nicht unproblematisch, dass einerseits die informellen und die gesetzlich fixierten Kompetenzen der Betriebsräte zunehmen, andererseits ihr gewerkschaftlicher Organisationsgrad sinkt. Aus den Thesen von Behrens, Pyhel und Prott wird deutlich, dass es nicht ein einzelner Akteur ist, von dem das Wiedererstarken der Gewerkschaften auf betrieblicher Ebene abhängt, sondern dass es auf das Zusammenspiel zwischen Vertrauensleuten, Betriebsräten und hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären ankommt. Weil der »soziale Tausch« als motivierende und orientierende Basis erodiert, ist die Kooperation zwischen diesen Akteuren aber nicht mehr selbstverständlich, was nachhaltige Konsequenzen für die Mitgliederwerbung hat. Die Schwierigkeiten des sozialen Tauschs werden durch Prott thematisiert: Er vermutet, dass die Vertrauensleute, indem sie primär auf den Betrieb konzentriert seien, die Mitgliederwerbung bestenfalls an zweiter Stelle ihres Prioritätenkataloges sehen. Gerade wenn, wie Pyhel überzeugend herausarbeitet, die wertrationale Loyalität wichtigster Faktor für die Mitgliederbindung ist und hierfür die Betriebsräte entscheidend sind, dann ist diese wertrationale Dimension keine unerschöpfliche, jederzeit präsente Quelle,

17 Zu den hauptamtlichen Funktionären haben Keller und Prott 1997 eine eigene Studie verfasst. Im Zentrum dieser Studie steht die Untersuchung von »Konturen und Umbrüche[n] in der sozialen Rolle«. Prott/Keller unterscheiden einen traditionellen vom modernen Typus des Gewerkschaftsfunktionärs. Auffälligerweise lässt sich die Mehrzahl der 120 Befragten nicht eindeutig einem der beiden Typen zuordnen und fällt somit unter den »ambivalenten Typ.« Dieser Typus bildet gewissermaßen einen Schlüssel zur Problematik des Gewerkschaftsfunktionärs: Die Funktionäre seien zerrissen zwischen altem und neuem Rollenbild, sie hätten ein »gebrochenes berufliches Rollenverständnis« (375). Daraus ergeben sich eine Reihe von Dilemmata wie die zunehmende Unvereinbarkeit von Familie und Beruf oder die Entfremdung von Funktionär und Gewerkschaft.

derer sich die Gewerkschaften vermittelt über Betriebsräte und Vertrauensleute einfach bedienen können. Vielmehr muss diese Voraussetzung gepflegt und neu inspiriert werden.

### 3. Integration bislang unterrepräsentierter Interessen

Stärker denn je sind jene Branchen und Gruppen in den Fokus des Interesses der Forschung gerückt, die bislang in der Mitgliedschaft unterrepräsentiert sind, also nach unserer Einteilung Branchen und Gruppen, die größtenteils in der nicht gewerkschaftlich organisierten dritten Welt angesiedelt sind. Im Mittelpunkt steht dabei der Dienstleistungssektor. In seiner international vergleichenden Dissertation analysiert Heiner Dribbusch (2003) Mitgliedergewinnungsstrategien im Einzelhandel in den Niederlanden, Großbritannien und Deutschland.<sup>18</sup> Dribbusch geht von der Grundthese aus, dass die niedrigen Eintrittsquoten im Dienstleistungsbereich nicht »das Ergebnis eines spezifischen Imageproblems der Gewerkschaften im Dienstleistungsbereich« seien, »sondern in erster Linie das Resultat der Abwesenheit der Gewerkschaften in den meisten Dienstleistungsbereichen.« (13). Dagegen machten die durchaus vorhandenen »Organisierungserfolge der Gewerkschaften im Einzelhandel«<sup>19</sup> (253) deutlich, dass eine stärkere gewerkschaftliche Verankerung möglich sei. Allerdings behinderten die strukturellen Rahmenbedingungen wie die »starke Fragmentierung der Beschäftigten« (255), die »hochgradig flexibilisierte[n] Arbeitszeitregime« sowie »die Verteilung der Beschäftigten auf einen Kosmos von Einzelbetrieben« (256) bislang größere Erfolge in der Mitgliedergewinnung. Es bestätigt sich aber, dass die Gewerkschaften dort, wo sie betrieblich bereits vertreten sind, »deutlich besser verankert sind als dort, wo sie über keine organisatorische Präsenz verfügen.« (254) Strategisch wirbt Dribbusch mit seiner Studie für »überbetriebliche und dennoch betriebsnahe Vertretungsstrukturen« (256). Als gelungenes Beispiel verweist er auf ein niederländisches »Einkaufszentrenprojekt« (VWC-Projekt) (191), mit dem fili-

18 Empirische Basis seiner Ergebnisse sind 64 qualitative Interviews mit in der Mitgliederwerbung aktiven Funktionären.

19 »Der Umfang, in dem es Gewerkschaften in vielen Unternehmen und Filialen des Einzelhandels gelungen ist, sich zu etablieren, belegt, dass von einer spezifischen Ablehnung der Gewerkschaftsmitgliedschaft durch die Beschäftigten [...] keine Rede sein kann« (Dribbusch 2003: 253).



alenübergreifende Servicenetzwerke entwickelt wurden.<sup>20</sup> Die Schwierigkeiten, dieses Projekt weiter auszubauen, zeigen aber deutlich, dass die »hauptsächliche Organisierungsschiene« nach wie vor der Aufbau einzelbetrieblicher Interessenvertretung bleibt. An diesem Punkt sind die deutschen Gewerkschaften nach Dribbusch durch das gesetzlich geschützte Institut des Betriebsrates im Vorteil. Voraussetzung sei allerdings, dass die Betriebsräte auch an der Mitgliederwerbung interessiert seien, darin also einen Nutzen für ihre Arbeit sähen (269). Um die Betriebsräte stärker für die Mitgliedergewinnung zu mobilisieren, sei daher eine umfassende innergewerkschaftliche »Prioritätensetzung zu Gunsten der Mitgliedergewinnung« (253) notwendig.<sup>21</sup> Zu diesem Zweck sind jedoch innergewerkschaftliche Quersubventionierungen unumgänglich (271). Dies bedeutet jedoch auch, dass andere Ausgaben (und damit auch andere Aufgaben) eingeschränkt werden und Ressourcen zu Gunsten der Mitgliederwerbung neu verteilt werden. Es geht also um »Veränderungen in den gewerkschaftlichen Routinen« (282), was nur gegen Widerstand durchzusetzen sein wird. Ein weiteres wesentliches Ergebnis der Studie ist der Befund, dass »konfliktnahe Leistungen« gefördert werden sollten. »Konfliktferne Angebote«, also Angebote im allgemeinen Servicebereich, tragen dagegen nur wenig zur Mitgliedergewinnung bei (253).

Mit der Frage, welche Strategien die Gewerkschaften verfolgen, um atypisch Beschäftigte als Mitglieder zu gewinnen und deren Arbeits- und Entgeltbedingungen zu verändern, haben sich auch Andreas Aust und Hajo Holst (2006) beschäftigt. Sie untersuchen diese Fragestellung am Beispiel von Callcentern und der Leiharbeit. Dies sind Bereiche, in denen auch in Deutschland in den letzten Jahren die Zahl der Arbeitsplätze gewachsen ist und die gesetzliche Regulierung neu justiert wurde. Für die dortige gewerkschaftliche Organisationsstrategie identifizieren Aust/Holst ein Abfolge von drei Phasen: Auf die Phase der Ignoranz folgte die Phase der Entdeckung, die bald von einer Phase der Ernüchterung abgelöst wurde. Trotz dieser formalen Ähnlichkeiten der Abläufe in den beiden Bereichen lassen sich interessante Differenzen feststellen: Während die Gewerkschaften auf die Callcenter mit einer »stillschweigenden Akzeptanz« reagierten, artikulierten einige Gewerkschaften gegen die Leiharbeit eine dezidierte Verbotsstrategie, weil ihnen diese Arbeit als »moderne Form von Sklavenhandel« (310) erschien. Der Wandel

20 Ihre Aufgabe ist es, gewerkschaftliche Informationen zu verbreiten, Beschäftigte zu beraten und Mitglieder zu werben.

21 Dribbusch vertritt die Auffassung, dass die Mitgliedergewinnung als Hauptaufgabe angesehen werden muss und dementsprechend auch stärker wertgeschätzt werden sollte (297).

von der *Ignoranz* zur *Regulierung* erfolgte einerseits durch Veränderung der Umweltbedingungen in Gestalt veränderter Gesetze. Dies war insbesondere bei der Zeitarbeit der Fall, wo durch Initiativen der Europäischen Union sowie durch eine Veränderung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes Handlungsbedarf entstanden ist. Aust/Holst weisen aber noch auf einen anderen wesentlichen Aspekt hin: Auslöser der *Entdeckung* war der Druck, der von den veränderten Bedingungen auf die »Durchsetzungsfähigkeit der gewerkschaftlichen Kernstrategien in gut organisierten Organisationsbereichen ausging – und weniger die Beschäftigungsqualität in externen und ausgegliederten Callcentern und in der Leiharbeit«. Hinter dieser Strategie stecke »keine abstrakte Handlungslogik von Organisationen, sondern die Tatsache, dass gewerkschaftliche Prioritätensetzungen das Resultat innergewerkschaftlicher Auseinandersetzungen sind« (311). Schließlich haben die Autoren eine These anzubieten, warum trotz einer vergleichsweise engagierten Hinwendung zu diesen Feldern die tarifvertraglichen Ergebnisse weit hinter den Erwartungen zurückblieben: Sie führen dies darauf zurück, dass keine hinreichend starke und mobilisierungsfähige Mitgliedschaft existiert, in vielen Fällen auch keine Betriebsräte vorhanden sind und in manchen Fällen sogar durch christliche Gewerkschaften konkurrierende Arbeitnehmerorganisationen auftreten. Dies führt dazu, dass die traditionelle Logik der Tarifautonomie nicht funktioniert. Damit wird eine entscheidende Erkenntnis hinsichtlich der Bedingungen der industriellen Beziehungen deutlich unterstrichen: Gerade die Transformation von bislang als randständig betrachteten branchenübergreifenden Phänomenen in eine Branchenlogik bedarf eines mitgliederbasierten Fundamentes, ohne das keine adäquaten Ergebnisse produziert werden können.

Mit den Organisations- und Gestaltungschancen von Gewerkschaften im Bereich unsicherer Arbeitsverhältnisse befasst sich eine 2006 verfasste Studie von Ulrich Brinkmann, Klaus Dörre und Silke Röbenack. Zwar seien das quantitative Ausmaß, die sozialen Folgen und die subjektiven Verarbeitungsformen derart heterogen, dass eine einfache Lösung dieses Problems nicht möglich sei. Gleichwohl vertreten die Autoren die These, dass es gewerkschaftliche Handlungschancen für eine Entprekarisierungsstrategie gäbe, wenn es gelänge, stärker zielgruppenspezifische Angebote für prekär Beschäftigte anzubieten. Für eine solche *Organizing*-Strategie könnten bspw. Anleihen in Italien und den USA gemacht werden.

Eine andere Gruppe, die in den letzten Jahren auf dem Arbeitsmarkt stärker geworden ist und für die Gewerkschaften ein wichtiger Referenzpunkt sein könnte, sind die so genannten »Scheinselbstständigen«. Durchaus übertragbar

auf Deutschland ist die österreichische Studie von Susanne Pernicka und Sabine Blaschke (2006) zu den »abhängig Selbständigen«. Die beiden Autorinnen konstatieren, dass die »abhängige Selbständigkeit« in den letzten beiden Jahrzehnten durch betriebliche Strategien der Flexibilisierung erheblich zugenommen hat. Nach anfänglichem Widerstand gegen die Aufnahme von Selbständigen öffneten sich die österreichischen Gewerkschaften unter dem Eindruck massiver Mitgliederverluste in den 1990er Jahren für diese. Dabei sind nach Pernicka/Blaschke drei verschiedene Strategien zu beobachten: Anfangs wendeten alle drei österreichischen Gewerkschaften mit einem relativ hohen Anteil an Selbständigen (GPA, KMSfB, DJP) eine »Duldungsstrategie« an, die ihnen zwar eine Mitgliedschaft ermöglichte, jedoch nur begrenzte Leistungen für diese Gruppe vorsah. Sukzessive veränderte sich diese Haltung in Richtung einer Partizipationsstrategie, die schließlich durch eine spezifische Dienstleistungsstrategie (spezifische Leistungen für Selbständige) erweitert wurde. Auffallend sind die divergierenden Organisationsmodelle: Während die große Gewerkschaft GPA auf ein »Modell der separaten Organisation abhängiger Selbständiger« (47) setzt, wendeten die beiden kleineren Gewerkschaften ein »Modell der Integration abhängigen Selbständige[n] in die bestehende fachliche Struktur« an. Die Autorinnen ziehen das Fazit, dass die Aufnahme der abhängig Selbständigen als »erster Schritt in Richtung einer breiteren Interessenbasis und somit eines umfassenderen Gewerkschaftsverständnisses« (48) gesehen werden kann. In der deutschen Forschung hat das Phänomen der abhängigen Selbständigen bisher noch zu wenig Beachtung gefunden. Dies ist umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass sich vor allem ver.di in den vergangenen Jahren intensiv der Organisation dieser Gruppe gewidmet hat und Selbständige als vollwertige Mitglieder in die Gesamtorganisation integrierte.

#### **4. Zusammenschlüsse von Gewerkschaften**

Seit der Gründung des DGB hat sich die Anzahl eigenständiger Gewerkschaften unter dessen Dach halbiert.<sup>22</sup> Die drei großen DGB-Gewerkschaften repräsentieren heute über 75 Prozent der Gesamtmitglieder. Mit ver.di ist eine neue Multibranchengewerkschaft geschaffen worden, die als Antwort auf Mitglieder- und Finanzverluste, Strukturveränderungen der Branchen und Arbeitsmärkte verstan-

22 Seit 1996 hat sich die Zahl der DGB-Gewerkschaften durch Fusionen und Übernahmen von 17 auf acht reduziert.

den werden kann. Ver.di, zeitweise die mitgliederstärkste deutsche Gewerkschaft (2001-2005), zeichnet sich durch folgende Elemente aus:

- Matrixstruktur mit nebeneinander stehendem Gefüge von Fachbereichen und Ebenen
- Aufhebung der Trennung in öffentlichen und privaten Sektor
- Dominanz der Angestellten (ca 55%) und hoher Repräsentationsgrad der Frauen (ca. 50%) in der Mitgliedschaft
- Außerordentliche Interessenheterogenität zwischen Branchen und Berufen, die sich in einer asymmetrischen Fachbereichsstruktur niederschlägt
- Erbe: Struktur und Personaldominanz von Funktionären aus der ehemaligen ÖTV

Bisher liegen nur erste wissenschaftliche Annäherungen an die strukturell veränderte Gewerkschaftslandschaft vor. Die Studien von Hans-Peter Müller, Hans-Uwe Niedenhoff und Manfred Wilke (2002), Jeremy Waddington und Jürgen Hoffmann (2005), Marcus Kahman (2005) sowie von Berndt Keller (2004) geben vor allem erste Einblicke in die Prozesse, die zur Gründung von ver.di geführt haben. Darüber hinaus werden aber auch die Ergebnisse, Konsequenzen und Widersprüche der Fusionsprozesse analysiert. Keller konfrontiert in seiner 2004 erschienen Studie die zu diesem Zeitpunkt erkennbaren Strukturen der neuen Organisation mit den Ergebnissen international vergleichender organisationssoziologischer Forschung zu Fusionen und Übernahmen.<sup>23</sup> Dabei unterscheidet er zwischen den Außen- und Innenwirkungen, die mit der organisationspolitischen Konzentration einhergehen. Bei den Innenwirkungen der ver.di – Gründung geht es um das Verhältnis der verschiedenen Herkunftskulturen, die Motivation und Fluktuation der Mitarbeiter, die mehrebigigen Strukturen im föderal-regionalen Aufbau sowie um die Wirkungen der Matrixorganisation. In Bezug auf die erste Phase des Fusionsprozesses hält Keller, in Einklang mit Ergebnissen der international vergleichende Organisationsforschung, fest, dass Mitgliederrückgang und der Verlust von Mitarbeitern mit Schlüsselqualifikationen durchaus »normal seien«. Mit der Frauenquote und der starken Eigenständigkeit der einzelnen Fachbereiche betritt ver.di Neuland für die Gewerkschaften. In Bezug auf die Außenwirkungen thematisiert er insbesondere folgende Punkte:

23 In den nordischen Ländern und im angelsächsischen Raum hat der Prozess der Konzentrationsentwicklung im Bereich der gewerkschaftlichen Organisationen in den 1980er und 1990er Jahren bereits vielfältige Forschungsaktivitäten nach sich gezogen.

- Ab- und Ausbau der zwischengewerkschaftlichen Konkurrenz
- Stärkung kleiner berufsbezogener Organisationen wie Cockpit, Marburger Bund etc.
- Schwächung des DGB
- Verhältnis zu den Arbeitgeberverbänden

Keller kommt zu dem Schluss, dass der Zusammenschluss auch in international vergleichender Perspektive eher eine »zweitbeste Lösung« (193) darstelle. Denn die mit der Fusion verfolgten Ziele orientierten sich primär an organisationspolitischen und finanziellen Motiven, wohingegen inhaltliche Aspekte als zweitrangig betrachtet worden seien. Keller spricht infolgedessen von »reaktiv-defensiven Maßnahmen der Anpassung«. Keinesfalls sei ver.di als »proaktiv-offensive strategische« Maßnahme zu verstehen. Statt sich um eine strategisch-inhaltliche Anpassung der Gewerkschaftsarbeit an veränderte Bedingungen zu kümmern, habe man eine rasante Veränderung der Organisationslandschaft betrieben, an deren Durchführung »ehrenamtliche Mitglieder« (95ff.) kaum beteiligt wurden und deren Konsequenz offen ist. Um auf die drastischen Umweltveränderungen eine proaktive Antwort geben zu können, wäre aber nach Keller eine grundlegende Veränderung von Strategien und Zielen notwendig. Keller vertritt die Auffassung, dass die eigentliche Bewährungsprobe für ver.di noch bevorstehe, da der Vollzug des Zusammenschlusses nicht mehr als die Bedingung für eine mögliche effizientere Gewerkschaftsarbeit sei. Entscheidend für den weiteren Prozess werde sein, ob es gelinge, transparente Kriterien zur Bewertung der gewerkschaftlichen Arbeit zu finden. Zurzeit werden weder die Mitglieder- noch die Finanzentwicklung seitens der Verantwortlichen als Kriterien für den Erfolg oder Misserfolg von ver.di akzeptiert. Auch andere Ziele des Zusammenschlusses, wie der Einfluss auf die Politik, die Güte von Tarifergebnissen, ein verbessertes Dienstleistungsangebot und die Qualität der Mitgliederbetreuung, spielen bisher keine herausragende Rolle bei der Evaluierung.

Müller/Niedenhoff/Wilke (2002) befassen sich mit der Entstehung und Entwicklung von ver.di. Die Gründung von ver.di, einer typologisch »homolog fusionierten Multibranchengewerkschaft« (20), sei ein vergleichsweise schwierigerer Prozess gewesen, weil Fusionen solcher Art »in der Regel auf der politisch gewollten Gleichwertigkeit der Partner aufbauen, bei krassen Größenungleichgewichten nicht selten eine Fiktion, durch die sich die Wirklichkeit verkomplizierend hindurcharbeitet« (ebd.). Die Autoren ignorieren dabei, dass die Fusionen, die durch deutliche Größenunterschiede der Gewerkschaften geprägt waren, dies

vergleichsweise besser bewältigt haben als solche, die durch eine relative Gleichwertigkeit gekennzeichnet sind. Sie stellen die Frage, ob der organisatorische Zusammenschluss zu einer derart großen Multibranchengewerkschaft tatsächlich zu vergrößerter Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit führen wird. Dazu überlegen sie, welche inneren Differenzierungsprozesse notwendig sind, um das Ausmaß an Komplexität zu integrieren und zu verhindern, dass vetostarke Berufsgruppen sich separieren. Sie vermuten, dass ver.di den unterschiedlichen Strömungen dezentrale und autonome Strukturen gewähren muss, und »ständig repräsentative Querschnittspolitiken [erfinden; W.S.] [...] sollte um Breite und Zersplitterung dieses Verbandes zu integrieren.«

Ein besonderes Augenmerk im Fusionsprozess gilt der Gruppe der Frauen, die im Laufe des Prozesses eine Regelung erreichten, die vorsieht, dass Frauen in Führungspositionen so stark vertreten sein sollten, wie es ihrem Mitgliederorganisationsgrad entspricht. In ihrer Berliner Dissertation rekonstruiert Schambach-Hardtke den Fusionsprozess zur Dienstleistungsgewerkschaft ver.di hinsichtlich der politischen Partizipation von Frauen (2005).<sup>24</sup> Die Autorin geht davon aus, dass Wandlungsprozesse von Organisationen grundsätzlich die Chance für neue Gestaltungsspielräume beinhalten, da herrschende Normen und Hierarchien zeitweise aufgehoben werden. Vor diesem Hintergrund fragt sie, »wie Funktionärinnen den Vereinigungsprozess während der Konstituierung der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di nutzten, um ihre frauenpolitischen Interessen durchzusetzen« (22).<sup>25</sup> Schambach-Hardtke stellt fest, dass insbesondere durch das »situative Element« tatsächlich eine größere Offenheit für die Forderungen nach mehr Partizipation der Frauen gegeben war, da der gesamte Prozess auf Verhandlung und Kompromissfindung angewiesen war und auf diese Weise eine gewisse Eigendynamik erhielt, die zu Öffnungs- und Lernprozessen führte (244f.). Gleichzeitig war das große Engagement und Beharrensvermögen der Funktionärinnen ausschlaggebend, die Überzeugungsarbeit leisteten und versuchten, die Funktionselite als Verbündete zu gewinnen (249). Dabei war der »Rückhalt durch die gewerkschaftliche Leitungsebene« »überlebenswichtig« (248). Die Gewerkschaftsspitze förderte das Gleich-

24 Dieses Vorgehen ist neu: »Festzuhalten bleibt, dass in der Gewerkschaftsforschung die Kategorie Geschlecht bisher grundsätzlich unberücksichtigt geblieben ist und nach geschlechtsspezifischen Faktoren, die die innergewerkschaftlichen Organisationsabläufe – insbesondere im Wandel – beeinflussen, nicht gefragt wurde« (34). Da im Dienstleistungsbereich mehr Frauen als Männer beschäftigt sind, liegt eine Forderung nach stärkerer Beteiligung der Frauen nahe.

25 Die Studie basiert hauptsächlich auf Dokumentenanalyse, Leitfrageninterviews mit Experten sowie teilnehmender Beobachtung bei ver.di-Kongressen.

berechtigungsstreben der Frauen, wenn auch aus sehr verschiedenen Motiven heraus. Ursächlich für diese vergleichsweise weitreichenden Regelungen war laut Autorin, dass die Männer »auf diesem Wege ihre Macht und Entscheidungsgewalt demonstrieren und mit ihrem jovialen Verhalten den Frauen ihre Abhängigkeit von ihrem Wohlwollen verdeutlichen« konnten (249). Die normativen Konzepte der EU, wie sie im »Gender-Mainstreaming« zum Ausdruck kommen, spielten dagegen überraschenderweise keine bedeutende Rolle (245). Den Funktionärinnen mit frauenpolitischen Anliegen gelang es, ihr Partizipationsinteresse formal in die ver.di-Satzung einzubringen.<sup>26</sup> In der Praxis aber habe sich substantiell nichts geändert<sup>27</sup>: In den Spitzenpositionen seien die Frauen nach wie vor unterrepräsentiert. Die Autorin räumt allerdings ein, dass das Ende des Prozesses noch offen sei. Bereits zwei Jahre nach Erscheinen der Dissertation kann festgestellt werden, dass die Umsetzung der Frauen-Quote, die seit 2007 gilt, zu erheblichen Veränderungen hinsichtlich der elitebezogenen Geschlechterverteilung von ver.di und auf dem ver.di-Gewerkschaftskongress in Leipzig 2007 zu erkennbaren Koordinationsproblemen hinsichtlich einer ausgewogenen Personalpolitik geführt hat.

## **5. Abschließende Thesen – Hinweise auf Forschungsdesiderate**

1. In Hinblick auf die drei Welten der Gewerkschaften fällt auf, dass bei den einzelnen Themenfeldern meist nicht explizit zwischen den verschiedenen Sphären unterschieden wird. So wäre es z.B. in Bezug auf die Betriebsräte wichtig zu untersuchen, wie sich deren Präsenz und Rolle in Hinblick auf die Mitgliederwerbung in den drei Welten unterscheiden. Die getrennte Betrachtung der drei Welten mit ihren je eigenen Strukturen und Logiken könnte die Orientierung an ausländischen Modellen erleichtern und die Frage beantworten, welche Strategien für welche Welt passfähig sein könnten. Mit den Studien zu den unterrepräsentierten Gruppen rücken die zweite und dritte Welt ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Was bedeutet eine stärkere »Öffnung« der Gewerkschaften für die dritte Welt mit Blick auf die Repräsentation der zweiten und dritten Welt? Treten hier Interessenkonflikte auf? Die Gewerk-

26 Zu nennen sind: »Verwirklichung der Geschlechterdemokratie als gesamtgewerkschaftlicher Auftrag« in den Richtlinien, eine Mindest-Frauenquote für alle Organe sowie die Einrichtung von Strukturen für Frauen- / Gleichstellungspolitik auf allen Ebenen der Gewerkschaft (239).

27 Sie stellt vielmehr eine »signifikante Diskrepanz zwischen dem formal erzielten Erfolg der Frauen und ihrer geringen substantiellen Partizipation« (259) fest.

schaftsfusionen und -übernahmen führen zu zunehmender Heterogenität und zu asymmetrischen Strukturen. Die fusionierten Teile sind nie gleich stark vertreten. Bisher gibt es keine Studien, die untersuchen, was diese Asymmetrie für das Verhältnis zwischen den drei Welten, die nebeneinander innerhalb einer fusionierten Gewerkschaftsorganisation vertreten sind, bedeutet.

2. Betriebliche Mitgliedergewinnungsarbeit: Im Zentrum der Forschungen zu den Gewerkschaften als Solidarorganisationen steht die Mitgliederfrage. Für die Mitgliedergewinnung ist das Verhältnis zwischen Betriebsräten und Vertrauensleuten auf der einen und Gewerkschaftsfunktionären auf der anderen Seite zentral, was sich auch in der Literatur zu den Betriebsräten widerspiegelt. Es fehlen gleichwohl Studien über den »sozialen Tausch«, der die Verzahnung zwischen Betriebsräten, Vertrauensleuten und hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionären qualitativ analysiert und branchenvergleichend untersucht. Was sind die Bedingungen für eine erfolgreiche Mitgliederbindungs- und Mitgliedergewinnungsarbeit der betrieblichen Akteure?
3. 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>28</sup>
4. 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 Heterogenität der (potentiellen) Mitglieder ist der seit einigen Jahren steigende Anteil der Rentner an den Gewerkschaftsmitgliedern. Dies hat für die Gewerkschaften, deren Arbeit bisher auf die Erwerbstätigen ausgerichtet ist, erhebliche finanzielle und organisatorische Folgen. Nachdem Jürgen Wolf, Martin Kohli und Harald Künemund (1994) eine erste fundierte Studie in diesem Feld vorgelegt haben, widmet sich derweil ein von der Hans-Böckler-Stiftung finanziertes Projekt (Wolfgang Schroeder; Universität Kassel) unter dem Titel »Alternde Gesellschaften und Organisationen für Ältere. Sozial-

28 Eine erste Bestandsaufnahme bietet der Sammelband »Betriebe ohne Betriebsräte« von Ingrid Artus u.a. (2006), bei dem allerdings die Mitgliederfrage nur am Rande behandelt wird.



verbände und Gewerkschaften in nationaler und internationaler Perspektive« diesem Thema.

5. Post-Merger-Analysen: Mit Übernahmen und Fusionen ergeben sich neue Problemlagen für die davon betroffenen Gewerkschaften in deren Innen- und Außenbeziehungen. Diese Probleme sollten empirisch erfasst und analysiert werden. Unter methodischen Gesichtspunkten können Ansätze der weiterentwickelten internationalen Forschungslandschaft sicherlich neue Anstöße geben, die in modifizierter Form auf die deutschen Verhältnisse angewandt werden können. Dabei ist zu bedenken, dass von der Integrations- und Handlungsfähigkeit der neuen Organisationen nicht nur deren eigene Durchsetzungsfähigkeit abhängt, sondern auch die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Systeme der industriellen Beziehungen.
6. 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 Betrieb keine Betriebsräte und Vertrauensleute mehr 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? Zur gewerkschaftlichen Mehrebenenproblematik zählt auch die Ressourcenverteilung zwischen den Ebenen und damit einhergehend die Aufgabenteilung. Wie kann die Erosion des Dachverbandes aufgehalten werden, ohne dass die Handlungsfähigkeit der Branchenverbände beschnitten wird? Welche Rolle spielt die europäische Ebene, welche sollte sie spielen und was wären die Voraussetzungen dafür, um diese Ebene optimal zu nutzen?
7. Internationale Beispiele: Orientiert an erfolgreichen Beispielen aus anderen Ländern werden verschiedene Strategien der Mitgliedergewinnung in der Literatur zwar angerissen, aber nicht systematisch daraufhin untersucht, welche Modelle auf welche Weise und an welchen Stellen an die drei Welten der Gewerkschaften in Deutschland anschlussfähig wären. Hier sind Studien notwendig, die die speziellen deutschen institutionellen Bedingungen in den Blick nehmen.

### **III 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. Neumann definiert diese Funktion, die in dem Spannungsfeld zwischen Mitglieder- und Einflusslogik angesiedelt ist, folgendermaßen:

»Sie [die Gewerkschaften, W.S.] [...] zielen auf eine Beherrschung des Arbeitsmarktes ab. Sie stellen der monopolistischen Gewalt des Privateigentums die kollektive Macht der organisierten Arbeit gegenüber [...]. Entweder legen sie gemeinsam mit Arbeitgebern oder Arbeitgeberverbänden die Lohn- und Arbeitsbedingungen nieder, oder, soweit der Staat diese Bedingungen von sich aus regelt, sie kontrollieren mit ihrem Apparat die staatlichen Regulierungen. Das wichtigste Mittel für die Regelung der Lohn- und Arbeitsbedingungen ist der Tarifvertrag, dessen Bestimmungen den ungünstigeren Regelungen des individuellen Arbeitsvertrages vorgehen« (Neumann 1978: 151).

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 »betriebsrätliche Gewerkschaften« (Trinczek 2006: 13). Die gewerkschaftliche Gestaltung verbetrieblichter Arbeitsbeziehungen steht im Zentrum sozialwissenschaftlicher Studien im Bereich der industriellen Beziehungen.

#### **1. Dezentralisierung der Flächentarifvertragspolitik (Verbetrieblichung) und Strukturverschiebungen bei den Arbeitgeberverbänden**

Für die Gewerkschaften ist der Flächentarifvertrag das wichtigste Instrument, um die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu beeinflussen. Seit einigen Jahren lässt sich eine innere und äußere Erosion des Flächentarifvertrages beobachten. Die Schrumpfung des Geltungsbereiches der kollektiven Tarifpolitik wird als äußere Erosion, die sinkende Normierungsfähigkeit, die eng mit der Verbetriebli-

chung der Tarifpolitik auf der Basis so genannter Öffnungsklauseln einhergeht, als innere Erosion bezeichnet (Streeck/Rehder 2005: 50ff). 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 Normen. 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 oder gewandelten Ressourcen und Kompetenzen der betrieblichen Akteure. Zum Mehrebenensystem der Tarifpolitik sind einige Arbeiten vorgelegt worden, die neben der betrieblichen auch die europäische Ebene in den Blick nehmen (Gollbach 2005, Schroeder/Weinert 2003, Traxler 2003). In seiner Dissertation »Solidarische Lohnpolitik in Europa. Zur Politischen Ökonomie der Gewerkschaften« (2004) zeichnet Schulten die lohnpolitische Entwicklung der letzten Jahrzehnte vor dem Hintergrund lohnpolitischer Ansätze der politischen Ökonomie nach und diskutiert verschiedene gewerkschaftliche Ansätze für eine Rekonstruktion solidarischer Lohnpolitik auf europäischer Ebene.

Unklar ist, wie sich die Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen auf die Organisationsstruktur und Arbeitsweise der Gewerkschaften auswirkt. Diesbezügliche Studien wären dringend angeraten. Wichtige Ansätze zur systematischen Erforschung der Dezentralisierung liefern Wolfgang Streeck und Britta Rehder vom Kölner Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung. Am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie, wo es im Jahr 2004 durch den »Pforzheimer Abschluss«<sup>29</sup> zu einer tarifvertraglichen Zäsur im Verhältnis zwischen Flächentarifvertrag und betrieblicher Ebene gekommen ist, erörtern die Autoren die Auswirkungen dieses Einschnitts auf die Gewerkschaften (Streeck/Rehder 2005). Die Autoren bewerten den »Pforzheimer Abschluss« als konstruktiven Schritt in Richtung einer Neubestimmung des Verhältnisses von Betriebs- und Tarifparteien. Gleichzeitig weisen sie auf mögliche Gefahren hin, die sich aus dem Tarifabschluss für die außerbetriebliche Gewerkschaftsorganisation ergeben können. Um zu verhindern, dass Gewerkschaftsmitglieder und Betriebsräte der IG Metall die Schuld für betrieblich ausgehandelte Abstriche vom Flächentarif zuweisen, sei »eine effektive Beteiligung der betrieblichen Gewerkschaftsorganisationen an der Aushandlung

29 Mit diesem Abschluss ist es möglich, das Niveau des Flächentarifvertrages auch dann zu unterschreiten, wenn gegenwärtig keine Notlage vorliegt, es sich allerdings aus wettbewerbspolitischen Erwägungen für ein Unternehmen als geboten erweist diesen Schritt zu gehen.

von positiven wie negativen Korrekturen des Flächentarifs« notwendig und zwar zusätzlich zur Einbeziehung der Betriebsräte (Streeck/Rehder 2005: 80). »Ein Übergang zu einer stärker betriebsnahen Tarifpolitik mit einem entsprechenden Ausbau der gewerkschaftlichen Präsenz auf Betriebsebene könnte deshalb der Gewerkschaft auch als Mittel zur Eindämmung ihrer dramatischen Mitgliederverluste dringlich geboten erscheinen [...]« (ebd.). Nach längeren Kontroversen innerhalb der Gewerkschaft setzte sich jedoch auch dort eine ähnlich positive Deutung des »Pforzheimer Kompromisses« durch. Hilde Wagner und Rudolf Welzmüller, Mitarbeiter des IG Metall-Vorstandes, halten fest, dass der Pforzheimer Abschluss ein Versuch sei, »unkontrollierte betriebliche Abweichungen zu verhindern bzw. einzudämmen und den Weg tarifpolitischer Regulierung auch auf der Betriebsebene zu stärken« (Wagner/Welzmüller 2006: 27). Das »Pforzheimer Abkommen« sei als Antwort auf faktische betriebliche Abweichungen zu sehen und als Versuch der Gewerkschaft, die Dezentralisierung des Flächentarifvertrages zu kontrollieren.

Einen ganz anderen Gesichtspunkt des umfassenden Problemfeldes der Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen rückt Sebastian Brandl ins Zentrum; nämlich die Bedeutung von Dezentralisierung und Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen für Strategien der Nachhaltigkeit. Aus Sicht der Ökologiebewegung ist die Stärkung der betrieblichen Ebene auf den ersten Blick von Vorteil – verspricht sie doch bessere Zugangs- und Beteiligungsmöglichkeiten. In der Realität aber zeigt sich, dass abnehmende Verbändemacht nicht zu stärkerer Nachhaltigkeit führt. Vor allem deshalb, weil die Verknüpfung von umwelt- und arbeitspolitischen Zielen bisher nicht gelungen ist; weshalb dieses Thema stärker auf die verbandliche Agenda der industriellen Beziehungen gehöre.

Die veränderte Architektur der Ebenen (Betrieb, Unternehmen, Fläche etc.) sowie die damit abnehmende Normsetzungskraft der überbetrieblichen Tarifpolitik stellen die Gewerkschaften vor ein Strategiedilemma, das sich aus widerstreitenden Ansprüchen speist. Aus Sicht vieler Arbeitnehmer haben die Gewerkschaften verteilungspolitisch an Boden verloren. In den Gewerkschaften wird sensibel auf die zusätzlichen betrieblichen Abstriche geachtet, was zum Beispiel darin deutlich wird, dass davon gesprochen wird, »dass sich parallel zur negativen Lohndrift eine Arbeitszeitdrift entwickelt hat« (Wagner/Welzmüller 2006). Dagegen halten viele Arbeitgeber die bisher eingeführten Flexibilisierungsmaßnahmen für ungenügend, um in ihrem Sinne auf die Schwankungen der Auftragslage und des Marktes reagieren zu können. Dieses Dilemma ist zwar für die Gewerkschaften keinesfalls neu, kann sich allerdings unter den Bedingungen erodierender sozialer Milieus und

übergreifender Wertakzeptanz in der Mediengesellschaft zu veritablen Image- und Integrationskrisen entwickeln. Mit der Auseinandersetzung um die Flexibilisierung der Arbeitszeiten beschäftigt sich Ufuk Altan in seiner 2005 vorgelegten Dissertation zum Thema »Arbeitszeitflexibilisierung in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie und die Verbandsstrategien«. Während Arbeitszeitflexibilisierung für die Arbeitnehmer mehr »Zeitsouveränität« (12) bedeuten kann, stehen für die Arbeitgeberseite betriebswirtschaftliche Aspekte im Vordergrund. Können diese verschiedenen Interessen miteinander in Einklang gebracht werden? Bei der Untersuchung dieser Frage konzentriert sich der Autor auf die zentralen Akteure der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie (Gesamtmetall- und IG-Metall) mit ihrer »Vorreiterrolle« in Fragen der Arbeitszeitflexibilisierung (17).<sup>30</sup> Altan kommt zu dem Ergebnis, dass die gegensätzlichen Interessenlagen von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite bisher nicht in Einklang gebracht werden konnten. Stattdessen habe dieses Thema auch dazu beigetragen, die Auseinandersetzung in den jeweiligen Lagern zu schüren.<sup>31</sup>

Solange die Gewerkschaften auf den Flächentarifvertrag setzen, werden die gewerkschaftlichen Akzeptanzprobleme in der neuen Mehrebenenarchitektur durch eine abnehmende Organisations- und Verpflichtungsfähigkeit der Arbeitgeberverbände verstärkt. Die Arbeitgeberverbände haben auf ihre eigenen Akzeptanzprobleme reagiert, indem sie auf so genannte OT-Verbände, also Mitgliedschaften ohne Tarifbindung, Sonderkündigungsrechte und eine veränderte tarifpolitischen Strategie gegenüber den Gewerkschaften setzen. Sie haben damit in den letzten Jahren eine brisante Doppelstrategie verfolgt: Einerseits setzten sie auf Dezentralisierung und Differenzierung, andererseits auf eine serviceorientierte Flexibilisierung der Verbandsmitgliedschaft. Mit der Errichtung von OT-Verbänden versuchen sie zahlungskräftige Mitglieder an sich zu binden, um die eigene Existenz auch ohne Tarifvertrag zu sichern. Diese Doppelstrategie wurde in den 1990er Jahren durch die Drohung der Selbstauflösung flankiert. In den Arbeiten von Wolfgang Schroeder und Stephen Silvia (2003, 2007) sowie Thomas Haipeter und Gabi Schilling (2005) werden diese Veränderungen der Arbeitgeberverbände

30 Die aktualitätsbezogene Fragestellung wird durch Ausführungen zu den theoretischen Grundlagen (»Ökonomisierung der Zeit«), einer historischen Betrachtung der Entwicklung und des Wandels der Arbeitszeiten sowie einer Wiedergabe der Positionen der Tarifparteien von 1984 bis 2000 umfassend eingebettet.

31 Die steigende Unzufriedenheit seitens der Beschäftigten gegenüber den Flexibilisierungstendenzen habe zu zunehmender Kritik, auch seitens »kritischer Gewerkschafter«, an der IG Metall-Führung geführt, die als »Co-Manager« statt als Vertreter der Arbeitnehmerinteressen agiere (249).

beschrieben. Insgesamt sind diese Aktivitäten als stabilisierende Antworten auf die organisatorischen Bestandsprobleme der Arbeitgeberverbände zu werten, wobei aber nicht übersehen werden darf, dass von ihnen zugleich eine destabilisierende Wirkung auf die industriellen Beziehungen ausgeht.

Die Gewerkschaften können die Gegnerkrise, also die Erosionsprozesse bei den Arbeitgeberverbänden, nicht ignorieren, solange sie auf den Flächentarifvertrag setzen. Allerdings führen auch die Konzessionen gegenüber der Dezentralisierungspolitik zu keiner generellen Stabilisierung der Arbeitsbeziehungen. Hierzu noch einmal Streeck/Rehder (2005): »In der Metall und Elektroindustrie hat die Gewerkschaft in Pforzheim einem Öffnungsverfahren zugestimmt, das noch vor kurzem in dieser Form für unmöglich gehalten worden wäre. Dennoch kann man nicht davon sprechen, dass die wankende Institution des Flächentarifs schon zu neuer Stabilität gefunden hätte. In der Öffentlichkeit, insbesondere in der einflussreichen liberalen Wirtschaftspresse, wird die mittlerweile erreichte Flexibilisierung des Flächentarifs kaum zur Kenntnis genommen. Dies scheint auch für viele Unternehmen zu gelten, die noch immer über Rigiditäten klagen, die es längst nicht mehr gibt. In den Gewerkschaften dagegen gehen die Reformen der letzten Jahre vielen schon zu weit« (Streeck/Rehder 2005, 65). Die weitere Entwicklung der kollektiven Tarifpolitik ist offen. Bereits jetzt aber ist klar, dass ohne die Politik der Öffnung vermutlich die Gegnerkrise größer und die Erosion des Flächentarifvertrages dramatischer verlaufen wären.

Neben dem Formwandel der Tarifpolitik ist der Blick auf die inhaltlichen Veränderungen zu richten. Einerseits hat der Flächentarifvertrag in den letzten Jahren – nicht nur in Deutschland – an verteilungspolitischer Bedeutung verloren. Andererseits sind sozialstaatliche Themen (wie die tarifvertragliche Regelung von Beschäftigungssicherung, Rentenvorsorge, Qualifizierung und altersdifferenzielle Regelungen) in der Tarifpolitik aufgewertet worden. Mit Blick auf letztere Entwicklung ist Tarifpolitik nicht nur unter dem Aspekt schrumpfender Einflussmöglichkeiten zu thematisieren (constraints), sondern es müssen ebenso die neu erschlossenen Handlungsspielräume (choices) berücksichtigt werden. In der Literatur wird in jüngster Zeit weniger die Frage diskutiert, ob der Flächentarifvertrag noch zeitgemäß ist, sondern vielmehr, welche Form der Verbindung zwischen Betrieb und Flächentarifvertrag angemessen ist. In der Vergangenheit wurde der Flächentarifvertrag als eine wesentliche Ursache für eine geringe Konflikthäufigkeit in der exportorientierten Hochleistungsökonomie gewertet. Zugleich zeigt sich aber auch, dass seine Bedeutung jenseits der Exportindustrie stark

geschrumpft ist, weshalb der Ruf nach einem gesetzlich festgelegten Mindestlohn in den letzten Jahren immer stärker wurde. Lange Zeit lehnten die Gewerkschaften diese Institution kategorisch ab, weil darin eine Gefährdung der eigenen aktiven Normsetzungskompetenz im Rahmen der Tarifautonomie gesehen wurde. Auf dem Berliner DGB-Kongress im Jahr 2006 wurde der gesetzliche Mindestlohn als gewerkschaftliches Ziel proklamiert. Unklar ist weiterhin, welcher Mindestlohn, auf welcher Ebene und in welcher Beziehung zu den existierenden tarifvertraglichen Strukturen damit gemeint ist. Während Gewerkschaften mit starker tarifpolitischer Kompetenz (IGBCE und IG Metall) dem Projekt eines bundesweit gültigen Mindestlohnes eher skeptisch gegenüber stehen, befürworten Gewerkschaften mit schwacher tarifpolitischer Regulierungskompetenz (ver.di) diese Option. Die gegenwärtig vorliegenden Studien zu diesem Thema sind häufig an ausländischen Beispielen orientiert und daher für die deutsche Debatte nur bedingt hilfreich.<sup>32</sup> Es fehlen Untersuchungen, die die Besonderheiten der drei Welten der deutschen Gewerkschaften zum Ausgangspunkt für spezifische Regelungen nehmen.

## **2. Betriebliche »Bündnisse für Arbeit« und Restrukturierungspolitik**

Eine besondere Herausforderung für die Gewerkschaften sind die so genannten betrieblichen Bündnisse für Beschäftigungssicherung und Wettbewerbsfähigkeit, welche häufig von Kritikern als grundsätzliche Infragestellung gewerkschaftlicher Politik gewertet werden. Britta Rehder (2003) geht in ihrer grundlegenden Studie auf den Beitrag betrieblicher Bündnisse<sup>33</sup> zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland ein.<sup>34</sup>

32 Vgl. hierzu den informativen Band von Thorsten Schulten, Reinhard Bispinck und Claus Schäfer (2006), der einen guten Überblick über die Strukturen und Mindestlohnpraxen in Europa bietet.

33 Betriebliche Bündnisse zeichnen sich dadurch aus, »dass Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite auf betrieblicher Ebene durch (meist bilaterale) Konzessionen Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit treffen« (Rehder 2003: 15). Sie sind als eine Antwort auf eine akute Krisengefahr für das Unternehmen zu sehen.

34 Methodisch orientiert sich Rehder am historischen Institutionalismus, den sie mit dem Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus kombiniert, um das Entstehen und die Weiterentwicklung betrieblicher Bündnisse in Deutschland anhand einer Untersuchung der 100 größten deutschen Unternehmen von 1986 bis 1996 (35) nachzuzeichnen und zu analysieren.

Die zentrale These von Rehder lautet, dass es sich bei den durch die betrieblichen Bündnisse hervorgerufenen Veränderungen nicht um einen abrupten Wandel handele, sondern um »graduelle institutionelle Veränderungsprozesse« (18), also um einen »Pfadwechsel ohne Systembruch.« Die Bündnisse hätten im Gegensatz zur vielfach geäußerten Angst den Fortbestand des zentralen Lohnverhandlungssystems nicht in Frage gestellt, denn die Gewerkschaften bzw. die Betriebsräte seien stark genug gewesen, um diese Prozesse mitzuprägen. Produktivitätsfördernde Vereinbarungen können den Flächentarif sogar stützen, weil sie den Gewerkschaften eine Grundlage für Lohnforderungen bieten und hohe Lohnabschlüsse ausgleichen (Streeck/Rehder 2005: 63). Die betrieblichen Bündnisse basieren also, wie das deutsche System insgesamt, auf Aushandlungsprozessen: »Die neue Praxis [...] verfestigte sich durch die alten Kanäle des organisierten Lohnverhandlungssystems, nämlich durch unternehmensbezogene Netzwerke einerseits und Gewerkschaften andererseits« (Rehder 2003: 43). Die gewerkschaftliche Ausgangsposition, betriebliche Bündnisse lediglich als zeitlich begrenzte Übergangslösungen zu akzeptieren, ist von der Realität überholt worden. Tatsächlich hat sich dieses Verfahren als Vereinbarungstyp etabliert, wobei es durch verschiedene »Selbstverstärkungsmechanismen« (Rehder 2003: 231) mittlerweile nahezu in der gesamten Industrie existiert. Als Folge der »Lern- und Koordinationsprozesse« wurden die Struktur- und Aushandlungsprozesse der betrieblichen Bündnisse dem deutschen System angepasst.<sup>35</sup> Der Wandel vollzog sich folglich »durch die Integration und den Anbau zusätzlicher Komponenten in das System der Arbeitsbeziehungen, nicht durch den Austausch« (234). Dieser Prozess wird von Rehder als »Überlagerung« bezeichnet. Diese *institutionelle Überlagerung* erhält laut Rehder jedoch parallel den Charakter einer »institutionellen Konversion«, das heißt eines Umbaus des Institutionensystems (ebd.: 237). Dieser Umbau werde durch einzelne mächtige Akteure vorangetrieben, die eigentlich am Rande des Institutionensystems stehen, nämlich das Bundesarbeitsgericht und die Bundesregierung. Die Gewerkschaften versuchen laut Rehder zwar fortwährend diese Akteure einzubeziehen, um von ihrem Einsatz zu profitieren.<sup>36</sup> Da die Akteure aber ihrer eigenen Handlungslogik

35 Auch wenn das Vorbild für die betrieblichen Bündnisse in den USA liegt (concession bargaining), kann also von einer Amerikanisierung der deutschen Arbeitsbeziehungen nicht die Rede sein. Im Aushandlungsprozess zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite und bedingt durch die institutionellen Rahmenbedingungen bildete sich ein eigener Typus heraus, der an das deutsche System angepasst ist.

36 Rehder nennt das Bündnis für Arbeit, den »Burda-Prozess« sowie die Reform Betriebsverfassungsgesetz 2001 als Beispiele.



folgen, setzen sie jeweils neue, eigene Impulse.<sup>37</sup> Dies lässt sich auch in Hinblick auf die betrieblichen Bündnisse feststellen: »Die Legitimierung und weitere Diffusion der Pakte [...], die juristische Aufwertung von tarifvertraglichen Öffnungsklauseln sowie die produktmarktbezogene Neuorganisation der betrieblichen Mitbestimmungsorgane treiben den Prozess der Überlagerung tendenziell in die Konversion, nämlich in den marktangepassten *Umbau* des Institutionensystems« (241). Von einer *Erosion* des Institutionensystems kann nach Rehder aber dennoch nicht die Rede sein.

Betriebliche Bündnisse, die auf die Senkung des Einkommensniveaus abzielen, werden im Gegensatz zu produktivitätsfördernden Bündnissen als kritisch für die Stabilität des Flächentarifvertrages betrachtet (Streeck/Rehder 2005: 64). Diese nehmen aber an Bedeutung zu. Lohnsenkende betriebliche Bündnisse ergänzen Tarifabschlüsse nicht mehr, sondern ersetzen sie in der Tendenz: »Wo sie abgeschlossen werden, legt der Flächentarif nur noch den Ausgangspunkt betrieblicher Verhandlungen über seine Unterbietung fest.« (ebd.: 64) Wenn Arbeitnehmer im Rahmen eines betrieblichen Bündnisses für drei oder vier Jahre Lohnverzicht zugesagt haben, sind sie in diesem Zeitraum von den tarifpolitischen Ergebnissen abgekoppelt.

Hartmut Seifert und Heiko Massa-Wirth (2004, 2005) analysieren die Grenzen betrieblicher Bündnisse. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die Grenze für die Betriebsräte »weniger aus institutionellen *Rigiditäten* oder der *Vermachtung* der Arbeitsmärkte als vielmehr aus den abnehmenden Tauschpotentialen der Beschäftigten resultieren« (254). Wenn Betriebe im Rahmen von Bündnissen ihre Arbeitszeit flexibilisieren, die Arbeitsorganisation umbauen oder übertarifliche Einkommensbestandteile streichen, reduzieren sie von Mal zu Mal ihr Verhandlungspotential für erneute Vereinbarungen. Überdies konstatieren die Autoren, dass es einen Wandel hinsichtlich des Anlasses für die Gründung eines betrieblichen Bündnisses gegeben hat: von einem Kriseninstrument hin zu einem »normalen« Regulierungsmedium. In letzterem Fall ist der Flächentarifvertrag nur noch eine Orientierungslinie, anhand derer betriebsspezifische Lösungen gefunden werden (Seifert/Massa-Wirth 2005: 238). In dem Maße, wie Bündnisse zur betriebspolitischen Normalität werden, gehe jedoch deren ursprünglicher Grundgedanke,

37 »Dreimal haben die Gewerkschaften von der Integration externer Akteure ins Zentrum des Netzwerkes zu profitieren versucht. [...]. Jedes Mal haben die Akteure jedoch zumindest auch andere Interessen vertreten und damit die Entwicklung in eine neue Richtung getrieben« (Rehder 2003: 241).

krisengeschüttelten Betrieben einen befristeten Wettbewerbsvorsprung zur Revitalisierung einzuräumen, verloren. Mit den Öffnungsklauseln in Flächentarifverträgen und der Verlagerung von zentralen Regelungskompetenzen wie Lohn und Arbeitszeit auf die betriebliche Ebene sehen die Autoren einen Paradigmenwechsel hin zu einer wettbewerbsorientierten Verhandlungspolitik in den industriellen Beziehungen eingeleitet (237).

Martin Behrens und Jürgen Kädtler (2006) befassen sich mit dem Problem des fehlenden »Gegenübers« der Gewerkschaften bei Aushandlungsprozessen auf der betrieblichen Ebene.<sup>38</sup> Im Mittelpunkt steht die Bedeutung von »handlungsfähigen und durchsetzungsstarken Instanzen« auf der Managementseite für die betrieblichen Arbeitnehmerstrukturen. Aufgrund der verflüssigten Grenzen in der betrieblichen Handlungsarena infolge von Auslagerungen, betrieblichen Netzwerken etc. hat sich die Handlungskompetenz des örtlichen Managements relativiert. Die Studie zeigt, dass in nur 34 Prozent der in ihrem Panel berücksichtigten Betriebe den örtlichen Betriebsratgremien eine kompetente Leitungsebene des Managements gegenübersteht (Behrens/Kädtler 2006: 611).

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht deshalb die Frage, welchen Einfluss der Grad der Geschlossenheit der betrieblichen Arena auf die Anzahl an Restrukturierungsmaßnahmen in einem Betrieb hat. Es zeigt sich, dass »alleinstehende Unternehmen«, die rechtlich als selbständige Unternehmen fungieren, in den letzten zehn Jahren ein relativ niedriges Niveau an Restrukturierung aufweisen, wohingegen Betriebe, die an ausländische Mutterbetriebe gebunden sind, durch überdurchschnittlich hohe Umbauaktivitäten gekennzeichnet sind (Behrens/Kädtler 2006: 614). Auffällig ist, dass mit dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad auch die Zahl der Restrukturierungsmaßnahmen steigt. Dies bedeutet entweder, dass die Betriebsräte trotz starker Rückbindung an die Gewerkschaften zu schwach sind, sich diesen Maßnahmen entgegenzusetzen oder aber, dass sie die gewerkschaftliche Unterstützung nutzen, »um Restrukturierung zu gestalten, statt zu verhindern« (615). Um den Zusammenhang zwischen der »Geschlossenheit« der betrieblichen Arena und den Restrukturierungsmaßnahmen genauer bewerten zu können sind weitere Studien notwendig.

38 Der Beitrag untersucht auf der Basis der Daten der WSI-Betriebsrätebefragung 2006 (telefonische Befragung von 2.000 Betriebsräten der privaten Wirtschaft mit mehr als 20 Beschäftigten), welche Faktoren die Intensität der Restrukturierungsmaßnahmen in den Betrieben beeinflussen.

### 3. Neue Themen in der Tarifvertragspolitik

Neben Entgeltfragen zählen qualitative Themen wie Altersteilzeittarifverträge, betriebliche Alterssicherung, Qualifikation, Leistungs politik, Gesundheit, Verbindung zwischen Beruf und Familie, altersdifferentielle Tarifpolitik und nicht zuletzt Beschäftigungssicherheit nach allen Umfragen zu den Themen, die die Gewerkschaften nach Ansicht ihrer Mitglieder stärker aufgreifen sollten (vgl. z.B. IG Metall-Zukunftsreport 2001).

#### a.) Betriebliche Altersvorsorge

Mit der Rentenreform 2001<sup>39</sup> wurde den Tarifparteien eine neue Funktion in der Altersvorsorgepolitik zugewiesen. Auf der Basis des neuen Gesetzes schlossen die Tarifparteien im Herbst 2001 in fast allen Branchen Tarifverträge ab, die die Möglichkeit vorsehen, einen Teil des Lohnes in private Altersvorsorge umzuwandeln.<sup>40</sup> In einigen Branchen, wie der Chemie- und Metallindustrie, wurde dafür eine von beiden Tarifparteien gemeinsam getragene Institution errichtet (»Versorgungswerk Metallrente«). Mit dieser Neuregelung wurden erstmals Fragen der Alterssicherung tarifvertraglich geregelt (Sasdrich/Wirth 2001). Die Auswirkung dieser Neujustierung auf die gewerkschaftliche Mitgliederstrategie ist jedoch noch offen. Klar scheint zu sein, dass sich damit für die deutschen Gewerkschaften keine expansive Mitgliederperspektive verbindet, wie sie den Gewerkschaften des Gent-Systems (Belgien, Dänemark, Finnland und Schweden) zu eigen ist.<sup>41</sup> Wel-

39 Das System der Alterssicherung besteht traditionell aus drei Säulen: der gesetzlichen Rente, der betrieblichen Zusatzrente sowie der privaten Zusatzvorsorge. Während die erste Säule bislang etwa 85 Prozent des individuellen Lebensinkommens im Rentenalter ausmacht, erreicht die private Säule etwa 10 Prozent und die betriebliche Säule ca. 5 Prozent (Döring 2002). Im Vergleich zu den meisten OECD-Ländern nahmen die betriebliche und private Vorsorge in Deutschland bislang einen geringen Stellenwert ein (Schmidt 2005; Heinze/Schmid/Strünc 1999).

40 Die mit der Rentenreform eingetretene Reduzierung des Leistungsniveaus bei der gesetzlichen Rentenversicherung soll durch eine individuell zu leistende private und betriebliche Vorsorge kompensiert werden, die jedoch nicht mehr auf der Basis der paritätischen Finanzierung steht. Um den Weg in die zusätzliche private Vorsorge zu erleichtern, werden bis 2008 Steuervorteile und Abschläge bei den Sozialversicherungsbeiträgen, also staatliche Subventionen gewährt. Die politische Bedeutung dieser Zusatzregelung besteht allgemein in einer »Neuausrichtung der gesamten Sozial- und Gesellschaftspolitik: Weg vom umsorgenden Sozialstaat – hin zum aktivierenden Sozialstaat« (Gröbner 2001: 9).

41 Diese Gewerkschaften verwalten einzelne Sozialversicherungen, meistens die Arbeitslosenversicherung, womit sich ein starker Mitgliederanreiz verbindet, was zu Organisationsgraden von 60 Prozent und mehr führt.

che organisationspolitischen Perspektiven das Engagement der Gewerkschaften in der Rentensicherung ermöglicht, lässt sich derweil noch nicht abschätzen. Bei aller Offenheit des Prozesses und trotz aller Skepsis lässt sich festhalten: Mit der Errichtung dieser klassen-übergreifenden Institution ist eine neue Handlungsarena der Tarifpolitik institutionalisiert worden, womit sich für die Tarifparteien ein neuer Gestaltungsspielraum eröffnet, über den sie neue Legitimität gewinnen können. Die »Riester-Rente« ist sozialwissenschaftlich ein schillerndes Beispiel der ‚Dialektik‘ von Kontinuität und Wandel, die die deutschen Arbeitsbeziehungen auszeichnet. Mit der Kombination aus korporatistischem Arrangement (der Staat erschließt eine Handlungsarena, die Tarifparteien kombinieren ihre gleich gerichteten politischen Interessen in einer gemeinsamen Institution) und der Indienstnahme privater Akteure kann ein neuer Handlungskorridor aufgebaut werden, der sich stabilitätsfördernd auf die Arbeitsbeziehungen auswirkt.

Während sich bislang das direkte Wirken der Tarifparteien primär auf die Ebene des politischen Lobbying und auf den indirekt partizipativen Bereich der Selbstverwaltungsgremien des deutschen Sozialstaates richtete, sind Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände jetzt direkt über ihr Kerninstrument, den Tarifvertrag, verantwortliche Akteure der sozialen Sicherungssysteme. Das heißt, sie verändern und erweitern ihre Einflussphäre.

## **b.) Qualifizierung und Weiterbildung**

Das Thema Qualifizierung und Weiterbildung wurde seitens der Gewerkschaften bis in die 1980er Jahre nicht als Gegenstand der Tarifpolitik, sondern als Aufgabe staatlicher Politik begriffen (Bahnmüller/Fischbach 2006:18). Ein Umdenken ging mit der Feststellung einher, dass die alleinige Konzentration auf die Erstausbildung unzureichend sei. Mit dem im Frühjahr 2001 in der baden-württembergischen Metallindustrie abgeschlossenen Tarifvertrag zur Weiterbildung wurde in verschiedener Hinsicht Neuland betreten: Erstmals setzte eine große Gewerkschaft einen eigenen Tarifvertrag zur Weiterbildung durch. Im Zentrum dieses Tarifvertrages steht eine inhaltlich offene, prozessbezogene Regelung in Gestalt eines Qualifizierungsgespräches. Zur Förderung der beruflichen Weiterbildung wurde eine gemeinsam von Arbeitgebern und Gewerkschaften getragene Agentur eingerichtet.

Die Tübinger Sozialwissenschaftler Reinhard Bahnmüller und Stefanie Fischbach legten im Jahr 2006 eine erste empirische Studie über die Wirkungen dieses Tarifvertrages vor. Dabei stellen sie die Erwartungen, die die IG Metall an diesen

Tarifvertrag geknüpft hat, der tatsächlichen Entwicklung gegenüber. Der Qualifizierungstarifvertrag sollte die bestehenden Defizite in der betrieblichen Weiterbildung verringern und zu Verbesserungen vor allem in drei Bereichen beitragen: »der sozial selektiven Weiterbildungsteilnahme, der Chancen der Beschäftigten, ihre Weiterbildungsinteressen einzubringen sowie der Systematisierung der Bedarfsermittlung und Weiterbildungsplanung. Zudem sollten die Betriebsräte sensibilisiert und aktiviert werden« (Bahnmüller/Fischbach 2006:226). Die interviewten Gewerkschaftsvertreter zogen eine durchaus positive Bilanz mit Hinweis darauf, dass die verpflichtenden Qualifizierungsgespräche dazu geführt hätten, dass die Artikulations- und Beteiligungschancen der Beschäftigten verbessert worden seien (246). Zudem sei es durch den Tarifvertrag gelungen, die betrieblichen Akteure stärker zu aktivieren, wenngleich die Ergebnisse hinter den Erwartungen zurückblieben. Die soziale Selektivität der Weiterbildungsbeteiligung sei dagegen nicht korrigiert worden. In diesem Zusammenhang unterstreichen die Autoren, »dass die Lernförderlichkeit von Arbeit die zentrale Größe zur Stabilisierung und Entwicklung der Kompetenz zu lebenslangem Lernen ist« (247). Bahnmüller/Fischbach führen den von ihnen identifizierten »Umstellungsstau« (245) auch darauf zurück, dass die IG Metall darauf verzichtet hat, eine »breiter angelegte Initiative nach der Devise Hol dir dein Recht« (135) zu organisieren. Adressat der Aktivitäten der IG Metall waren zu keinem Zeitpunkt die Mitglieder, sondern immer die eigenen Funktionäre sowie die Betriebsräte.

Mit einer neuen Form der Qualifizierung beschäftigt sich Uwe Elsholz in seiner 2006 veröffentlichten Dissertation zum Thema »Gewerkschaftliche Netzwerke zur Kompetenzentwicklung. Qualitative Analyse und theoretische Fundierung als Lern- und Organisationsform.« Vor dem Hintergrund der aktuellen Netzwerkdiskussion untersucht Elsholz mit dem Ansatz der »Aktions- und Handlungsforschung« (17) Netzwerke zwischen Arbeitnehmern und Betriebsräten. Hinsichtlich der Netzwerke als neue Organisationsform stellt er heraus, dass diese im Gegensatz zu tradierten Organisationsformen dazu in der Lage sei, den neuen Ansprüchen »an Partizipation und für themenbezogene statt funktionsbezogene Mitarbeit« (202) gerecht zu werden, da eine direkte gewerkschaftliche Beteiligung ermöglicht werde. Hervorgehoben wird zudem der intermediäre, vermittelnde Charakter der Netzwerke zwischen Strukturen und individuellem Handeln. Hauptsächliche Eigenschaft der Netzwerke als neue, offene Lernformen ist der informelle Charakter des Lernens. Diese Form des Lernens sei insofern innovativ, als sie »eine umfassende Kompetenzentwicklung mit der Förderung von Fach-, Sozial- und

Personalkompetenzen erlaube« (203) und »kooperative Kompetenzentwicklung« durch den gegenseitigen Erfahrungsaustausch ermögliche (ebd.). Als Ergänzung der traditionellen Arbeits- und Lernformen bieten die Kompetenzentwicklungnetzwerke den Gewerkschaften die Möglichkeit, ihre Organisationsform den gewandelten äußeren Bedingungen anzupassen. Weiteren Forschungsbedarf sieht der Autor insbesondere in der Frage der Nachhaltigkeit von Netzwerkarbeit.

Mit bildungs- und qualifikationspolitischen Maßnahmen der Verbände von Arbeit und Kapital beschäftigt sich Jesco Kreft (2006) in seiner Dissertation zum Thema »Gewerkschaften und Spitzenverbände der Wirtschaft als bildungspolitische Akteure«. Bildungs- und qualifikationspolitische Maßnahmen werden in ihrer Eigenschaft als Verhandlungsgegenstand der industriellen Beziehungen betrachtet. In Hinblick auf die Gewerkschaften kommt er zu dem Fazit, dass sich diese unter den Bedingungen des Wettbewerbs in der Weiterbildung »in Agenturen umwandeln, die für ihre Beratungs- und Informationsleistungen Preise nehmen, die für die Mitglieder rabattierbar sind, so dass diese Dienstleistungen selektiven Anreizcharakter für einen Gewerkschaftsbeitritt entfalten, ohne dass die Gefahr einer Entwicklung zu einem Wirtschaftsunternehmen besteht« (Kreft 2006: 116).

### **c.) Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Der Berliner Politikberater Warnfried Dettling untersucht die gewerkschaftlichen Entwicklungspotentiale im Hinblick auf eine sich verändernde Arbeitsgesellschaft, worunter er insbesondere die stärkere Partizipation von Frauen am Erwerbsleben sowie die Auflösung traditioneller Familienrollenbilder versteht (Dettling 2004). Der Autor entwickelt Vorschläge, wie die Gewerkschaften für ihre Mitglieder zu einer besseren Work-Life-Balance, also einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, beitragen könnten. Auf *staatlicher Ebene* sollten sich die Gewerkschaften für einen kulturellen Wandel einsetzen, der Politik und Gesellschaft für Reformschritte öffnet (dazu zählt z. B. der Ausbau der Kindertagesbetreuung). Auf *tariflicher Ebene* sollten künftig neben Entgeltfragen, Fragen zur Gestaltung der Arbeit im Betrieb unter der Prämisse einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Mittelpunkt stehen. Auf *betrieblicher Ebene* hält Dettling Pilotprojekte für sinnvoll, die zum kulturellen Wandel im Unternehmen beitragen. Auf *lokaler Ebene* müssten die Gewerkschaften vermehrt Bündnisse mit anderen lokalen Akteuren eingehen, um soziale Missstände zu bekämpfen. Sollte es den

Gewerkschaften gelingen, einen wirksamen Beitrag zur Work-Life-Balance zu leisten und damit das deutsche Modell positiv zu verändern, könnten sie laut Dettling an Legitimität, Profil, Einfluss und Mitgliedern gewinnen (35).

#### **4. Konsequenzen der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes für Betriebsrätepolitik und gewerkschaftliche Betriebspolitik**

Parallel zur Erosion der kollektiven Akteure der industriellen Beziehungen im überbetrieblichen Bereich findet seit den 1980er Jahren im Kontext betrieblicher Restrukturierungspolitik eine deutliche Aufwertung der Institution des Betriebsrates statt. Seit den 1980er Jahren wird diese Aufwertung in der Literatur unter dem Stichwort des Co-Management diskutiert. Doch tatsächlich zeigt dieser auf den ersten Blick eindeutig wirkende Prozess sehr komplex bis widersprüchlich. So werden einerseits die Zuständigkeitsbereiche der Betriebsräte erweitert, ohne dass ihnen andererseits die dafür nötigen Ressourcen im Sinne einer interessenbezogenen Durchsetzungsfähigkeit zur Verfügung stehen. Deshalb bedarf Co-Management der Bereitschaft des Managements, den Betriebsrat über die tariflichen und gesetzlichen Regelungen hinaus zu beteiligen.

In ihrer Tübinger Abschlussarbeit zeigt Diana Rüdts (2007), dass Co-Management von einer kooperativen Interaktionskultur der Betriebsparteien abhängig ist. Diese korreliert positiv mit einer zunehmenden Betriebsgröße, umfassenderen Ressourcen und einem steigenden Professionalitätsgrad (Rüdts 2007:29ff). Rüdts kommt zu dem Ergebnis, dass auch der Co-Manager eine starke normative sowie praktische und personelle Verbundenheit mit der IG Metall aufweist. Dies bedeutet, dass nicht zu erwarten sei, dass sich durch Co-Management automatisch die Bindung der Betriebsräte an die Gewerkschaft abschwäche (39f.).

Die Aufwertung der Betriebsräte für die industriellen Beziehungen ist durch die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes im Jahr 2001 gesetzlich fixiert worden. In den Studien, die sich mit den Auswirkungen der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes befassen (Wassermann 2002, 2005 a+b; Wassermann/Rudolph 2005 sowie Rudolph/Wassermann 2006, 2007; Ellguth 2003; Behrens 2003), ist das Verhältnis von Gewerkschaften und Betriebsräten unterbelichtet. Da in Deutschland keine Meldepflicht über die Existenz und Zusammensetzung eines Betriebsrates besteht, beruhen die vorliegenden Untersuchungen auf sehr disparaten Datenquel-

len. Sie reichen von selbst gestrickten Betriebsratsbefragungen, der repräsentativen WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten, dem IAB-Betriebspanel bis hin zu Arbeitgeberbefragungen. Schließlich gibt es auch Daten des DGB, die auf den Meldungen der (neu) gewählten Betriebsratgremien durch die Einzelgewerkschaften basieren und im »Trendreport Betriebsratswahlen« festgehalten sind. Die verschiedenen Erhebungstechniken führen zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen, wie Peter Ellguth in seinem Beitrag »Quantitative Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung« (2003) deutlich herausarbeitet.<sup>42</sup> Trotzdem fällt die Bewertung des Reformgesetzes bei Wassermann/Rudolph (2005/2006), Behrens (2003) Ellguth (2003) sowie Niedenhoff ähnlich aus. Auf den ersten Blick scheint das Gesetz ein Erfolg zu sein: Auch wenn die Einschätzung, die Betriebsräte repräsentierten heute mehr Arbeitnehmer als vor der Reform (Wassermann 2005:701), nicht von allen geteilt wird, so wird doch von der Grundannahme ausgegangen, dass die quantitative Verbreitung und der Deckungsgrad der betrieblichen Mitbestimmung zumindest konstant geblieben ist und damit ein Erfolg des Gesetzes festzustellen ist (Ellguth 2003:196). Für die Beschäftigten in kleinen Betrieben war das vereinfachte Wahlverfahren offenbar ein wichtiges Hilfsmittel, um erstmals einen eigenen Betriebsrat zu gründen (Wassermann 2005a:4). Die Tatsache, dass dieses vereinfachte Wahlverfahren in jedem zweiten Betrieb mit 51 bis 100 Beschäftigten angewandt wurde, obwohl es dort nicht obligatorisch ist, zeigt die Popularität des neuen Verfahrens. Dennoch sind Betriebsräte in Kleinbetrieben nach wie vor eine Ausnahme. Zudem steht den Neugründungen im Bereich kleiner Betriebe ein »Betriebsräteschwund infolge von Betriebsaufgaben, Pleiten und Übernahmen in ähnlichem Umfang gegenüber« (Wassermann 2005a: 6).

Auffallend ist auch, dass die Wahlbeteiligung bei den neu geschaffenen Betriebsräten deutlich höher ausfiel als im Durchschnitt. Ebenso scheinen neue Regelungen, wie etwa die Frauenquote, dazu beizutragen, die Teilhabe verschiedener Beschäftigtengruppen, wie Leiharbeiter oder Angestellte, an der betrieblichen Mitbestimmung zu stärken (Rudolph/Wassermann 2007:26f). Nach wie vor dominieren in den Betriebsräten die Mitglieder der acht DGB-Gewerkschaften. Zugleich ist jedoch der Anteil der gewerkschaftlich nicht organisierten Betriebsratsmitglieder weiter angestiegen und liegt mittlerweile bei etwa 23 Pro-

42 Allerdings stoßen diese neuen Formen auf große Skepsis eines Teils der hauptamtlichen Gewerkschaftsfunktionäre, die eine Veränderung der innergewerkschaftlichen Machtverhältnisse befürchten. Zwar bieten die Netzwerke mit ihrer Prozessoffenheit neue Möglichkeiten, können etablierte Formen der gewerkschaftlichen Zusammenarbeit aber nicht vollständig ersetzen.



zent (Rudolph/Wassermann 2007:26).<sup>43</sup> Die Reform hat zunächst keine positiven Auswirkungen auf den gewerkschaftlichen Organisationsgrad der betrieblichen Interessenvertreter gebracht (32).

Für die weitere Entwicklung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik ergeben sich nach Wassermann vor allem zwei grundsätzliche Perspektiven bzw. Handlungsmöglichkeiten für die Gewerkschaften: Zum einen sei eine Strukturveränderung erkennbar, weg von der »*Unterordnung* der Betriebsräte unter gewerkschaftliche Programmatik«, hin zu einem »Dialog zwischen Betriebsräten und Organisationen«. Zum zweiten sollten die Gewerkschaften den Betrieb nicht nur als Rekrutierungs- und Mobilisierungsfeld sehen, sondern auch »als *Primärfeld gewerkschaftlicher Politik*«. Denn nach ihrer Stärkung durch die Reform seien die Betriebsräte noch stärker als zuvor die »*Hauptakteure* gewerkschaftlicher Politik in den Betrieben«. Infolgedessen müssten sie auch den primären Bezugspunkt für alle gewerkschaftlichen Aktivitäten auf der betrieblichen Ebene darstellen. Wenn ein »lebendiger Austausch zwischen den Ebenen der Betriebs- und Tarifpolitik« stattfindet, könne dies konstruktiv für die »gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit im Allgemeinen« sein (Wassermann 2002: 300f.).

## 5. Wandel der Mitbestimmungspolitik

Die dritte zentrale Form der Interessenvertretung stellt die Unternehmensmitbestimmung dar. Vor dem Hintergrund der Diskussion um eine grundsätzliche Neujustierung des Mitbestimmungsmodells, die von Seiten der Arbeitgeber, der CDU und der FDP gefordert wird, wurde im März 2005 von der Bundesregierung eine Kommission unter der Leitung von Kurt Biedenkopf eingesetzt (Biedenkopf II), die im Dezember 2006 ihre Ergebnisse vorlegte. Dass eine gemeinsame Positionsbestimmung von Gewerkschaften und Arbeitgebern nicht möglich war, zeigt einmal mehr, wie weit die Interessen der organisierten deutschen Arbeiterschaft und der Gewerkschaften in entscheidenden Fragen mittlerweile auseinander gehen.

»Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland«, so heißt die 2003 publizierte Studie, in der Martin Höpner den Umbau des deutschen Kapitalismus vor dem Hintergrund

43 So lagen die Schätzungen über die absolute Anzahl von Betrieben in der Privatwirtschaft mit Betriebsrat im Jahr 2002 bei der IAB bei ca. 113.000 Betrieben, bei den Gewerkschaften bei nur ca. 36.000 Betrieben (Ellguth 2003:196).

einer stärker werdenden Orientierung der Unternehmenspolitiken am *Shareholder Value*-Prinzip untersucht.<sup>44</sup> Für Deutschland ist eine zunehmende Orientierung am *Shareholder Value* zu verzeichnen, messbar anhand der Informationsqualität der Geschäftsberichte, der Pflege der *Investor Relations*, der Vorgabe und Überprüfung von Renditezielen, der Managervergütung sowie weiterer Shareholder-Value-Indikatoren.<sup>45</sup> Höpner identifiziert den Rückgang des internen Monitoring und die zunehmende Berücksichtigung des *Shareholder Value*-Aspekts in der Management-Vergütung als Ursachen für dessen Bedeutungsgewinn.

Umfangreich widmet sich Höpner der Frage, wie sich die seit Anfang der 1990er Jahre auch in Deutschland verstärkt zu beobachtende Kapitalmarktorientierung auf den Flächentarifvertrag, die Haltung der Gewerkschaften und der Betriebsräte sowie auf die Mitbestimmung auswirkt. Hinsichtlich des Flächentarifvertrages und der betrieblichen Beteiligungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer kommt Höpner zu dem Ergebnis, dass diese nach wie vor als Geschäftsgrundlagen akzeptiert würden, sich jedoch gleichzeitig bei den großen Firmen eine ausgesprochen starke Konfliktversion durchgesetzt habe (Höpner 2003:155). Idee und Praxis der Mitbestimmung hätten sich auch für die Gewerkschaften verändert. Sei sie früher noch das Instrument zur »Transformation der deutschen Ökonomie in eine Wirtschaftsdemokratie« gewesen, so werde sie heute wesentlich stärker als ein »Instrument zur Verteidigung klassenübergreifender einzelwirtschaftlicher Interessen« (214) verstanden. Deutlich sei auch, dass die gewerkschaftlichen Vertreter eine Anpassung der Unternehmen an eine kommunikative Dimension aktionärsozentrierter Unternehmensführung befürworteten (Transparenz, IAS-Bilanzierungsregeln, variable Managerentlohnung). Zugleich gebe es eine vergleichsweise hohe Zustimmung für eine Unternehmensstrategie, die auf eine Konzentration auf das Kerngeschäft hinauslaufe.

Besonderes Augenmerk richtet Höpner auf die verteilungs- und legitimationspolitischen Dimensionen des Wandels des Kapitalismus und seiner Konsequenzen für die gewerkschaftlichen Strategieoptionen. Mit der Zielverschiebung vom Un-

44 Nidenhoff verweist darauf, dass die »Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsratsangehöriger« (AUB) bzw. ihr nahe stehende Betriebsräte bei den Wahlen 2002 einen Anteil von etwa 8,8 Prozent erzielen konnten: »Mit beachtlichen 8,8 Prozent sind es im Bereich der gewerkschaftlich nicht organisierten Betriebsräte die Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsangehöriger (AUB) oder Betriebsräte, die der AUB nahe stehen, die 2002 Erfolge erzielt haben« (Nidenhoff 2003:9).

45 Empirische Basis seiner Untersuchung sind Entwicklungen in den vierzig größten Kapitalgesellschaften innerhalb der Deutschland AG und die Reaktionen darauf in der zweiten Hälfte der 90er Jahre. Theoretischer Bezugspunkt ist der »Varieties of Capitalism«-Ansatz von Peter Hall und David Soskice (2001).

ternehmens- zum Profitabilitätswachstum komme es zu einer relativen Umverteilung zu Ungunsten der Arbeitnehmer und zu Gunsten der Aktionäre (183 ff): »Die Ursache für diese Entwicklung liegt nicht in der Senkung der Personalkosten pro Beschäftigtem«, sondern darin, das »die Zahl der Beschäftigten zurückging, während die Profitabilität zunahm« (184). Im Hinblick auf die Tarifpolitik vertritt Höpner die These: »Diese Umverteilung beruht auf einem veränderten Investitionsverhalten, das die Profitabilität der Unternehmen anstelle von deren Wachstum in das Zentrum des Interesses rückt. Sie ist mit den Instrumenten der Tarifpolitik nicht steuerbar. Der nahezu tautologisch wirkende Satz, dass Verteilungspolitik Tarifpolitik ist, wird damit fragwürdig« (184). Neben den verteilungspolitischen Implikationen des *Shareholder Value*-Ansatzes treten neue legitimatorische Probleme für die Mitbestimmungskonzeption im Ganzen auf. Beispielsweise führt nach Höpner die Variabilisierung von Managergehältern dazu, dass diese Vorgehensweise zunehmend auch auf die Beschäftigten angewandt wird, womit nicht nur Grundprinzipien der solidarischen Lohnpolitik relativiert werden, sondern ebenso eine zunehmende Beteiligung über Belegschaftsaktien und/oder über betriebliche Pensionsfonds stattfindet. Das zentrale Ergebnis dieser Entwicklung sei eine »wechselseitige Durchdringung von Arbeit und Kapital« (192), die zu einer »Verwässerung beider Seiten« führe. Durch diesen Prozess könnten sich aber auch neue Möglichkeiten für die Gewerkschaften ergeben, die darin bestünden, die neuen Interessen der Kleinaktionäre für die eigenen Mitbestimmungsaktivitäten zu nutzen. Von großer Brisanz ist diese Entwicklung jedoch laut Autor für die Legitimationsbasis der Mitbestimmung, die ursprünglich aus der »strukturellen Machtasymmetrie« zwischen Arbeit und Kapital abgeleitet wurde. In dem Maße, wie die Grenzen zwischen den Interessen von Arbeit und Kapital verwischen, treten letztlich stärker ökonomische Effizienzkriterien in den Vordergrund. So lautet das Fazit, dass sich die Arbeitnehmermitbestimmung im Urteil der Arbeitgeber bewährt habe und zugleich die Position der Gewerkschaften schwieriger geworden sei: »[D]urch die zunehmend einzelwirtschaftliche Orientierung der Mitbestimmungsträger nimmt die Fähigkeit von Gewerkschaften, die Interessenvertreter in den Unternehmen für gesamtgesellschaftliche Ziele zu gewinnen, ab« (196).

Mit den veränderten Bedingungen der industriellen Beziehungen angesichts von »Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus« – vor allem der Aushandlungsprozesse – beschäftigt sich am Beispiel der chemischen Industrie Jürgen Kadtler in seinem Buch »Sozialpartnerschaft im Umbruch« (2006). Diese die erste Welt analysierende Studie arbeitet heraus, wie die »drei Großen« der Branche,

BASF, Bayer und Hoechst, in den 1990er Jahren grundlegende Strategiewechsel in der Produkt- und Marktpolitik vollzogen, was auch für die Gewerkschaften und die spezifische Form der Sozialpartnerschaft in dieser Branche, die sich durch Betriebsbezogenheit und manifeste Konfliktarmut auszeichnete, weitreichende Konsequenzen hatte. So ist fraglich, ob sich das Chemie-Modell unter den grundlegend veränderten Marktbedingungen der Finanzialisierung behaupten kann. Denn permanente Restrukturierung und erodierende Vertrauensbeziehungen führen zu einer strukturellen Überforderung betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertreter. Vor diesem Hintergrund lauten die konträren Optionen: Verfall oder Neustrukturierung. Kädttler spricht von einer »Neubegründung von Interessenregulierung unter dauerhaft instabilen Rahmenbedingungen« (23).

Kädttler befürchtet, dass mit unternehmensbezogenen Finanzialisierungsstrategien eine Marginalisierung der Gewerkschaften einhergehen könne, nicht zuletzt, weil deren gesamtwirtschaftliche Argumente enorm an Bedeutung verloren hätten. Der Autor endet jedoch nicht mit einer defätistischen Situationsbestimmung; vielmehr sucht er nach Orientierungspunkten, wie sich durch strategische Entscheidungen Handlungs-, Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit entwickeln lassen. Dabei lautet das zentrale Diktum Kädttlers: »Betriebsräte und Gewerkschaften werden sich in dem Maße – und nur in dem Maße – als zentrale Akteure der industriellen Beziehungen behaupten, in dem sie in der Lage sind, Primärmacht auf lokaler und nationaler Ebene zu konsolidieren und wirksam mit Kooperationsverweigerung zu drohen« (322). Bedenke man, dass sich die Ungewissheitszonen für die Unternehmen verstärkten, könne dies bei entsprechender Primärstärke bedeuten, dass es neue instabile Einflussmöglichkeiten für die Arbeitnehmervertretungen geben könne.

Auch wenn Unternehmen auf verlässliche Rahmenbedingungen angewiesen sind, so resultiere daraus keinesfalls, dass deshalb eine Verteidigung des status quo geboten sei. Vielmehr deutet der Autor an, dass sich die kollektiven Akteure entlang der veränderten Bedingungen neu organisieren, um eine Revitalisierung ihrer Primärmacht zu erreichen. Denn weder der status quo noch der Staat bieten Hoffnung auf Besserung, sondern allein die Arbeit an der eigenen Durchsetzungsfähigkeit.

## 6. Konfliktfähigkeit: Streiks und Kampagnen

Traditionell ist die Quote der offiziell registrierten Streiks in Deutschland im internationalen Vergleich eher niedrig (Boll 2003:482ff). Kommt es jedoch zum Streik, so verfügten die Gewerkschaften bislang über eine relativ hohe Durchsetzungsfähigkeit. In den vergangenen Jahren fallen 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« (Kittner 2005: 694).<sup>46</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 und weniger reglementierte Arbeitskampfformen an Bedeutung gewinnen werden.

Richard Detje u.a. (2003) gehen von der Grundannahme aus, dass der Streik nach wie vor das wesentliche Mittel ist, um gewerkschaftlichen Forderungen Nachdruck zu verleihen. Veränderte sozio-ökonomische Rahmenbedingungen verlangten allerdings modifizierte Streikformen.<sup>47</sup> Angeregt von den Erfahrungen mit dem »Flexi-Streik«<sup>48</sup> in der Metallindustrie 2002 in Baden-Württemberg und Berlin-Brandenburg nehmen die Autoren die Streikentwicklung in dieser Branche seit Beginn der 1980er Jahre in den Blick. Sie untersuchen, welche Elemente über die traditionellen Formen des eng geführten, unbefristeten Schwerpunktstreiks hinausweisen und damit Ansatzpunkte für modifizierte Arbeitskempfkonzeppte sein könnten (112). Eine Zunahme der kurzfristigen, überraschenden Arbeitsniederlegungen lässt sich auch in Bezug auf die Warnstreiks beobachten,

46 Michael Kittner hat 2005 mit seinem Buch »Arbeitskampf. Geschichte – Recht – Gegenwart« eine umfassende Gesamtdarstellung der Arbeitskämpfe, ihrer historischen Situation und ihrer rechtlichen Rahmenbedingungen vorgelegt.

47 Vor allem zunehmende Arbeitslosigkeit, die zu Entsolidarisierungsprozessen führt, multinational agierende Unternehmen sowie Dezentralisierungs- und Flexibilisierungsprozesse machten das Durchführen traditioneller Arbeitskempfmäßnahmen, die auf Geschlossenheit und Zielgenauigkeit beruhen, schwieriger.

48 Der »Flexi-Streik« basierte auf tageweise befristeten Wechselstreiks, die ein Überraschungsmoment beinhalteten und damit der Unternehmensseite ein schnelles Reagieren erschwerten, gleichzeitig aber die logistische Kette der Zulieferer-Abnehmer-Beziehung nicht störten, wodurch Aussperungen verhindert werden konnten (vgl. dazu auch Boll 2003: 499).

deren Rolle als Aktions- und Kampfformen »unterhalb der Schwelle des Erzwingungsstreiks« (Detje u.a. 2003:176) in den letzten Jahren deutlich gewachsen ist. Zudem beobachten die Autoren, dass es bei Streikaktivitäten immer häufiger zu Zusammenschlüssen zwischen Betrieben oder mit anderen gesellschaftlichen Gruppen komme, die sich solidarisierten. Dieses Phänomen, so die Autoren, sei unter anderem durch die wachsende politisch-ideologische Dimension des Arbeitskampfes zu erklären, der sich in erster Linie auf die abnehmende Fähigkeit der Gewerkschaften zur Herstellung ökonomischen Drucks zurückführen lässt: Es wird versucht, diesen durch politischen Druck zu ersetzen. Die Politisierung bedeutet aber, dass der »soziale Konsens«, die Akzeptanz des politischen und wirtschaftlichen Systems, zunehmend in Frage gestellt wird.

Während sich Detje u.a. auf den klassischen industriellen Sektor beschränken, untersucht Renneberg (2005), wie sich Konfliktmuster und Arbeitskämpfe im Bereich der Informations- und Kommunikationsdienstleistungen entwickelten. Der Autor kommt zu dem Fazit, dass in diesen Bereichen die zu beobachtenden neuen Kampfformen ein Abbild der neuen Arbeitsformen seien: »Flexible, beteiligungsorientierte Produktion materieller und immaterieller Art erfährt ebensolche Konzepte im Konflikt- und Arbeitskampf«<sup>49</sup> (280). Auch die zunehmende Verbetrieblung der Arbeitsbeziehungen finde sich in den Arbeitskampfformen wieder.<sup>50</sup> Dies führe dazu, dass »trotz weitgehender Abwesenheit klassischer Gewerkschaftsarbeit und ihrer Instrumente« (ebd.) ein gewisser Druck gegenüber den Unternehmen aufgebaut werden könne. Zugleich kommen beteiligungs- und handlungsorientierte Formen den Ansprüchen wachsender Beschäftigtengruppen nach persönlichem Engagement und Eigenverantwortlichkeit entgegen (281). Die

49 Beispiel: Weltweite Vernetzung der Unternehmung führt zur Kampfform über das ebenfalls vernetzte Internet. Vereinnahmende, auf »Compliance« ausgerichtete Managementkonzepte auf der einen Seite rufen Arbeitskampfformen mit Projekt- Team- und Gruppenarbeit als »Abbild« auf der anderen Seite hervor (Renneberg 2005: 277).

50 »Die neuen Arbeitskampfformen nehmen die Entwicklung zur Verbetrieblung ursprünglich tarifvertraglicher Regelungsgegenstände durch Erosion der Tarifverträge [...] und die geringe Bedeutung der Gewerkschaften in den IuK-Dienstleistungen auf und können die kollektiven Konflikt- und Arbeitskampfpotentiale auf betrieblicher Ebene und aus Beschäftigten- bzw. Betroffenenicht verarbeiten« (Renneberg 2005:280).

neuen Formen<sup>51</sup> lenkten den Blick direkt auf die konkreten Arbeitsbedingungen im Betrieb, sie sind »außerordentlich branchen- und berufsorientiert«. Entgegen dem Vorwurf, dies führe zur exklusiven Vertretung von Partikularinteressen, argumentiert Renneberg, dass durch die Bildung sozialer Netzwerke eine (neue) »gesellschaftliche Klammer« geschaffen werden könne. Zudem würden die Konflikte zwar einerseits zunehmend betriebsbezogen geführt, andererseits aber auch öffentlich Wirkung zeigen.

Mit neuen Arbeitskampfformen eröffnen sich für die Gewerkschaften Gestaltungsmöglichkeiten, die dazu beitragen könnten, von einem reaktiven zu einem proaktiven Handlungsverständnis zu gelangen (Renneberg 2005: 278). Dafür müsse sich allerdings die gewerkschaftliche Organisation verändern, was bei vielen Funktionären nach wie vor auf Widerstand stoße (284). Zu berücksichtigen sei in diesem Kontext hingegen, dass durch neue Aktions- und Konfliktformen sowie durch andere Akteure das gewerkschaftliche Streikmonopol relativiert werden könne, was zu einer noch nicht absehbaren Schwächung der Gewerkschaften in den industriellen Beziehungen, vor allem gegenüber den Arbeitgebern, führen könne.

Eine ganz neue Form des Arbeitskampfes zeigte die Gewerkschaft ver.di in ihrer Kampagne gegen die Arbeitsbedingungen beim Lebensmitteldiscounter Lidl.<sup>52</sup> Die »skandalösen Umstände«, unter denen die Beschäftigten des Unternehmens arbeiteten (Arbeitshetze, unbezahlte Mehrarbeit etc.) sowie insbesondere die Tatsache, dass die Arbeitnehmer »systematisch daran gehindert werden, von ihrem [...] Recht, sich in Betriebsräten zu organisieren, Gebrauch zu machen« (ver.di 2006), führte dazu, dass die Gewerkschaft ver.di eine Kampagne startete, die in dieser Form für die deutschen Gewerkschaften bisher einmalig ist.<sup>53</sup> Als

51 Als neue Ausprägungen des Arbeitskampfes im Dienstleistungssektor nennt Renneberg erstens gewerkschaftlich orientierte Kampagnen (Beispiel Schlecker-Kampagne 1993). Dabei werde versucht durch Netzwerkbildung und öffentlichkeitswirksame Aktionen Druck auf die Unternehmen auszuüben. Zweitens nennt er arbeitskonfliktbezogene Boykotte (Beispiel Boykott Citibank 1999), mittels derer durch Androhung wirtschaftlicher Nachteile Druck auf das Unternehmen ausgeübt werden solle. Auch hier spielt die Öffentlichkeit eine wesentliche Rolle. Drittens analysiert er virtuelle Arbeitskampfformen (Beispiel Institut für Rechnerarchitektur und Softwaretechnik 1998), mit denen Druck erzeugt wird über »die massenhafte oder zweckentfremdete Anwendung« betrieblicher elektronischer Einrichtungen (Internet) oder Abläufe.

52 Lidl ist mit etwa 40.000 Beschäftigten in rund 2.700 Filialen der zweitgrößte Discounter nach dem Marktführer Aldi in Deutschland.

53 Referenzpunkt für die »Lidl-Kampagne« stellt die erfolgreiche Schlecker-Kampagne von 1994/95 dar, die zu einem Tarifvertrag und zur Bildung von regionalen Betriebsräten für das gesamte deutsche Filialnetz führte.

Vorbild für das Vorgehen dient der *organizing*-Ansatz aus den USA mit dem zentralen Motto des »Organisierens der Unorganisierten.« Im Mittelpunkt der Lidl-Kampagne steht allerdings nicht die Gewinnung von Mitgliedern, sondern die Etablierung von Betriebsräten.<sup>54</sup> Die Kampagne ist längst noch nicht abgeschlossen. Sie stellt nicht, wie es auf den ersten Blick scheinen kann, eine punktuelle Aktion dar, sondern eine langfristige Strategie. Über den Erfolg der Kampagne kann daher kein abschließendes Urteil gefällt werden. Auf jeden Fall ist es ver.di gelungen, die Öffentlichkeit für die Fragen menschenwürdiger Arbeitsbedingungen zu sensibilisieren sowie die Lidl-Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf ihre Rechte aufmerksam zu machen und zum Handeln zu ermutigen. Aufgrund massiver Gegenreaktionen und Unterdrückungstechniken seitens des Unternehmens sind allerdings nach wie vor erst in 4 von 2.700 Lidl-Filialen Betriebsräte vorhanden (ver.di 2006). Eins macht die Kampagne ganz deutlich: Es gibt außerhalb der traditionellen Formen neue Typen von Gewerkschaftsarbeit, die weiterverfolgt und ausgebaut werden müssen, wenn die Gewerkschaften in neuen Feldern Terrain gewinnen und humane Arbeitsbedingungen garantieren wollen. Hier können die US-Gewerkschaften als Vorbild dienen. Allerdings stellen diese neuen Vorgehensweisen das bisherige Organisationsmodell der Gewerkschaften ein Stück weit in Frage und stoßen daher innerhalb der Gewerkschaften nicht nur auf Begeisterung.

Die Auseinandersetzung mit dieser Kampagne bedeutet zugleich eine Auseinandersetzung mit der Revitalisierungsdebatte und der Orientierung an angelsächsischen Gewerkschaftsstrategien. In seiner 2006 an der HU München eingereichten Diplomarbeit untersucht David Matrei anhand der Lidl-Kampagne, inwieweit sich das Organizing-Modell der US-Gewerkschaften auf die deutsche Situation übertragen lässt. Er stellt fest, dass sich die von ihm aufgestellten fünf

54 Ver.di setzt mit ihrer Kampagne auf verschiedene Taktiken: Sie konzentriert sich auf die lokale Ebene und sucht den direkten Kontakt zu den Beschäftigten in den Filialen. Dabei werden bewusst auch ver.di-Mitglieder einbezogen (»Mitmachgewerkschaft«) (ver.di 2006). Ein zentrales Ziel der Kampagne ist die Herstellung von Öffentlichkeit, die insbesondere über die Herausgabe des »Schwarz-Buches«, das über Beschäftigungsverhältnisse bei Lidl berichtet, hergestellt wurde. Darüber hinaus erfuhr die Kampagne – nicht zuletzt durch medienwirksame Aktionen – großes mediales Interesse. Öffentlichkeitswirksam ist zudem das Gewinnen von Prominenten, wie etwa dem Münchner Oberbürgermeister Ude, als »Paten« bei der Durchführung von Betriebsratswahlen. Besondere Zugkraft erhielt die Kampagne schließlich durch den Zusammenschluss mit anderen gesellschaftlichen Gruppen, so zum Beispiel mit kirchlichen Organisationen, oder aber durch »Parallelkampagnen«, wie sie attac durchführte (ebd). Unterdessen wurde auch grenzüberschreitende Zusammenarbeit durchgeführt. Das neue »Schwarz-Buch« von 2006 nimmt Filialen in ganz Europa unter die Lupe.



wesentlichen Kriterien für das *Organizing-Modell* trotz grundlegender Unterschiede zwischen den deutschen und den amerikanischen Gewerkschaften im oben beschriebenen Vorgehen von ver.di wieder finden: Offensive Organisation (»Organisiert die Unorganisierten!«), Politisierung der Aktivitäten, Aktivierung und Einbeziehung der Mitglieder, Bildung von Bündnissen und Ausrichtung auf internationale Solidarität. Als wesentliche Veränderung innerhalb der deutschen Gewerkschaften identifiziert der Autor im Kontext der Lidl-Kampagne die Konzentration auf Protestbündnisse (gegenüber Unternehmen) statt wie bisher allein auf Einflussbündnisse (gegenüber dem Staat) sowie das Auftreten als mobilisierende soziale Bewegung. Matrei schließt daraus, dass die deutschen Gewerkschaften trotz wesentlicher Unterschiede dennoch von ihren amerikanischen Schwesterorganisationen lernen könnten.

Auch Britta Rehder nutzt die Lidl-Kampagne als Fallbeispiel, um sich mit den Möglichkeiten der »Revitalisierung der Gewerkschaften« durch »Social Movement Unionism« nach dem Vorbild der amerikanischen Gewerkschaften auseinanderzusetzen: In ihrem bereits in der Einleitung zitierten Aufsatz »Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse« untersucht sie, unter welchen Voraussetzungen die US-amerikanischen Gewerkschaften operieren und inwiefern diese Strategien von den deutschen Gewerkschaften übernommen werden können. Rehder stellt zunächst die Übertragungsschwierigkeiten aufgrund der Unterschiedlichkeit der beiden Gewerkschaftsmodelle vor. Bei den deutschen und amerikanischen Gewerkschaften handelt es sich um »most different cases« (6): Betriebsübergreifende deutsche Einheitsgewerkschaft versus Betriebszentrierung der amerikanischen Gewerkschaften; staatliche Einbindung und Unterstützung versus Abhängigkeit von der Legitimation durch die Beschäftigten. Infolgedessen bestehe keine direkte Verbindung zwischen Organisationsmacht und inhaltlichem Erfolg bei den deutschen Gewerkschaften. Dagegen sei ein solch direkter Zusammenhang bei den amerikanischen Gewerkschaften evident.<sup>55</sup> In einem zweiten Schritt stellt sie die normative Frage, inwieweit eine Übertragung amerikanischer

55 Zwei Unterschiede zum deutschen System sind hier von allergrößter Bedeutung. Während erstens im deutschen System staatliche Hilfen gewerkschaftliche Organisationsmacht tendenziell ersetzt haben, werden diese im amerikanischen System nur dann gewährt, wenn die Gewerkschaft die Legitimation durch die Beschäftigten nachgewiesen hat, und zwar in jedem einzelnen Betrieb (Visser 1995: 53). Zweitens existiert in den USA ein direkter Kausalzusammenhang zwischen Organisation und Einfluss: amerikanischen Gewerkschaften wird nur dann Einfluss (Tarifverhandlungen) gewährt, wenn sie zuvor die Beschäftigten für sich gewonnen haben (Rehder im Erscheinen: 10).

Gewerkschaftsstrategien überhaupt wünschenswert sei: Aktionen wie die amerikanische »Justice for Janitors«-Kampagne in Los Angeles 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 aber vor dem Hintergrund des »deutschen Modells« der betriebsübergreifenden Einheitsgewerkschaft Fragen auf. »Für eine deutsche klassenbasierte Einheitsgewerkschaft, die in der Vergangenheit bereits eine betriebsbezogene Dezentralisierung hinnehmen musste, bedeutet das Distriktmodell der Arbeitsbeziehungen hingegen weitere Zentralisierungsverluste. Gleiche Arbeitsbedingungen würden in diesem Modell nicht nur nicht mehr für alle Beschäftigten der Branche gelten, sondern auch nicht mehr für alle Beschäftigten eines Unternehmens.« Rehder warnt vor zu leichtfertiger Orientierung am amerikanischen Modell: »Hierarchie, Zentralisierung und Pseudo-Partizipation als Antwort auf die Pluralisierung der Arbeitnehmeridentitäten anzubieten, ist keine neue Erfindung, sondern existiert in den deutschen Gewerkschaften seit langem. Möglicherweise ist es gerade diese Tradition, die das amerikanische Modell so anschlussfähig in Deutschland macht. Alternative gewerkschaftliche Revitalisierungsstrategien, die die Bedürfnisse der Mitglieder ernst nehmen und auf eine konsequente bottom-up-Politik setzen, wären die eigentliche Innovation.«

## **7. Abschließende Thesen – Hinweise auf Forschungsdesiderate**

Im Zentrum der wissenschaftlichen Forschung zu den Gewerkschaften als Arbeitsmarktakteure stehen Arbeiten, die sich mit den divergenten Dimensionen der Verbetrieblung befassen. Dagegen befindet sich die Forschungsarbeit, die den inhaltlichen Wandel gewerkschaftlicher Ziele und deren Rückkopplungen auf Strukturen und Durchsetzungsfähigkeit von Gewerkschaften untersucht, erst am Anfang.

1. Formwandel der Tarifpolitik: Der sich seit etwa 20 Jahren 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 in den 1990er Jahren die Forschung 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 (durch Allgemeinverbindlichkeitsregeln, Entsenderichtlinie und anderen Formen von Mindestlöhnen) auf das System der Tarifautonomie bzw. auf die gewerkschaftliche Politik. Interessant wäre deshalb eine Arbeit, die die verschiedenen Positionen der Gewerkschaften zum Mindestlohn sowie deren Hintergründe analysiert.

2. Inhaltswandel der Tarifpolitik: Feststellen lässt sich eine zunehmende Bedeutung qualitativer Themen wie Qualifizierung, Altersvorsorge, altersdifferenzielle 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.
3. Konkurrenz zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften: Durch den Wandel der Tarifpolitik wie auch durch die Reform des Betriebsverfassungsgesetzes haben die Betriebsräte als Gestalter eine Aufwertung erfahren, während gleichzeitig ihr Verhältnis zu den Gewerkschaften komplexer und volatiler geworden ist. Einerseits behält die kooperative Verzahnung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft ihren traditionellen Stellenwert, andererseits mehren sich solche Beispiele, in denen Betriebsräte in ein konkurrierendes Verhältnis zu den Gewerkschaften treten. Letzteres wird seit einigen Jahren nicht nur durch die Arbeitgeber, sondern auch durch die Politik von CDU und FDP gefördert. Nach wie vor besteht keine Möglichkeit, die vorhandene Zahl der Betriebsräte zu erfassen. Notwendig wäre eine Pflicht zur statistischen Erfassung dieses Gremiums und seiner Aktivitäten, um die Arbeitsmöglichkeiten dieser Ebene angemessener analysieren und über nötige Reformschritte anhand einer empirisch eindeutigen Basis diskutieren zu können.
4. 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.

Das Beispiel Lidl zeigt deutlich, dass besser analysiert werden müsste, welche Rolle der Arbeitgeber bzw. das Management bei der Verhinderung und Behinderung von Betriebsräten spielt. Warum ist es möglich, dass trotz des verbrieften Rechts auf die Einrichtung von Betriebsräten dieser Anspruch immer wieder untergraben wird? Die Perspektive der Beschäftigten fehlt gänzlich. Welche Motive können zu einem Engagement für die Einführung eines Betriebsrates genannt werden?

Gespannt darf darauf gewartet werden, welche Ergebnisse das Münchner Projekt über Betriebe ohne Betriebsräte zutage fördern wird. Seit den 1990er Jahren wird verstärkt über mitbestimmungsfreie Zonen gesprochen. Dies hat die Münchener Forschergruppe um Rainer Trinczek (2006) zum Anlass genommen, in einem von der DFG geförderten Projekt der Frage nachzugehen, wie Interessenvertretung in »Betrieben ohne Betriebsrat« funktioniert. Da die Mehrzahl der deutschen Betriebe unter diese Kategorie fällt, stellt sich die Frage, wie unter diesen Bedingungen gewerkschaftliche Arbeit funktionieren kann. Eine weitere Frage, deren Erforschung erst am Anfang steht, betrifft die Auswirkung der Europäischen Regelung auf die deutschen Betriebsräte.

5. Berufsverbände: Unter dem Eindruck von Sozialstaatsumbau und der Bildung gewerkschaftlicher Großorganisationen transformierten sich in den letzten Jahren einige Berufsverbände zu Gewerkschaften (wie *Cockpit*, *Marburger Bund* etc.). Mit der Existenz von konkurrierenden Gewerkschaften wird nicht nur das Prinzip »Ein Betrieb, eine Gewerkschaft« verletzt, sondern es wird dadurch 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. Es lässt sich festhalten dass wir bisher noch vergleichsweise wenig über diese Verbände, ihre Strategien der Mitglieder- und Einflusspolitik und die Bedingungen ihrer Transformation zu gewerkschaftlichen Konkurrenzorganisationen wissen. Notwendig sind nicht Verbandsanalysen, die sich den einzelnen Organisationen widmen, die gegenwärtig im Zentrum des öffentlichen Geschehens stehen. Es sollten stattdessen die Strukturen, Aufgaben, Ziele und Leistungsprofile von Arbeitnehmer- und Berufsorganisationen insgesamt in den Blick genommen werden, die neben den DGB-Gewerkschaften auf die Arbeits- und Lebensbedingungen der Menschen Einfluss ausüben. Was hat diese neue Form der Organisationspolitik für Auswirkungen auf starke und schwache Interessen?

6. 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 Anzahl politischer Streiks und damit die teilweise Auflösung des »Klassenkompromisses« auf das Verhältnis zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Staat.

Bei der Beschäftigung mit neuen Kampagnenformen in Bereichen, in denen die Gewerkschaften bisher kaum vertreten waren (Beispiel Lidl-Kampagne), rücken die zweite und insbesondere auch die bislang eher vernachlässigte dritte Welt ins Interesse der Forschung. Hier sind noch viele Fragen offen. Was kann getan werden, um auch im Bereich der dritten Welt Interessenvertretungsstrukturen aufzubauen (z.B. Etablierung von Betriebsräten)? Welche Strategien und Handlungsformen versprechen in diesem Bereich Erfolg?

7. 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; auf welcher Basis funktioniert die Zusammenarbeit mit den Versorgungswerken?

## IV Politischer Verband

Als politischer Verband ist es nach der Definition von Neumann Aufgabe der Gewerkschaften, den politischen Prozess zu beeinflussen:

»Dieser Versuch erstreckt sich auf alle drei Staatsfunktionen, auf die Gesetzgebung, auf die Verwaltung und auf die Rechtsprechung. Zur Erfüllung dieser Zwecke verwenden die Gewerkschaften teils direkte Methoden, durch unmittelbare Teilnahme an Gesetzgebung, Verwaltung und Rechtsprechung, durch Verhandlungen mit Staatsbehörden wie auch durch den politischen Streik gegen den Staatsapparat. Ebenso oft verwenden sie indirekte Mittel, um ihr Ziel zu erreichen, insbesondere dadurch, dass sie die Hilfe einer politischen Partei und einer Parlamentsfraktion in Anspruch nehmen« (Neumann 1978: 151).

Die deutschen Gewerkschaften waren lange Zeit fest in das politische System der Bundesrepublik eingebunden. Den Schlüssel für diese enge Einbindung bildete vor allem das vergleichsweise enge Verhältnis zur Sozialdemokratie und partiell zur CDU/CSU, über das der Zugang zur Regierung, die Einbeziehung in Politikformulierungsprozesse sowie die Einbindung in korporatistische Bündnisse gewährleistet waren. Seit einigen Jahren ist jedoch eine zunehmende Entfremdung zwischen Gewerkschaften und Parteien zu beobachten, die vermutlich auch starke Auswirkungen auf das traditionelle Modell des deutschen Korporatismus und die Rolle der Gewerkschaften innerhalb dieses Systems haben wird. In der Bezeichnung der Gewerkschaften als lobbyistischem Akteur findet der Prozess der Entprivilegierung seine sprachliche Entsprechung.

### 1. Verhältnis zu den Parteien

In der wissenschaftlichen und politischen Debatte wird schon seit vielen Jahren eine zunehmende Distanzierung zwischen Gewerkschaften und Sozialdemokratie in Deutschland konstatiert (Heimann 1993: 165f.). Zugleich wird aber auch darauf hingewiesen, dass sich in diesem Verhältnis abwechselnde Phasen größerer Übereinstimmung und Perioden angespannter, ja konfliktreicher Beziehungen zueinander feststellen lassen, so dass keinesfalls von einer linearen Erosionsentwicklung gesprochen werden könne (Soell/Kempter 2000: 27ff.). Nach Klaus

Armingeon (1988) wie auch Michael Schneider (1994) besteht trotz einer nicht zu bestreitenden Auseinanderentwicklung nach wie vor ein breiter inhaltlicher Konsens zwischen SPD und Gewerkschaften. Die DGB-Gewerkschaften seien »programmatisch, wahlsoziologisch und personell eng mit der SPD verflochten« (Armingeon 1988: 130). Eine Gefahr der Erosion dieses symbiotischen Verhältnisses bestünde trotz immer wiederkehrender Konflikte nicht (ebd. f.).<sup>56</sup> Weder eine inhaltliche noch eine strategische Alternative zur Zusammenarbeit beider sind nach Schneider in Sicht, da die Gemeinsamkeiten hinsichtlich der wirtschafts-, finanz- und sozialpolitischen Konzeptionen der Union oder der FDP mit den Gewerkschaften noch geringer seien (Schneider 1994: 57).

Eine konträre Auffassung hierzu vertritt Bodo Zeuner (1999), der einen Bruch der Beziehung beider Akteure im Jahr 1999 ausmacht. Auslöser sei die Verabschiedung des so genannten »Schröder/Blair-Papiers«. Statt zur eigenen sozialdemokratischen Geschichte zu stehen, sei diese Tradition in dem Papier aus rein wahltaktischen Gründen in ihren wesentlichen Prinzipien als Irrtum deklariert worden.<sup>57</sup> Der sozialstrukturelle Wandel habe die Kernwählerschaft der SPD im Elektorat zu einer Randgruppe werden lassen. Daraus folgt laut Zeuner dass sich die SPD, will sie keine Randgröße im Parteienwettbewerb werden, um die Integration neuer Wählergruppen bemühen muss, ohne allerdings die einstmaligen Kerngruppen zu verprellen.

James Piazza (2001), der auf der Grundlage eines umfangreichen Datensatzes das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und sozialdemokratischen Parteien in Europa untersucht hat, vertritt die These, dass die Sozialdemokratie gar keine andere Wahl habe, als einen eher konservativen Politikstil zu fahren. Er kommt zu dem Ergebnis, dass vor allem die Globalisierung der Weltwirtschaft dazu geführt habe, dass das klassische Verhältnis zwischen nationalen Gewerkschaften und sozialdemokratischen Parteien nun mehr komplett »entbunden« (de-linked)

56 Von Einmütigkeit habe man, so Schneider, ohnehin nie sprechen können. So fühlten sich die Gewerkschaften immer wieder von der Sozialdemokratie im Stich gelassen und glaubte sich die SPD oftmals zu unrecht von den Gewerkschaften attackiert.

57 Zeuner führt hierzu aus: »Ich denke, dass 1999, ähnlich wie 1959, ein neuer Qualitätssprung der SPD stattgefunden hat, der die Gewerkschaften wiederum vor Probleme einer Neudefinition ihrer politischen Rolle stellt. Der Unterschied zum Qualitätssprung vor 40 Jahren liegt darin, dass damals die SPD eine linke Volkspartei in der reformistischen Tradition der Arbeiterbewegung werden wollte. Heute dagegen möchte jedenfalls derjenige Flügel, der sich im Machtkampf gegen Lafontaine durchgesetzt hat, die SPD zu einer »modernen« Wirtschaftspartei machen, bei den Wählern um eine sozialstrukturell ganz ungenau definierte Mitte werben und sich explizit und demonstrativ aus der lästig gewordenen politischen Tradition der Arbeiterbewegung verabschieden« (Zeuner 1999: 139).

wurde (Piazza 2001: 413-435). Durch die Globalisierung der internationalen Finanzmärkte kämen die ehemaligen Arbeiterparteien, die an den Regierungen mitwirkten, nicht mehr umhin, die Rahmenbedingungen in ihren jeweils nationalen Wirtschaftsräumen für das nunmehr weltweit agierende Kapital bestmöglich zu optimieren. Daher seien niedrigere Steuern und Löhne sowie ein Abbau sozialer Leistungen im Interesse von Unternehmen bzw. potentiellen Investoren. Dies bedeute, dass die nationale Tarifverhandlungshoheit zunehmend unterminiert würde, da potentielle Arbeitgeber stets über die exit-options verfügten, die Produktion ins Ausland zu verlagern oder gar nicht erst ins Land zu kommen, wenn Löhne und Sozialleistungen zu hoch seien. Gewerkschaften bliebe daher kaum mehr übrig, als reduzierte Löhne und weniger Sozialleistungen zu akzeptieren. Dies wiederum schwäche ihre Mitgliederentwicklung und Organisationskraft, wodurch sie für die Sozialdemokratie als strategischer Partner an Bedeutung verlören. In der Folge käme es zu einer Entkoppelung des klassischen Verhältnisses zwischen beiden Akteuren.<sup>58</sup>

Stephen S. Silvia (1992) geht demgegenüber davon aus, dass sich das Verhältnis zwischen beiden Akteuren seit den 1980er Jahren schlichtweg abgenutzt (frayed) habe. Es gäbe keine enge Bindung mehr, da die jüngere Generation innerhalb der SPD, die sich Anfang der 1990er Jahre anschickte, die Parteiführung zu übernehmen, ohnehin kein so sentimentales Verhältnis zur klassischen Arbeiterbewegung mehr habe wie noch die unmittelbare Nachkriegsgeneration. Die individuellen Akteure in der deutschen Sozialdemokratie seien sehr viel mehr de-ideologisiert und rational-karriereorientiert. Die Ursachen für die Abkühlung des Verhältnisses seien weniger in den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu suchen, als vielmehr Ergebnis einer Entwicklung, in der sich die Linke von klassisch ökonomischen Themen entfernt und sich postmaterialistischen Werten zugewandt habe (Silvia 1992: 51).<sup>59</sup>

58 »For all these reasons, social democratic parties have opted to weaken, or in cases jettison, their traditionally strong relationships with organized labor either because they have honed a more pluralistic electoral base in which the diminished unions are one voice among multitude of interests or because unions lack the membership base to be the formidable political machines they used to be. The consequence of this dynamic relationship is that social democratic parties now pursue more conservative, or more independent, policies than in the past» (Piazza 2001: 418).

59 Die unterschiedlichen Erklärungsmuster für das zerbrechende Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Sozialdemokratie fasst Höpner (2003 b) in seinem Beitrag »Was trennt Gewerkschaften und Sozialdemokratie?« pointiert zusammen.



In diese europaweite Entwicklung und Debatte ist das Verhältnis zwischen deutschen Gewerkschaften und SPD einzuordnen. Auch hier war das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Sozialdemokratie nie frei von Konflikten. In den letzten Jahren entwickelte sich allerdings eine neue Konfliktqualität. Wolfgang Schroeder wirft in seinem Beitrag »Sozialdemokratie und gewerkschaftliche Organisation« (2005a) die Frage auf, ob angesichts »sozialstrukturelle[r] und programmatische[r] Entkopplungsprozesse« sowie einer zurückgehenden inhaltlichen Elitenkooperation die traditionelle Zuschreibung der Gewerkschaften als »natürlicher Vorfeldorganisation der Sozialdemokratie« und der Sozialdemokratie als »natürlicher parlamentarischer Ansprechpartner« für die Gewerkschaften in Zukunft überhaupt noch gelten wird (Schroeder 2005a:83).<sup>60</sup> Während sich zwischen Gewerkschaften und SPD in den 1990er Jahren eine konsensuale Haltung entwickelte, die auf soziale Paktierung setzte, und die Gewerkschaften in die erste Periode der Regierung Schröder zwischen 1998 und 2002 vergleichsweise stark einbezogen wurden<sup>61</sup>, kam es seit 2003 zu einer Kehrtwende: Das Scheitern des *Bündnisses für Arbeit* machte deutlich, dass es nicht gelang, gemeinsame Projekte von strategischer Bedeutung für die gesamtgesellschaftliche Stabilität des rot-grünen Projektes nutzbar zu machen. Das Durchsetzen der Agenda 2010, mit dem sich die Regierung »ein neues Reformimage gegen die verbandlichen Akteure des Modells Deutschland zu verschaffen« (84) suchte, strapazierte das Verhältnis zu den Gewerkschaften in einer bislang nicht gekannten Weise.

2005 zählten Funktionäre aus den Gewerkschaften zu den treibenden Kräften derjenigen, die die »Wahlalternative Arbeit und soziale Gerechtigkeit« (WASG) gründeten. Die Gewerkschaften erhofften sich von dieser Neugründung, so Schroeder, dass »der Raum, den SPD und Grüne durch ihre Orientierung in Richtung Mitte freigemacht haben, neu besetzt werden könne und somit perspektivisch ein neuer parlamentarischer Ansprechpartner für die Gewerkschaften entstehen könne«, der unter knappen parlamentarischen Mehrheitsverhältnisse politischen Druck auf die Sozialdemokratie ausüben könne. Schroeder interpretiert die Gründung der WASG, »getragen von einer eng umrissenen Alterskohorte der

60 Vgl. dazu auch den Beitrag von Wolfgang Schroeder zu »Sozialdemokratie und Gewerkschaften« (2005b).

61 Mit dem Amtsantritt Schröders wurden die Gewerkschaften wesentlich stärker einbezogen als zwischen 1982 und 1998. Die wichtigsten Schritte waren die Einrichtung eines Bündnisses für Arbeit sowie eine Fülle von politischen Initiativen und Gesetzen, die von der Mehrheit der Gewerkschaften bejaht wurden oder sich sogar unmittelbar zu Gunsten der Gewerkschaften auswirkten, wie das reformierte Betriebsverfassungsgesetz (Schroeder 2001).

westdeutschen Gewerkschaftslinken auf der mittleren Funktionärs Ebene (regionale Aktivist:innen)«, nicht zuletzt als eine gelegenheitsorientierte Reaktion der Gewerkschaften auf ihre eigene Schwäche (57). Im Binnenverhältnis der Gewerkschaften wirkt sich dieser Prozess belastend aus. Es stehen sich seither zwei unversöhnliche Positionen gegenüber: Auf der einen Seite ein Teil, der weiter an der Sozialdemokratie festhält und nicht selten dafür inhaltliche Differenzen mit der SPD in Kauf nimmt. Auf der anderen Seite ein Teil, der mit der Linkspartei auf einen Partner verweisen kann, der inhaltlich in nahezu allen Positionen mit den Gewerkschaften übereinstimmt, machtpolitisch aber in Hinblick auf die Ziele der Gewerkschaften auf der Ebene des Zentralstaates vergleichsweise unbedeutend ist. Doch so bipolar, wie es diese Gegenüberstellung vermuten lässt, ist die strategische Debatte in den Gewerkschaften nicht. Denn erstens haben die Gewerkschaften mit linkspopulistischen Optionen Erfahrung. Schließlich begleitet dieses Phänomen die Gewerkschaften wie ein lebenslanger Partner.<sup>62</sup> Zweitens hat der inhaltliche Entkopplungsprozess zwischen Gewerkschaften und SPD die Idee der Unabhängigkeit neu inspiriert, aus der eventuell neue Handlungsmöglichkeiten und Ressourcen geschöpft werden können, ohne dass dazu bereits ausgereifte Konzepte vorlägen, die realpolitische Optionskraft besitzen.

Die Gewerkschaften entfremden sich aber nicht nur von der SPD, sondern von den Parteien generell. Diese Entwicklung stellt Anke Hassel in ihrem Beitrag zur »Erosion der gewerkschaftlichen Lobbykraft« (2006) dar. Immer weniger Abgeordnete sind Gewerkschaftsmitglieder: Waren Mitte der 1970er Jahre noch 54 Prozent der Abgeordneten Gewerkschaftsmitglieder (97 Prozent SPD, 20 Prozent CDU), sind es 2006 bei der CDU nur noch 1 Prozent, bei der SPD 80 Prozent (Hassel 2006: 6f.) Eine ähnliche Entwicklung reflektiert Christine Trampusch (2004a) in ihrer Analyse der Karrieren von Mitgliedern des Bundestagsausschusses für Arbeit und Sozialordnung. Sie fragt, welche Auswirkungen die dort feststellbaren Verschiebungen auf das Verhältnis zwischen Sozialpolitikern und Gewerkschaften haben und kommt zu dem Ergebnis, dass die Sozialpolitiker sich zu Parteipolitikern entwickelt haben, die sich von den Verbänden distanzieren. Es lasse sich eine »Ausdifferenzierung des politisch-staatlichen Bereiches und des Bereiches der gesellschaftlichen Interessenträger beobachten« (6). Eine Entwick-

62 Unterschiedlich sind lediglich Erscheinungsformen, Bedeutung und realpolitische Stärke dieses Flügels. Letzteres meint vor allem dessen Fähigkeit, die »volkstümmlende« und »akademisierende« Gruppe der Linkspopulisten positiv einzubinden und sie auf eine konstruktive Mitarbeit zu verpflichten.

lung, die Trampusch auch in ihrer Darstellung der »Sozialpolitik in Post-Hartz-Germany« (2005) eindrücklich beschreibt: Während früher Veränderungen in der Sozialpolitik »von den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden im vorparlamentarischen Raum oftmals vorstrukturiert« und in der Regierung die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik an den zuständigen Minister delegiert worden wären (5), fände spätestens seit der Wiedervereinigung ein »Prozess der Autonomisierung des Parteiensystems gegenüber dem Verbändesystem« statt, der dazu führe, dass der Einfluss der Verbände und damit auch der Gewerkschaften zurückgedrängt werde. An vielen Stellen übernimmt nach Trampusch der Staat Verantwortung für Bereiche, die vorher den Sozialpartnern vorbehalten waren.<sup>63</sup> Zudem habe das immer schon übliche Regieren mithilfe von Kommissionen in der Schröder-Ära eine neue Qualität erhalten: Diese Instrumente zielten darauf ab, »Traditionalisten und Gegner von Veränderungen in Schach zu halten, Reformen zu legitimieren und Ressortegoismen der Ministerien auszuhebeln.« (13) In der Aufkündigung des Bündnisses für Arbeit durch Schröder drücke sich die Wahl des Kanzlers aus »statt mit den Verbänden mit der Opposition zu regieren« (18), also eine informelle Große Koalition einzugehen. Die Auflösung dieses Bündnisses kann als Kristallisationspunkt für die geschwächte Rolle der Verbände, insbesondere der Gewerkschaften, gesehen werden.

## 2. Bündnis für Arbeit

Das *Bündnis für Arbeit* steht in der deutschen Tradition der starken Einbindung der Akteure von Arbeit und Kapital in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.<sup>64</sup> Gleichwohl existierten bislang in der Bundesrepublik erst zwei tripartistische Bündnisse: Erstmals gelang eine korporatistische Konzertierung der Wirtschaftspolitik durch die *Konzertierte Aktion* (1967-1977). Das zweite Mal entstand 1998 unter der rot-grünen Bundesregierung das *Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit*. Diese Einrichtung wurde weder von den Gewerkschaften noch von Arbeit-

63 »Der Staat ist hoch aktiv geworden und interveniert in einen Politikbereich, der bislang weitgehend den Sozialpartnern und den mit diesen verbundenen Sozialpolitikern überlassen war« (Trampusch 2005:3).

64 Einen generellen Überblick zu diesem Themenfeld geben Helmut Wiesenthal und Ralf Clasen in ihrem Beitrag »Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft: Von der Gestaltungsmacht zum Traditionswächter?« im Gewerkschaftshandbuch von Schroeder und Weßels (Wiesenthal/Clasen 2003).

geberseite uneingeschränkt unterstützt. Insbesondere die großen Gewerkschaften, IG Metall und ver.di (seit 2001), standen dem Bündnis skeptisch gegenüber, auch wenn sie mit einzelnen Maßnahmen zu dessen partieller Stabilität beitrugen. Sie hatten den Wunsch, sich über den Tripartismus zu stärken, waren aber nur begrenzt in der Lage, dem Bündnis produktive Impulse zu geben. Vermutlich war die weitgehend passive Haltung der Regierung entscheidend dafür, dass die positiven Ansätze in den Gewerkschaften nicht gefestigt werden konnten.

Eine Vielzahl von Veröffentlichungen beschäftigt sich mit den Bedingungen und Wirkungen des Bündnisses sowie mit den Ursachen, die schließlich zum Scheitern des Bündnisses führten. Wolfgang Schroeder (z.B.2001) und Wolfgang Streeck (z.B. 1999, 2001, 2003) ordnen das Bündnis in ihren Beiträgen in die korporatistische Tradition in Deutschland ein, untersuchen die besonderen Kontextbedingungen, gehen auf die Interessen der einzelnen Akteure ein und nehmen insbesondere die Rolle der Gewerkschaften in den Blick. Siegel und Jochem nehmen als Herausgeber des Sammelbandes »Konzertierung, Verhandlungsdemokratie und Reformpolitik im Wohlfahrtsstaat« (2003) eine vergleichende Perspektive ein und untersuchen die besonderen Rahmenbedingungen für das Bündnis in Deutschland. Hassel (1999) fragt, ebenfalls in vergleichender Perspektive, nach den Einflüssen des europäischen Integrationsprozesses (Vertrag von Maastricht) auf das Entstehen des Bündnisses. Der Zwang zur Einhaltung der Maastricht-Kriterien führte in den 1990er Jahren in mehreren Ländern zur Bildung tripartistischer Pakte, die sich aber allesamt relativ schnell wieder auflösten.

Trampusch formuliert in ihrem Beitrag »Das Scheitern der Politikwissenschaft am Bündnis für Arbeit« (2004b) eine grundsätzliche Kritik an den Studien zum Bündnis für Arbeit: Die meisten Arbeiten analysierten das Bündnis hinsichtlich der Frage, welche Problemlösungsstrategien die beteiligten Akteure gewählt hätten und ob sie damit erfolgreich gewesen seien (Trampusch 2004b:545). Dagegen insistiert Trampusch darauf, dass der Prozess vor dem Hintergrund »macht- und interessenpolitischer Auseinandersetzungen« (541) betrachtet werden müsse. Denn diese Dimension und nicht die Problemlösung stünden in der politischen Realität im Vordergrund. In einer eigenen Analyse der Motive für den Pakt, seiner Durchführung sowie seines Scheiterns zeigt Trampusch auf, dass das Bündnis von

allen Akteuren in erster Linie als machtpolitisches Instrument genutzt wurde.<sup>65</sup> Tatsächlich kann das Scheitern des Bündnisses wahrscheinlich in erster Linie mit verbandspolitischen Einzelinteressen erklärt werden, die ein geschlossenes, zielgerichtetes und lösungsorientiertes Handeln der beteiligten Akteure verhinderten. Zudem drückt sich im Scheitern auch der Wandel des Modells Deutschland aus.

Die umfassendste Studie über Bedingungen, Motive, Verlauf und Ergebnisse des Bündnisses für Arbeit hat der Journalist Nico Fickinger mit seiner 2005 erschienen Dissertation vorgelegt. Er versteht sich als strikter Verfechter einer marktwirtschaftlichen Selbstregulierung des Arbeitsmarktes, der in staatlichen und verbandlichen Interventionen die Ursache der deutschen Massenarbeitslosigkeit sieht. Trotzdem bejaht er das Bündnis, insofern es als »zeitlich begrenzter Reparaturmechanismus – beschäftigungshemmende Regulierungen und institutionelle Fehlanreize beseitigt« (Fickinger 2005:21). Im wohlverstandenen Eigeninteresse der Gewerkschaften spricht er diesen eine kommunikative »Schlüsselfunktion« (246) zu. Sie sollten »endlich ihre erzieherische Aufgabe« wahrnehmen und den wirtschaftlich-gesellschaftlichen Wandel als »unvermeidlich« darstellen, so wie dies beispielsweise die niederländischen Gewerkschaften getan hätten. Es wüchse ihnen dann die Aufgabe zu, diesen Wandel »sozialverträglich abzufedern« (246). Das Scheitern des Bündnisses sieht Fickinger darin begründet, dass ihm von Anfang die »Geschäftsgrundlage« gefehlt habe. Der Anteil der Gewerkschaften am Scheitern des Bündnisses habe darin gelegen, dass sie teilweise den »Ernst der Lage unterschätzt« hätten (249).

65 Zunächst war es Wahlkampfinstrument der SPD gemeinsam mit den Gewerkschaften im Bundesswahlkampf 1998. Später wurde es von den Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände als Instrument genutzt »der von ihnen befürchteten roten Allianz von Sozialdemokratie und Gewerkschaften Einhalt zu gebieten« (Trampusch 2004:553) und die Gewerkschaften zu Lohnzurückhaltung zu verpflichten. Die Gewerkschaften verfolgten das Ziel, die »eigene gesellschaftspolitische Bedeutung öffentlichkeitswirksam zur Geltung zu bringen« (ebd.). Die Bundesregierung bzw. der Bundeskanzler nutzten das Bündnis, um das eigene Lager und »den Selbstverwaltungskomplex um die Bundesanstalt für Arbeit zu domestizieren« (ebd.). Auch wenn streckenweise Problemlösungsaspekte im Vordergrund standen, so wurden »[z]entrale beschäftigungs- und sozialpolitische Probleme [...] im Bündnis nicht angesprochen bzw. bewusst in dessen Agenda nicht aufgenommen« (554). Ihre These belegt zudem anhand eines Fallbeispiels, dem Streit zwischen IGM und Bundesregierung um die »Rente mit 60«, der zum Scheitern des Bündnisses beitrug: »[A]n der Schnittstelle zwischen Tarif- und Sozialpolitik« (556) zeigten sich machtpolitische Eigeninteressen als stärker als der Wille zur gemeinsamen Problemlösung (555).

### 3. Vom (Neo-) Korporatismus zum Lobbyismus?

Zu den »direkten Methoden« der Einflussnahme der Gewerkschaften zählt die Involvierung in das politische System bis in den »Staatsapparat« hinein. Seit Ende der 1970er Jahre, mit der Unterbrechung der deutschen Einheit, wird die relativ starke Position der Gewerkschaften im politischen System zunehmend in Frage gestellt. Trampusch sieht die Ursache für die schon mehrfach angesprochenen Entkopplungsprozesse unter anderem im Elitenwechsel in der Sozialpolitik hin zum professionalisierten, von sozialpolitischen Organisationen losgelösten Berufspolitiker, worin sich »die Auflösung jenes in der Sozialpolitik fest gefügten korporatistischen Arrangements zwischen Sozialpolitikern und Staat« zeige (Trampusch 2005:20). Die Erosion der etablierten Verbindungen trage zur »Abwicklung der Deutschland AG« (Streeck/Höpner 2003) bei. Den Folgen dieser »Abwicklung« für Verbände und Parteien widmet sich der von Herfried Münkler, Grit Straßenberger und Matthias Bohlender herausgegebene Band »Deutschlands Eliten im Wandel« (2006). Streeck stellt in seinem Beitrag »Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte« (Streeck 2006) heraus, dass sich mit Wandel vom »Angebots-« zum »Wohlfahrtskorporatismus«<sup>66</sup> in Deutschland eine auf »das freie Spiel der Marktkräfte« (Streeck 2006:163) konzentrierte Elite durchsetze. Diese neue Elite setze weniger auf Verhandlung und Interessenausgleich als auf Wettbewerb und Gewinnmaximierung. Streeck sieht in dieser Entwicklung die »Auflösung des Korporatismus« und damit den »Abstieg der Gewerkschaften aus der politischen und wirtschaftlichen Elite des Landes« (149).

Der Hamburger Soziologieprofessor Jürgen Hoffmann reflektiert in seinen Aufsätzen den Wandel der »Arbeitsbeziehungen im Rheinischen Kapitalismus zwischen Modernisierung und Globalisierung« (2006). Dreh- und Angelpunkt seiner Analysen ist die Unterscheidung zwischen liberalem und koordiniertem Kapitalismus, wie dies seit den 1990er Jahren im »Varieties of Capitalism«-Ansatz üblich ist. Er widmet sich insbesondere der Frage, inwieweit sich die globalen Veränderungen der Finanzmarktarchitektur auf die Annäherung der beiden

66 »War es in der Vergangenheit gelungen, die wirtschaftlichen Kosten des Zusammenhalts der Nachkriegsgesellschaft durch sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit in Investitionen zur Steigerung der Produktivität zu verwandeln, so ließ sich in den 1990er Jahren die Kompromiss- und Verpflichtungsfähigkeit der beiden Seiten des deutschen Korporatismus nur noch durch wohlfahrtsstaatliche Subventionierungen aufrechterhalten. Damit hatte sich der *Angebotskorporatismus* des deutschen Modells in einen *Wohlfahrtskorporatismus* verwandelt, der für sein Funktionieren auf ständige Zufuhr wachsender öffentlicher Mittel angewiesen war« (Streeck 2006:159f.).

Kapitalismustypen auswirken. Dabei geht Hoffman von der Einschätzung aus, dass die veränderte »corporate governance«-Struktur der deutschen Kapitalgesellschaften, vor allem die kapitalmarktorientierten Renditeziele, nicht automatisch einem Ende der Spezifik der deutschen Arbeitsbeziehungen gleichkommt. Für seine These spreche, dass die Mitbestimmung und der Flächentarifvertrag trotz aller Veränderungen nach wie vor von den treibenden Kräften, vor allem den Großunternehmen, geschätzt würden. Daraus folgert er, dass der Rheinische Kapitalismus zwar nicht mehr in der uns bekannten Form bestehen bleiben werde, dass seine Zukunft allerdings nicht alleine von den globalen Entwicklungen abhängt, sondern ebenso von den zivilgesellschaftlichen und politischen Akteuren in der bundesrepublikanischen Gesellschaft. Vor diesem Hintergrund schlägt der Autor den Gewerkschaften vor, dass sie sich mit ihren Instrumenten und Forderungen auf die komplexer gewordene Kapitalismuskonstellation einstellen sollten, statt auf die zweifelhaften Wirkungen einer einzufordernden staatlichen Nachfragepolitik zu hoffen. Notwendig sei es, sich gegenüber neuen Beschäftigtengruppen und –kulturen zu öffnen. Schließlich müsse es darum gehen, die Modernisierung des Rheinischen Kapitalismus mit zu tragen, um ein Ökonomie- und Gesellschaftsmodell zu erhalten, das eine Form der Zivilisierung des Kapitalismus darstelle, die es weiter zu entwickeln gelte. Dafür müssten Bündnisse mit »Stake Holdern« auf der Ebene der Unternehmensführung zusammen mit den Mitbestimmungsorganen entwickelt werden. Bedeutsam sei es auch ein neues Verhältnis zum Sektor der kleinen und mittleren Unternehmen aufzubauen sowie gemeinsam mit den Arbeitgeberverbänden neue Inhalte im dualen Ausbildungssystem durchzusetzen.

Mit der exemplarischen Studie über den Wandel des Korporatismus in der Bahnpolitik (Müller/Wilke 2006) ist ein Fall identifiziert, wo es den Gewerkschaften trotz radikalen Umweltwandels über viele Jahre gelungen ist, ein strategischer Akteur zu bleiben. Hans-Peter Müller und Manfred Wilke legen mit ihrer 2006 publizierten Verbandsstudie »Gestaltend Einfluß nehmen« eine umfassende Analyse zur Politik der »Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands (GdED)« im Kontext der Privatisierung der Eisenbahn zwischen 1993 und 2005 vor. Auf die seit 1993 durch die Bahnreform radikal veränderten Umweltbedingungen reagierte diese Gewerkschaft, die sich seit 2000 Transnet nennt, indem sie sich für eine Einflusstategie des politischen Tauschs entschied. Diese Arbeit widmet sich der Transformation von der Betriebsgewerkschaft der staatlichen Bahn hin zu einem Akteur, der nunmehr unter privatwirtschaftlichen Bedingungen agieren muss. Müller/Wilke fragen »nach dem Preis für das Mittragen von Reformen, [...]

der im Zuge politischer Tauschakte von Mitgliedern und Organisationen zu zahlen ist, und nach den Abläufen dieser Tauschakte zwischen Politik, Management und Gewerkschaft« (14). Dabei kommen sie zu dem Ergebnis, dass sich Transnet mit dem von ihr betriebenen Organisationswandel an die sich veränderte Konzernstruktur anpasst, »ohne ihren inneren Charakter aufzugeben« (322). Die Eisenbahnergewerkschaft habe sich als »Repräsentant des Eisenbahnerbewußtseins« in die politische Koalition zur Gestaltung der Bahnreform hineinbegeben und dabei ein politisches Tauschgeschäft, »Personalabbau gegen qualifizierte Mitbestimmung« (325), mit getragen. Diese vergleichsweise positive Bilanz des Organisationswandels und des politischen Tauschs habe aber klar definierte Grenzen: In Situationen, in denen Transnet beim tarifpolitischen Niveau zu stark gegenüber der Bahnführung nachgab, wurden konkurrierende berufsgewerkschaftliche Organisationen, wie die Lokomotivführergewerkschaft, gestärkt und setzten Transnet unter Legitimationsdruck.

Der Fall Transnet zeigt einerseits, dass es strategiefähigen gewerkschaftlichen Akteuren gelingen kann, auch unter restriktiveren Verhältnissen einflussmächtig zu bleiben. Andererseits führte die enge Fixierung auf die tauschbasierte Einflusslogik gegenüber der Bahnführung dazu, dass gewerkschaftliche Basisaufgaben der unmittelbaren Interessenvertretung ins Hintertreffen gerieten. Letzteres manifestiert sich in der Emanzipation der GDL, der Gewerkschaft der Lokführer, von der stets tonangebenden Transnet. Man kann also die Veränderungen des Verhältnisses zwischen Staat und Gewerkschaften und damit der sozial- und gewerkschaftspolitischen Elite gleichermaßen als Niedergangs- und Aufstiegs Geschichte lesen. Mit dem Ende der korporatistischen Politik, wenn es denn darauf hinauslaufen sollte, könnte eine neue lobbyistische Elitenkonfiguration beginnen. So hat schon vor einiger Zeit ein neuer Debattenzyklus begonnen, der die »Gewerkschaften als Lobbymacht« diskutiert.<sup>67</sup> Rudolph Speth analysiert in dem Text »Lobbyismus als Elitenintegration? Von Interessenvertretung zu Public Affairs-Strategien« (2006) die Auswirkungen der »Deutschland AG« auf die Fähigkeit der Gewerkschaften ihre Interessen zu vertreten.

Die Entwicklung des organisierten Kapitalismus zum *Shareholder-Value*-Kapitalismus führe dazu, dass die Kontrolle seitens des Staates und gewichtiger politischer Gruppen ersetzt werde durch eine Kontrolle durch die Finanzmärkte

67 So gab es etwa bei der Konferenz zur »Revitalisierung der Gewerkschaften« unter der Leitung von Klaus Dörre im Dezember 2006 in Jena ein eigenes Panel zum Thema: »Verfall der Lobbymacht? Gewerkschaftliche Interessenvertretung im politischen Feld«.



(Speth 2006:224). Dies schränke die Einflussmöglichkeiten der Gewerkschaften massiv ein. Als weitere Gründe für die Schwäche der Gewerkschaften führt Speth deren Schwierigkeit an, die zunehmende Interessenvielfalt unter den Verbandsmitgliedern zielgerichtet zu bündeln. Die Konkurrenz durch personenzentrierte Kommissionen und Sachverständigenräte erschwere zudem den direkten Zugang der Verbände zur Regierung. Speths Fazit lautet, dass durch diese Entwicklungen das Vertretungsmonopol der Verbände gegenüber Parteien und Regierungen insgesamt erodiere.

Ähnlich argumentiert auch Hassel in ihrem Beitrag »Die Erosion der gewerkschaftlichen Lobbymacht« (2006). Der Verlust der Verbindung zu den Parteien und Parlamenten, die Professionalisierung der Politik, die Polarisierung innerhalb der Gewerkschaften sowie die Einschränkung des Handlungsspielraums der Selbstverwaltungsgremien führten dazu, dass die Gewerkschaften ihre privilegierte Rolle als direkt in das System integrierte Lobbymacht verlören und sich zu einer Lobbyorganisation wie jede andere entwickelten.

Zusammenhängend mit der Debatte über die Transformation der Gewerkschaften zu einem normalen Lobbyakteur gerät auch der Wandel der Gewerkschaftseliten ins Blickfeld. Diesen Wandel stellt Anke Hassel in ihrem Beitrag »Zwischen Politik und Arbeitsmarkt. Zum Wandel gewerkschaftlicher Eliten in Deutschland« (2006) dar. Ausgehend von der Darstellung des generell schwierigen Standes der Gewerkschafter in der nationalen Elite<sup>68</sup> beobachtet Hassel zwar, dass sich die Praktiken der gewerkschaftlichen Elitenrekrutierung partiell modernisiert haben.<sup>69</sup> Dies könne jedoch nicht der Tendenz entgegenwirken, dass der Status der deutschen Gewerkschaften in der nationalen Elite brüchiger geworden sei, da ihre gesellschaftliche und politische Macht in erster Linie auf ihrem direkten politischen Einfluss beruhe, dieser aber durch die Entkoppelung von den Parteien stark eingeschränkt werde (219). Eine »wirkliche Bedrohung des Status der Gewerkschaften als Teil der nationalen Elite« (220) sieht sie in zwei weiteren

68 »Während Wirtschaft und Politik zu den Kernbereichen gesellschaftlicher Machtfelder gehören, deren Spitzen automatisch die nationale Elite einer Gesellschaft stellen, müssen sich die Gewerkschaften ihren Platz in der Elite politisch erkämpfen. Eine demokratische soziale Marktwirtschaft kann auf Unternehmensvertreter oder Regierungsmitglieder in ihrer nationalen Elite nicht verzichten; Gewerkschaftsvertreter gehören hingegen nicht selbstverständlich zum Elitenkanon dazu.« (Hassel 2006:199).

69 Hassel macht dies insbesondere am im Vergleich zur gesamten deutschen Elite relativ starken Anstieg der Frauen in den Gewerkschaftsvorständen fest (Hassel 2006:215).

Entwicklungen: Der Pluralisierung der Gewerkschaftslandschaft sowie der Professionalisierung der Politik.

Klaus Dörre reflektiert die Situation gewerkschaftlicher Führungsgruppen im Kontext der Transformation gewerkschaftlicher Identität. Anknüpfend an die 1976 von Christian Witjes vorgelegte Studie zum Sozialprofil und zur Machtstellung westdeutscher Gewerkschaftsführungen plädiert Dörre für eine Erweiterung der Führungsgruppenperspektive. Er vertritt dabei die These, dass sich die »Mitglieder gewerkschaftlicher Führungsgruppen« nicht mehr auf die »gewählten Vorstände begrenzen« (26) ließe. Seiner Auffassung nach sollten auch die Veränderungen »in den Stäben« bei den so genannten »Gewerkschaftsbeamten im Apparat und den Stiftungen« (25) mitberücksichtigt werden. Am wichtigsten sei jedoch die Integration der herausragenden Betriebsratsvorsitzenden: »Längst sind die Betriebsratsvorsitzenden großer Unternehmen in die Führungsgruppen aufgerückt. Sie treffen qua Funktion Entscheidungen von gesamtgesellschaftlicher Bedeutung. Auch gewerkschaftsintern sind sie ein Machtfaktor von wachsendem Gewicht. Hier ist wahrscheinlich eine der blinden Stellen sozialwissenschaftlicher Elitenforschung« (26). Tatsächlich besteht in diesem Bereich ein großes Feld sozialwissenschaftlicher Forschung, das erst noch entdeckt werden muss.

#### **4. Gewerkschaften und Bündnispartner**

Gewerkschaften waren schon immer auf nicht-parteiliche und nicht-regierungsbezogene Bündnispartner angewiesen, um ihre Ziele einer breiteren Öffentlichkeit nahe zu bringen und durchsetzen zu können. Dabei reicht die Bandbreite der Kooperationspartner von unabhängigen sozialen Bewegungen, die Einzelziele verfolgen, über Wohlfahrtsverbände, Kirchen bis hin zu einzelnen Gruppen des Kapitals und deren Verbänden. Doch während diese Beziehungen in der Vergangenheit in der Regel situative Bedeutung besaßen, kann man aus der nachlassenden Bindung zwischen Gewerkschaften und Parteien eventuell ableiten, dass Bündnisse mit anderen gesellschaftlichen Partnern immer mehr an Bedeutung gewinnen werden.

Ein weiterer Grund für die erweiterte Partnersuche liegt darin, dass die Gewerkschaften mit immer neuen Aufgaben konfrontiert sind, was die Kooperation mit den in den jeweiligen Bereichen aktiven sozialen Bewegungen möglich und teilweise notwendig macht. Trotz der intensiven Debatten und der potentiellen

Bedeutung der sozialen Bewegungen für die deutschen Gewerkschaften ist dieses Verhältnis bisher unzureichend erforscht. Es gibt einige historische Studien, die das Verhältnis zur Friedens-, Dritte-Welt- und Umweltbewegung reflektiert haben, zudem einige Arbeiten, die sich mit der Rolle der Kirchen für die Gewerkschaften befassen.<sup>70</sup> Auffallend ist jedoch, dass in diesen Feldern in den letzten Jahren keine grundlegenden neuen Studien vorgelegt worden sind. In einigen politischen Schriften (Bsirske u.a. 2004) werden die aktuellen Bündnisideen zwar plakativ dargestellt, gleichwohl aber nicht analytisch und kritisch reflektiert.

Caralo Frege, Edmund Heery und Lowell Turner geben in ihrem Aufsatz »Bündnisse mit sozialen Bewegungen als Strategie zur gewerkschaftlichen Neubelebung« (2003) einen Überblick über verschiedene Bündnistypen. Die deutschen Gewerkschaften gehen nach Angabe der Autoren in erster Linie »integrative Bündnisse« ein, bei denen sie ihren Partnern bedingungslose Unterstützung anbieten und quasi die Ziele der anderen Organisation übernehmen (551).

Die Bündnisse unterscheiden sich aber nicht nur hinsichtlich des Umganges mit den Partnern, sondern auch in der Wahl der Methoden. Diesbezüglich ist zu differenzieren zwischen »Einflussbündnissen«, bei denen die Gewerkschaften sich das Sachwissen der Partner zunutze machen wollen, um kompetenter gegenüber der Regierung aufzutreten, und »Protestbündnissen«, bei denen die Gewerkschaften mit Hilfe der Bündnispartner von außen Druck auf die Regierung auszuüben versuchen. In Deutschland habe der »korporative Regierungsstil mit seinem Schwerpunkt auf einer Beteiligung der Sozialpartner am Dialog die Bildung von Einflussbündnissen gefördert« (553). So lehnten die deutschen Gewerkschaften die Zusammenarbeit mit Antiglobalisierungsgruppierungen wie attac bisher im Großen und Ganzen ab und entschieden sich stattdessen für friedliche Kampagnen (551).

Es drängt sich die Frage auf, ob sich die Wahl der Bündnispartner und Methoden angesichts des gewandelten Korporatismus nicht ebenfalls verändern wird und Protestbündnisse auch in Deutschland verstärkt auftreten werden, wie sie sich ja im Kampf um betriebliche Anerkennung (siehe Lidl-Kampagne) schon etabliert haben. Wie jedoch im Abschnitt III.6 zur Streik- und Konfliktfähigkeit der Gewerkschaften aufgezeigt, führt der Wandel der Einflussnahmen und Bündnisstrategien zu einem weiteren Dilemma für die Gewerkschaften: Sie geraten in einen inneren Widerspruch zwischen ihrem Charakter als soziale Bewegung, der

70 Vgl. z.B. Schroeder 1992, Mohr 2001, Krüger 2002, Grebing 2005.

die Gewerkschaften in ihren Anfängen prägte und ihrem Charakter als verantwortlich handelnde Institution, in die sie übergegangen sind. Auf dieses Dilemma macht Helmut Martens in seiner Analyse »Institution und soziale Bewegung: Strategische Herausforderung der Gewerkschaften« (2005) aufmerksam. »Mit ihrem überkommenen institutionellen Denken und dem ihm entsprechenden Handlungsmustern wird es den Gewerkschaften nicht gelingen, den widersprüchlichen Anforderungen zu genügen, zugleich Institution und soziale Bewegung zu sein« (Martens 2005:103).

Ähnlich argumentieren Martin Behrens, Michael Fichter und Carola Frege in ihrem Beitrag »Unions in Germany: Regaining the Initiative?« (2003). Bei der Analyse des Handelns der Gewerkschaften in den in der Revitalisierungsdebatte als wesentlich ausgemachten sechs Bereichen<sup>71</sup> kommen die Autoren zu dem Ergebnis, dass die deutschen Gewerkschaften in fast allen Bereichen noch viel zu stark auf das institutionelle System fixiert sind. Zwar gäbe es eine beeindruckende Anzahl neuer Ansätze und Maßnahmen, diese seien aber nicht zielgerichtet, es stehe keine einheitliche Linie dahinter und es gäbe keine Verbindung zwischen den einzelnen Ansätzen.<sup>72</sup> Das Hauptdilemma der deutschen Gewerkschaften liege in der Spannung zwischen ihrer starken institutionellen Einbettung einerseits und ihrem Verlangen nach Autonomie und Handlungsspielraum in Hinblick auf »organization building and collective action« (Behrens u.a. 2003:37) andererseits.<sup>73</sup> Es bestünde ein Ungleichgewicht »between their capacity for autonomous action and organizational independence on the one hand, and their embeddedness in an extensive array of institutional arrangements on the other hand« (39). Die Gewerkschaften versuchten, neue, autonome Wege zu gehen, verfügten dabei aber nur über wenig Erfahrung.<sup>74</sup>

Vor dem Hintergrund der drei Welten der Gewerkschaften könnte das Verhältnis zu den sozialen Bewegungen und der mit ihnen jeweils einzugehenden

71 Organizing, labour movement partnership, political action, reform of union structures, coalition building, international solidarity (Turner 2004:4).

72 »[A]lthough German unions pursue a wide range of projects and activities, these do not constitute a focused strategy for revitalization. While the breadth of activities is impressive, there is no strategic priority; nor have unions developed a coherent strategy which could combine the strengths of the different approaches pursued within the six arenas« (Behrens u.a. 2003:25).

73 »While institutional embeddedness provides labour with supportive institutions as well as with reliable partners in the field of political action, and predictable adversaries in collective bargaining, it also limits the scope of autonomous action« (Behrens u.a. 2003:37).

74 »There are no adequate experiences, routines or guidelines which tell them how to conduct mergers or to develop cross-border collaboration« (Behrens u.a. 2003:37).

Kooperationsformen neu durchdacht und das Dilemma zwischen Bewegung und Institution neu justiert werden. Problematisch erscheint auf jeden Fall eine Verengung des Themas auf eine Welt oder einen Typus von Bündnispartnern. Notwendig ist eine Orientierung, die vom lokalen Raum ausgeht, ohne die anders gestrickte Bündnispolitik auf regionaler, zentraler, europäischer und globaler Ebene außer Acht zu lassen. Ebenso ist es notwendig, die Bündnisfrage stärker mit einer problemlösenden Durchsetzungsperspektive in Verbindung zu bringen. Dies bedeutet, dass sich die Gewerkschaften nicht nur als unabhängige Größe begreifen können, die nach dem passenden Partner schaut. Sie müssen bereit sein, ihre Ziele im Dialog mit den eigenen Mitgliedern und potentiellen Bündnispartnern zu entwickeln.

## 5. Selbstverwaltung

Die Rolle der Gewerkschaften, die als politische Verbände eine maßgebliche Stimme im sozialpolitischen System der Bundesrepublik beanspruchen, korreliert mit ihrer Stellung in der Selbstverwaltung der Sozialversicherungen. Auch in diesem Sektor haben sich in den letzten Jahrzehnten Wandlungsprozesse abgespielt, die die gewerkschaftlichen Einflussmöglichkeiten verändert haben. Sowohl die Zahl als auch die Bedeutung der Selbstverwaltungen haben abgenommen. Die Darstellung dieser Wandlungsprozesse steht im Mittelpunkt des Beitrags »Selbstverwaltungs-korporatismus und neuer Sozialstaat« (2006) von Wolfgang Schroeder. Schroeder beobachtet zum einen »ein Abschmelzen von politisch begründeter, bedarfsorientierter und verbändegetragener Selbstregulation« (Schroeder 2006:269f.). Gleichzeitig seien marktliche und staatliche Steuerungsmodi aufgewertet worden. Die gestiegene staatliche Einflussnahme solle einerseits eigenen Interessen des Staates dienen, andererseits aber sollten damit die Mechanismen des Marktes verstärkt werden. Die staatlichen Aktivitäten träten daher »sowohl im Gewande der Deregulierung wie auch in dem der Re-Regulierung« (270) auf.<sup>75</sup>

75 »Dabei findet die sogenannte Deregulierung dort statt, wo unmittelbar der Wettbewerb gefördert werden soll, um Kosten zu reduzieren und den Staat zu entlasten. Re-Regulierung ist am ehesten dort zu beobachten, wo erwartbar ist, dass marktliche Steuerungsmuster sich negativ auf die staatliche Haushaltspolitik oder auf die Legitimität staatlicher Politik auswirken werden« (Schroeder 2006:270).

Diese Entwicklungen führen laut Schroeder dazu, dass »die marktbezogenen Mitentscheidungsmöglichkeiten der Selbstverwalter im Sinne effizienzbezogener Haushaltsstrategien der Kassen gestärkt« (269) werden. Gleichzeitig werden politische Ziele im Sinne einer bedarfsbezogenen Agenda schwerer realisierbar, wenn diese nicht mit den Zielen des Wettbewerbs vereint werden können.

Schroeder wertet den Abbau des Selbstverwaltungskorporatismus als repräsentativ »für den gesamten Wandel des Modells Deutschland zu einem manageriellen Sozialstaatssystem« (270). Die wesentliche Ursache für diesen Wandel sieht er in der zurückgehenden Organisationsfähigkeit der Tarifparteien und der Schwerfälligkeit des Selbstverwaltungskorporatismus. Hinzu komme, dass die Vertreter der Beschäftigten und der Arbeitgeber Konkurrenz von Leistungsempfängern und Betroffenenengruppen (Selbsthilfe- und Patientengruppen) erhalten. Diese bemühten sich stärker um Einfluss im Bereich der Selbstverwaltungen, was zu mehr Wettbewerb und Friktionen zwischen den Gruppen führe. Eine weitere Herausforderung für die Selbstverwaltungsarbeit besteht also darin, die unterschiedlichen Interessen zu bündeln, um Handlungsfähigkeit zu erhalten. Den Gewerkschaften ist es in den letzten Jahren immer weniger gelungen in diesem Prozess ihre Handschrift erkennen zu lassen. Sie stellen einen Teil des Personals der Selbstverwaltungen und versuchen dieses auch inhaltlich zu koordinieren, doch diese Bemühungen werden begrenzt durch die enge Anbindung der einzelnen gewerkschaftlichen Selbstverwalter an die jeweiligen in Konkurrenz zueinander stehenden Kassen.

## **6. Abschließende Thesen – Hinweise auf 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.

### **1. 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, die ebenfalls mit diesen Entfremdungserfahrungen konfrontiert sind? Es gibt eine Reihe von Beispielen auf kommunaler und städ-

tischer 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 heute noch praktizierten Formen der privilegierten Partnerschaft? Welche Konsequenzen sind damit verbunden, dass einzelne Gewerkschaften weiterhin ein konstruktives Verhältnis zur Sozialdemokratie pflegen, während andere ein eher konfliktorisches Verhältnis entwickeln? Inwieweit hat die Krise zwischen Gewerkschaften und Sozialdemokratie das Verhältnis zu den anderen Parteien beeinflusst?

Mit schneller wechselnden Mehrheitsverhältnissen und der Veränderung des Berliner Parteienspektrums von einem ehemaligen Drei- zu einem neuen Fünf-Parteiensystem sind die strukturellen Bedingungen für die gewerkschaftliche Einflusspolitik neu justiert worden. Welche Risiken und Chancen sind damit für die Gewerkschaften verbunden?

Aufgrund der starken Sympathie, die in den Kreisen gewerkschaftlicher Funktionäre für die Linkspartei entwickelt worden ist, sollte dieses Phänomen genauer analysiert werden. Wie ist die Verbindung zwischen Linkspartei und Gewerkschaften einzuschätzen? Ist die Linkspartei als Partner eine Bereicherung oder handelt es sich mehr um eine Belastung für die Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaften? Worin liegen die positiven und negativen Konsequenzen einer positiven normativen Bezugnahme der Linkspartei auf die gewerkschaftliche Politik?

## **2. Gewerkschaften als korporatistische Akteure**

Hinter uns liegt der zweite tripartistische Großversuch in der Bundesrepublik. Nach der »Konzertierten Aktion« (1967-1977) war das Bündnis für Arbeit (1998-2003) der zweite Anlauf für den Versuch, die Gewerkschaften direkt an der arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Regulierung zu beteiligen. Mittlerweile liegen einige Arbeiten zu diesem Thema vor. Vorerst ist eine Wiederaufnahme der tripartistischen Option nicht zu erwarten. Gleichwohl wären die Gewerkschaften gut beraten, diese Option nicht grundsätzlich abzulehnen. Infolgedessen wäre es hilfreich, durch wissenschaftliche Analysen genauer Rechenschaft darüber ablegen zu können, was die Bedingungen, Möglichkeiten und Grenzen dieser Strategie für die Gewerkschaften sind. Die bislang vorliegenden Arbeiten bieten noch ein zu oberflächliches Bild von den Widersprüchen, die von den Gewerkschaften auf diesem Gebiet zu bewältigen waren.

### **3. Gewerkschaften und die Große Koalition**

Einerseits bedeutete die Bildung der Großen Koalition (statt Schwarz-Gelb) im Jahre 2005, dass absehbare, tiefgreifende Einschnitte in die gewerkschaftlichen Mitbestimmungs- und Tarifpolitik ausblieben. Andererseits verfügt die Große Koalition über eine solche parlamentarische Mehrheit, dass sie weniger denn je auf gewerkschaftliche Positionen Rücksicht nehmen muss. In dieser Konstellation kann die SPD auf den »Sachzwang« der Großen Koalition verweisen, ohne sich selbst als Dialogpartner für die Gewerkschaften anbieten zu müssen. Es besteht die Gefahr, dass Gewerkschaften und Sozialdemokratie sich noch mehr entfremden. Wie haben sich die Gewerkschaften auf diese Konstellation eingestellt, welche Aktivitäten haben sie ergriffen, welche Konsequenzen waren und sind damit verbunden? Sind die Proteste der Gewerkschaften gegen die Rente mit 67 Ausdruck einer neuen, selbstbewussten Konfliktfähigkeit? Durch welche Themen und mit welchen Bündnispartnern können die Gewerkschaften unter den Bedingungen der Großen Koalition ihre Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit verbessern? Ist es denkbar, dass sich das Verhältnis zur SPD wieder verbessert, da diese innerhalb der Großen Koalition bemüht ist, sich durch ein »soziales Profil« von der CDU abzugrenzen?

### **4. Gewerkschaften als Lobbymacht**

Eng verbunden mit den neuen Problemen, die mit der Großen Koalition verbunden sind, sollte die Frage nach der gewerkschaftlichen Lobbypolitik untersucht werden. Wo setzen die Gewerkschaften als Lobby-Organisation an, wie gehen sie vor, was können sie von anderen Lobbyorganisationen lernen? Wie sieht das Selbstverständnis der Gewerkschaften als »Lobbyorganisation« aus und welche Veränderungen lassen sich diesbezüglich feststellen? Verstehen sich die Gewerkschaften selbst als Lobbyisten? Inwiefern könnte in der Auflösung der alten korporatistischen Bande eine Chance liegen?

### **5. Gewerkschaftliche Bündnispolitik**

Dieses Thema ist trotz erheblicher Bedeutung in der internen gewerkschaftlichen Debatte wissenschaftlich unzureichend bearbeitet. Häufig wird auf das Thema in einem emphatisch bewegungsbezogenen Sinne eingegangen, ohne die jeweiligen



Interessenlagen, 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 werden, um die eigene Durchsetzungsfähigkeit zu erhöhen.

Aussagen über Bündnispartner, die für die Gewerkschaften in Frage kommen, können nicht allgemein formuliert werden, sondern nur mit Bezug auf die jeweilige Problemlagen, Themen, Ebenen und Konstellationen. Es ist ein Unterschied, ob eine Gewerkschaft im Rahmen der Tarifautonomie in der exportorientierten Industrie agiert oder aber in einem Bereich, in dem selbst minimale Standards, wie die Existenz eines Betriebsrates, fehlen. Welche Bedingungen müssen vorliegen, um Ansätze aus dem Ausland auf Deutschland übertragen zu können?

## **6. Gewerkschaften und Selbstverwaltung**

Mit der Gesundheitsreform 2007 ergeben sich Veränderungen für Selbstverwaltung und Gewerkschaften. Dabei lassen sich gegenwärtig im gewerkschaftlichen Diskurs zwei Debattenstränge erkennen: Erstens wird vermutet, dass sich durch die Gesundheitsreform 2007 der Einfluss des Staates auf die Krankenkassen erhöht, während die Körperschaften der Selbstverwaltung geschwächt werden. Dies betrifft die Zentralisierung der Selbstverwaltungen wie auch ihre noch verbliebenen Kompetenzen in den etablierten Strukturen. Zweitens wird davon ausgegangen, dass perspektivisch die Patientenverbände gegenüber den Repräsentanten der Sozialpartner an Einfluss gewinnen werden. Zu überprüfen wären folgende Punkte: Einerseits sollte analysiert werden, ob diese Vermutungen plausibel sind und welche Konsequenzen ihre Bewahrheitung für die Rolle der Gewerkschaften in der Selbstverwaltung haben könnte. Zweitens ist zu prüfen, ob und gegebenenfalls welche Änderungen der Sozialwahlen notwendig sind, um die Legitimation der Selbstverwaltung zu stärken.

## **V Gewerkschaften als strategische und lernende Organisation**

Bei der Analyse der Gewerkschaften als Solidar- und Arbeitsmarktorganisation sowie als politischer Akteur ist deutlich geworden, dass in allen drei Bereichen grundlegende Wandlungsprozesse stattfinden, die den Status quo gewerkschaftlicher Organisation in Frage stellen. Im Bewusstsein dieser Herausforderungen wird innerhalb der Gewerkschaften seit etwa zwei Jahrzehnten über erneuerte Programme, Themen, Instrumente und Organisationsstrukturen diskutiert. Vor diesem Hintergrund stellt sich die große strategische Frage, wie bestimmte für richtig erachtete Veränderungen tatsächlich herbeigeführt werden können und von welchen Voraussetzungen dabei auszugehen ist.

Die Gewerkschaften sind bezüglich ihrer Strategien und Organisationsformen auch darauf angewiesen, die Logik der Mediengesellschaft zu berücksichtigen. Dass sie dies teilweise bereits tun, zeigen die neuen Formen der Konfliktaustragung und der Kampagnen (vgl. Abschnitt III.6), deren Wirkung in großen Teilen auf Medien- und Öffentlichkeitswirksamkeit beruht. Einige grundlegende Überlegungen zu den Gewerkschaften in der Mediengesellschaft stellt Bernhard Weßels in seinem Beitrag »Gewerkschaften in der Mediengesellschaft« (2003) an. Mit dem Thema Öffentlichkeit und Gewerkschaften haben sich auch Hans-Jürgen Art (1998) und Jürgen Prott (2003, 2005) ausgiebig beschäftigt und können dabei nachweisen, dass bei allen Problemen keineswegs eine dramatisierende Position eingenommen werden muss. Dies bestätigt die Dissertation von Christina Stockfisch zum Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Journalisten: »PR-Akteure, journalistische Akteure und ihre Beziehungen in der externen Gewerkschaftskommunikation« (Universität Leipzig 2005).

### **1. Zukunftsdebatte der IG Metall**

Die Zukunftsdebatte der IG Metall wird immer wieder genannt, wenn es um die Bereitschaft der Gewerkschaften zur Reform und Kritikfähigkeit gegenüber der eigenen Organisation geht. Die Konzeption und Durchführung dieses breit angelegten Diskurses über die Zukunft der IG Metall kann durchaus als eine selbstkritische Auseinandersetzung betrachtet werden. Unter dem Leitbild der

»lernenden Organisation« setzte es sich die IG Metall zum Ziel, einen fundierten Einblick in die eigenen Organisationsstrukturen und die veränderten politischen Handlungsparameter zu ermitteln. Wie erfolgreich war die Zukunftsdebatte aber tatsächlich? Hat sie zu Veränderungen geführt oder war sie nur »Makulatur«? Dieser Frage widmen sich Josef Schmid und Christian Steffen in ihrer Evaluation der Zukunftsdebatte der IG Metall (2004). Die Autoren zeichnen nach, wie sich die Selbstreflexion über ein zukünftiges Selbstverständnis und die Diskussion über eine mögliche Außenwahrnehmung der IG Metall vollzog und zu welchen Ergebnissen dieser Prozess führte.<sup>76</sup>

Schmid/Steffen konstatieren, dass entsprechend der Einschätzung der befragten Akteure die Bilanz der Zukunftsdebatte eher bescheiden ausfällt. Die wesentlichen Gründe für diese negative Bewertung – die sich auch in der Medienberichterstattung widerspiegelte – sind in der sehr unterschiedlichen Beteiligungstiefe, in den inhaltlichen Differenzen innerhalb der Organisation sowie der in der Öffentlichkeit wahrgenommenen thematischen Verschiebung, weg von der inhaltlichen Auseinandersetzung, hin zu personellen Konflikten und Krisen, zu sehen. Jedoch bewerten Schmid/Steffen positiv, dass die »Krise« der IG Metall und der anhaltende Wandel offen benannt und die Frage gestellt wurde, welche organisationellen Reformprozesse notwendig seien, um die gewerkschaftliche Organisation zukunftsfähig zu machen. Ihre Auswertung macht deutlich: Durch die Zukunftsdebatte wurde auf das Problem der mangelnden Passfähigkeit der Organisation und der Strategien in das heutige Umfeld aufmerksam gemacht – Konsequenzen wurden daraus jedoch nicht gezogen. Dies wirft die grundsätzliche Frage nach der Strategiefähigkeit der Gewerkschaften auf.<sup>77</sup>

76 Die systematische Auswertung basiert auf verschiedenen Quellen: Neben einer fundierten Dokumentenanalyse offizieller und grauer Dokumente, wurden 30 Verwaltungsstellen Fragebogen zur Beantwortung zugesandt und persönliche Interviews geführt. Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum von März bis April 2004.

77 Nach der Handlungs- und Strategiefähigkeit der Gewerkschaften auf der Mikroebene fragt Petra Wassermann in ihrer Dissertation zum Thema »Schleichender Wandel – verdeckte Erosion? Gewerkschaftliche Steuerungs- und Mobilisierungsfähigkeit aus institutionentheoretischer Sicht« (2005). Aus handlungstheoretischer Perspektive untersucht die Autorin am Beispiel einer IG Metall-Verwaltungsstelle, wie die gewerkschaftlichen Akteure auf lokaler Ebene auf die vielfach beschriebenen Umweltveränderungen reagieren, mit denen die Gewerkschaften konfrontiert sind. »Welche Problemfelder sind prioritär; werden Lösungsansätze entwickelt oder Organisationsstrukturen verändert [...] ; und was lässt sich aus alledem für die Steuerung der Verwaltungsstellenarbeit schließen« (8)? Welche gewerkschaftlichen Handlungs- und Wahrnehmungsmuster werden fortgeschrieben, welche modifiziert?

## 2. Strategiefähigkeit

Zu einem eher pessimistischen Ergebnis in der Einschätzung der Strategiefähigkeit der Gewerkschaften kommt auch Rudolf Speth, der in seiner Studie »Navigieren ohne Kompass. Strategiebildung in politischen Organisationen« (2005) der Frage nachgeht, welchen Stellenwert Strategiebildungsprozesse in ausgewählten politischen Organisationen haben und inwiefern sich diese auf eine Verbesserung der Strategieentwicklung auswirken.<sup>78</sup> Unter Strategieentwicklung versteht er einen multidimensionalen Prozess, in dem Handlungsmuster für eine nachhaltige Organisationspolitik konzipiert werden. Für die Gewerkschaften (Fallbeispiel IG Metall) konstatiert er, dass zwar eine Strategieentwicklung als notwendig erachtet wird, die Fähigkeit dazu jedoch nur marginal vorhanden ist. Die IG Metall sei nicht in der Lage, längerfristige Perspektiven für neue Strategien zu entwickeln, weil die Organisation sich über ihr eigenes Selbstverständnis nicht einig sei. Während die Traditionalisten den Fokus auf das politische Programm legten, forderten die Modernisierer eine stärkere Orientierung an den aktuellen und situativen Interessen der Mitglieder, um eine langfristige Zukunftsstrategie zu entwickeln. Insgesamt, so Speth, sei die IG Metall eine Organisation, die nur geringe Lernbereitschaft demonstriere. Strategiefähigkeit bedeute, Klarheit über die Lage der eigenen Organisation zu gewinnen, und die eigenen Stärken und Schwächen sowie letztlich die Hauptkonfliktlinien zu erkennen. Zudem plädiert er für eine stärkere Orientierung an den Interessen der Mitglieder.

## 3. Gewerkschaften als lernende Organisation

Die Ergebnisse der vorangehenden Abschnitte zeigen: Notwendig für eine Erneuerung der Gewerkschaften ist ein kritisches Überdenken von Strategien und Organisationsmodellen. Notwendig ist eine Öffnung für Reformwege, die außerhalb der eingespielten Funktionsweisen liegen. Als gedankliches Konzept ist hier die Anwendung der Kategorien der Lerntheorie auf die Gewerkschaften hilfreich, wie es Zoll in seinem Beitrag »Gewerkschaften als lernende Organisation – Was ist eigentlich das Problem?« (2003) versucht. In der Lerntheorie – Zoll bezieht

78 Als Basis dienen leidfadengestützte Interviews mit führenden Akteuren der politischen Organisationen SPD, Bündnis90/Die Grünen, WASF, IG Metall, Greenpeace und Attac zu ihren jeweiligen strategisch-inhaltlichen Ausrichtungen und Problemen.

sich auf Bateson – werden drei verschiedene Stufen des Lernens unterschieden: (I) »normales Lernen«; (II) »Metallernen«, das heißt das Lernen von Mustern, mit denen das Lernen I organisiert und damit beschleunigt wird; (III) eine »tief greifende Umstrukturierung des Charakters« der bisherigen Lernmuster. Nach Zoll sind bei den Gewerkschaften Lernprozesse begonnen worden, teilweise sogar Lernprozesse Stufe II. Als Beispiel verweist er auf die Zukunftsdebatte der IG Metall.

Die IG Metall habe die Probleme der Gewerkschaften zwar auf wissenschaftlichen Konferenzen thematisiert und anschließend versucht, die Argumentationen in einen innergewerkschaftlichen Reflexionsprozess zu übersetzen. Sie habe sich »mit dem Erwerb dieser Lernstrategie ein Muster angeeignet [...], mit dem sie fähig ist, die gestellten Aufgaben zu bewältigen.« (Zoll 2003:317) Es reiche aber nicht aus, die neuen Lernstrategien anzuwenden und zu verbessern, sondern es müssten gänzlich neue Muster gefunden werden (Lernen III). Übersetzt auf die Gewerkschaften erfordere dies eine »Neudefinition der Identität der Gewerkschaften« (318). Dieser Prozess sei schwierig, da es sich bei den Gewerkschaften um komplexe Organisationen handle und durch grundlegende Umbauprozesse alte Machtgefüge und Gewohnheiten in Frage gestellt werden müssten. Wollen die Gewerkschaften aber nicht weiter an Einfluss verlieren, so Zoll, ist dieser Schritt notwendig.

Ein Beispiel dafür, dass Großorganisationen lernen können, bietet der organisationsinterne Konflikt, der die IG Metall 2003 prägte. Damals ging es um die Frage, welcher Flügel den Vorstand der IG Metall führen sollte; was zu einer temporären Lähmung der Organisation führte. Von diesem traumatischen Erlebnis erholte sich die IG Metall nur langsam. In der kleinen Studie von Müller/Wilke zum IG Metall-Führungskonflikt 2003 werden wesentliche Elemente dieses Konfliktes dargestellt. Auch wenn dieser Text manche Dinge verzerrt darstellt und manches ausblendet, handelt es sich hierbei um eine Analyse, die den Gewerkschaften nutzen könnte, besser zu verstehen, wie problematisch die Austarierung des Verhältnisses von Mitglieder- und Einflusslogik ist. Eine Analyse des Konflikts divergierender Gruppen in den Gewerkschaften kann zudem hilfreich sein, um die Probleme strategischen Handelns in den Gewerkschaften – vor allem die Bedingungen für Organisationsreformen – verdeutlichen zu können.

#### **4. Abschließende Thesen – Hinweise auf Forschungsdesiderate**

Die grundsätzliche Analyse gewerkschaftlicher Strategie-, Reform- und Umbauarbeit steht noch an ihrem Anfang. Einerseits kann hierbei 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 weitere Untersuchungen, insbesondere für vertiefende Fallanalysen.

Einhellig kommen die vorgestellten Arbeiten zu dem Ergebnis, dass die Flügelkämpfe innerhalb der Gewerkschaften und die dabei ausgehandelten Kompromisse in Gestalt einer »zivilisierten Koexistenz« kaum Raum für nachhaltige Veränderungen bieten, die als problemadäquat bezeichnet werden könnten. Weitergehende Studien müssten vermutlich die innerorganisatorischen Blockaden und deren Bedeutung für die unzureichende Lernfähigkeit der Gewerkschaften noch deutlicher herausarbeiten.

Untersucht werden sollte zudem, wie die Strategiedebatten in den Gewerkschaften angelegt sein müssen, um auf schleichende Umweltveränderungen besser reagieren zu können. In Bezug auf das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Medien wären Studien interessant, die das Verhalten und Auftreten einzelner (Führungs-) Persönlichkeiten in den Medien in Augenschein nehmen: Gibt es einen Konflikt zwischen Mitgliedschafts- und Medienlogik?



## **VI Allgemeine Schlussfolgerungen**

### **1. Drei Funktionen und drei Welten der Gewerkschaften**

Organisation und Politik der Gewerkschaften sind nach wie vor ein wichtiger Gegenstand wissenschaftlicher Analyse. Die Einteilung in die drei auf Franz Neumann zurückgehenden Grundkategorien Solidarverband, Arbeitsmarktpartei und politischer Verband erweisen sich, bei allen im Einzelfall bestehenden Abgrenzungsproblemen, weiterhin als sinnvoll, um die vorliegende Forschungslage anschaulich zu systematisieren. Bei allem Wandel, der in der wissenschaftlichen Debatte konstatiert wird, dürfen die Kontinuitätslinien nicht unterschätzt werden. Es gibt existentielle Aufgaben, die die Gewerkschaften zu allen Zeiten wahrnehmen. Diese müssen immer wieder neu den sich wandelnden Verhältnissen der drei Welten angepasst werden.

Die verschiedenen Welten der Gewerkschaften in Deutschland, die es sicherlich in modifizierter Form immer gegeben hat, sind von einem eigentümlich wechselläufigen 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. 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. Somit gehen vom Umbau der ersten Welt Kräfte aus, die die Entkopplung der Sphären vorantreiben. Eine Konsequenz dieser Segmentierungs-, Entkopplungs- und Entgrenzungsprozesse besteht darin, dass eine Strategie, die für die erste Welt passt, ja vielleicht sogar existentiell ist, sich für die zweite oder dritte Welt verbieten kann. 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 jeweils in Abhängigkeit von der jeweiligen »Gewerkschaftswelt« unterschiedliche internationale Referenzpunkte heranzuziehen wären. Die Bezugnahme auf die internationale Gewerkschaftslandschaft reicht von Schweden über die



Niederlande, Italien bis nach Großbritannien und in die USA. 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 Modelle zum Zusammenschluss von Betrieben, in der Versicherungswirtschaft gewonnene 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.

Wie kann die Gewerkschaftsarbeit an die strukturell veränderten Bildungs-, Ausbildungs-, Arbeits- und Freizeitbedingungen der Wissensgesellschaft angepasst werden? Wie können in einer sich weiter ausdifferenzierenden Gesellschaft Bündelungsprozesse stattfinden? Wie reagieren die Gewerkschaften auf die Veränderungen, die mit der zunehmenden Privatisierung öffentlicher Leistungen in der Bundesrepublik einhergehen; sind sie selbst interessiert und in der Lage, einzelne dieser Elemente in eigener Verantwortung zu bewirtschaften?

## **2. Gewerkschaftsforschung im engeren Sinne**

Nimmt man die in diesem Forschungsbericht für 2003-2006 berücksichtigte wissenschaftliche Literatur als repräsentativ, dann bestätigt sich die These, dass nahe-

zu alle Bereiche gewerkschaftlichen Handelns bearbeitet werden. Die vorliegende Auszählung der 78 Beiträge zeigt, wie sich diese inhaltlich zuordnen lassen<sup>79</sup>:

**Tabelle: Gewichtung der verwendeten Literatur**

	Solidarorganisa- tion / Strategien	Arbeitsmarktpoli- tischer Akteur	Politischer Verband
Aufsätze	14 (1)	17	15 (1)
Monografien – Gutachten	4 (2)	10	-
Monografien – Wissenschaftlich	8 (3)	8	2 (1)

Ausgezählt wurde die zitierte Literatur, mit Ausnahme von Sammelbänden, auf die ausschließlich als Ganzes hingewiesen wurde. In Klammern steht die Anzahl der Veröffentlichungen, die eine Innensicht auf die Gewerkschaften liefern.

Während die Aufsätze relativ gleich auf die Grundfunktionen verteilt sind, fällt bei der Betrachtung der Monografien auf, dass die Aktivitäten der Gewerkschaften als Solidar- und Arbeitsmarktorganisation am meisten untersucht werden. Seriöse, empirisch fundierte Monografien zu »Gewerkschaften als politischem Verband« sind dagegen eher selten. Zudem liegt eine größere Zahl von Gutachten zu all diesen Fragen vor, was darauf zurückzuführen ist, dass die Stiftungen als Geldgeber für solche Studien eine gewisse Rolle spielen.

Auffallend ist aber auch, dass die Gewerkschaftsforschung im weiteren Sinne, also Studien, die sich mit Handlungsfeldern und Politiken der Gewerkschaften befassen, dominiert. Dagegen ist die Gewerkschaftsforschung im engeren Sinne, jene Studien, die sich auch mit den inneren Strukturen, Ressourcen und Akteuren der Gewerkschaften befassen oder von daher die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften deuten und sie in diesem Sinne als einen eigenverantwortlichen strategischen Akteur mit definierbaren Ressourcen verorten, eine Rarität. Ist die Forschung an der strategischen Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften interessiert, dann müsste der Blick auf die Akteure verstärkt werden. Denn eine alleinige Konzentration auf die äußeren statt auf die inneren Umstände kann verschleiern, dass gewerkschaftliches Handeln weniger von den äußeren Bedingungen beeinflusst wird (also keinesfalls immer und ewig: äußere Sachzwänge vorgeschoben werden können) – als viel mehr auch durch die Wahrnehmungs- und Machtver-

<sup>79</sup> Kapitel II (Solidarorganisation) und IV (Strategien) wurden verkettet, da sie nur aus Darstellungsgründen getrennt wurden.

hältnisse innerhalb der Organisation. Um diese gewerkschaftsinternen Machtverteilungen zu verstehen, ist eine längerfristige historische Perspektive notwendig.<sup>80</sup> Zugleich aber benötigt man Einblicke in die internen Prozesse, Machtkonstellationen und Ressourcen der Gewerkschaften. Hier stellt sich jedoch auch die Frage des Zugangs: Insbesondere angesichts einer Umwelt, die als gewerkschaftsfeindlich wahrgenommen wird, werden die Gewerkschaften kaum bereit sein, diese sensiblen Daten zur Verfügung zu stellen. Eine Studie, die sich dem Kampf konkurrierender Gruppen in den Gewerkschaften widmet, legen Müller/Wilke zum IG Metall-Führungskonflikt 2003 vor. Auch wenn dieser Text manche Dinge ungenau abbildet und manches ausblendet, handelt es sich dabei um eine Analyse, die Gewerkschaften nutzen könnten, um besser zu verstehen, wie problematisch die Austarierung des Verhältnisses von Mitglieder- und Einflusslogik ist. Eine Analyse des Konflikts divergierender Gruppen in den Gewerkschaften kann hilfreich sein, um die Probleme strategischen Handelns in den Gewerkschaften deutlicher erkennen zu können.

### **3. Eine integrative Perspektive einnehmen**

Schließlich mangelt es an umfassenden Studien, die eine Integration der verschiedenen Teilaspekte anstreben. In den Kategorien dieses Berichtes bedeutet dies: Die drei Funktionsbereiche der Gewerkschaften nach Neumann und die drei Welten der Gewerkschaften müssten mehr zueinander in Bezug gesetzt werden. Die Vielzahl der kleinteiligen Beiträge und Studien täuscht eine Intensität der Forschung vor, die durch die tatsächlichen Ergebnisse nicht gedeckt ist. Es gibt zwar eine relativ große Anzahl gebrauchtorientierter Studien, aber wenig solide, empirisch gesättigte Grundlagenforschung. Die »Kleinteiligkeit« der Gewerkschaftsforschung ist nicht neu: Bereits 1988 machte der Münsteraner Wissenschaftler Christoph Weischer in einer Dissertation über die »Kritischen Gewerkschaftstheorie« auf

80 Christoph Weischer beschrieb diesen Zusammenhang bereits in seiner Dissertation 1988: »Von diesem Verständnis ausgehend, muß auch die Perspektive auf die Sachzwänge insbesondere im politischen Feld relativiert werden; sind sie einerseits Ausdruck von Machtverteilungen in der Gesellschaft, so spiegeln sie andererseits auch die Geschichte dieses Feldes und damit auch die aktuelle und vergangene Rolle von Gewerkschaften in diesem Feld« (259f.). Der oft »ausgesprochen[e] ahistorische Charakter« (90) der Gewerkschaftsforschung sei dabei hinderlich – die jetzigen Kämpfe um die Macht könnten nur vor dem historischen Hintergrund verstanden werden.

dieses Desiderat aufmerksam.<sup>81</sup> Er stellt eine »Selektivität hinsichtlich des Organisationsausschnittes« fest. Gewerkschaftliche Politik werde »vorrangig polar, d.h. entweder ausgehend von einer Makroebene politisch-ökonomischer Rahmenbedingungen oder von einer Mikroebene der betrieblichen Situation« analysiert. Die Folge: Die »Mesoebene der organisatorischen und damit politischen und historischen Vermittlung über die verschiedenen Strukturen gewerkschaftlicher Organisation« (Weischer 1988:18) werde ausgeblendet. Erst ein Gesamtblick auf die Institution Gewerkschaft mit ihren Akteuren, Machtverteilungen und Beziehungen kann aber deutlich machen, wo Defizite und Veränderungsmöglichkeiten liegen.

#### **4. Eine »kritisch-empirische Gewerkschaftsforschung«**

Die deutsche Gewerkschaftsforschung ist nach wie vor zu normativ ausgerichtet; Autoren, die über Gewerkschaften schreiben, sind den Gewerkschaften meist verbunden, betreiben häufig eine – mit der Bezeichnung von Wiesenthal – »emphatische Gewerkschaftsforschung«. Auf die damit verbundenen Gefahren verwies Helmut Wiesenthal bereits 1989 in seinem Aufsatz »Kritischer Rückblick auf die emphatische Gewerkschaftsforschung« hin: »In der emphatischen Gewerkschaftsforschung bestimmen politisch-normative Prämissen nicht nur die Wahl des Forschungsgegenstandes nach Maßgabe eines emanzipatorischen Erkenntnisinteresses, sondern normative Vorstellungen regulieren auch (1) die Ausgangshypothese, (2) den Zuschnitt der analytischen Kategorien und (3) den Umgang mit empirischen Daten. Sie präjudizieren das Ergebnis der Studie.« (Wiesenthal 1989:129). Die Gewerkschaftsforschung folgt somit zu häufig dem normativen Universalismus der Gewerkschaften, wodurch ihr der Blick auf die in der Realität vorhandenen Differenzen von Interessenlagen verstellt wird.

81 »Zwar sind Gewerkschaften, das weitere Feld von Arbeitsbeziehungen und schließlich auch einzelne Handlungsfelder von Gewerkschaften sowie auf einer Mikroebene die Bedingungen politischen Handelns und die Deutung der sozialen Welt weiterhin Gegenstand wissenschaftlichen Interesses; es mangelt jedoch an einer Integration der verschiedenen Teilperspektiven derart, daß die in der Parzellierung angelegten Begrenzungen aufgebrochen werden können« (Weischer 1988:9).

## **5. Wo findet in Deutschland Gewerkschaftsforschung statt?**

Nach wie vor wird an vielen deutschen Universitäten und Forschungsinstituten über einzelne Aspekte gewerkschaftlicher Politik geforscht. Dass die Zahl der Untersuchungen und der Themen nach wie vor hoch ist, geht maßgeblich auf Anregungen und Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung, des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Forschungsinstitutes in der Hans-Böckler-Stiftung und der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) zurück. Sie haben über Projekte, Stipendien und andere Formen der Unterstützung zeitnah auf neue Fragen und Forschungsbedarfe reagiert, Studien angestoßen und finanziert. Besonders empirisch und methodisch fundiert sowie inspirativ sind die Studien, die in den letzten Jahren am Kölner Max-Planck-Institut für Gesellschaftswissenschaften entstanden sind. Thematisch konzentrierten sich die dort entstandenen Studien in starkem Maße auf den Wandel der zentralen Basisinstitutionen der bundesdeutschen industriellen Beziehungen sowie auf die Veränderungen der Gewerkschaften als politischer Verband, mithin auf den Wandel des Korporatismus. Durch den Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) und die regelmäßigen Betriebsrätebefragungen der Hans-Böckler-Stiftung sind von diesen beiden Instituten wichtige empirische Grundlagen aufgebaut worden, die die Bedingungen für die Untersuchung des Out-puts gewerkschaftlicher Aktivitäten wesentlich verbessert haben.

## **6. Perspektive der Gewerkschaftsforschung**

Dominant sind in der wissenschaftlichen Literatur kleinere Studien im Bereich der weiter gefassten Gewerkschaftsforschung. Auffallend ist die geringe Zahl von Arbeiten, die zur engeren Gewerkschaftsforschung gezählt werden können. Letzteres setzt voraus, dass die Gewerkschaften als strategischen Akteur ernst genommen werden und weniger gefragt wird, was sie tun müssten, sondern mehr erklärt wird, was sie tun, wie sie es tun und welche ressourcenbasierten Anschlussfähigkeiten für andere Politikinhalte etc. bestehen. Die in den letzten Jahren zu beobachtende abnehmende Attraktivität, die das Forschungsfeld Gewerkschaften insbesondere für jüngere Wissenschaftler besitzt, könnte über Anreize relativiert werden. Denkbare Initiativen wären:

- Entwicklung eines Forschungsprogramms, das gezielt auf die identifizierten Desiderate reagiert
- Ausschreibung integrierter Studien
- Ausdrückliche Förderung der interdisziplinären Zusammenarbeit
- Ausloben eines Preises zur Gewerkschaftsforschung

Welche Konsequenzen sind also hinsichtlich zukünftiger Forschungsschwerpunkte im Bereich der Gewerkschaftsforschung und hinsichtlich deren Prioritätensetzung zu ziehen, um den großen Herausforderungen, die die Gewerkschaften als Organisationen bewältigen müssen, besser entgegenzutreten zu können? Hierfür kann man sich auf zwei sich ergänzende Referenzpunkte verständigen: Einerseits auf mitgliederbezogene Themen, andererseits auf Fragestellungen, die auf die institutionelle Einbindung der Gewerkschaften eingehen.

In diesem Sinne können folgende Themen vorgeschlagen werden:

- **1. Mitglieder:** Die Mitgliederstruktur sollte verstärkt untersucht werden, um detaillierte Erkenntnisse über Mitglieder bzw. potentielle Mitglieder sowie deren Erwartungen und Bedürfnisse an Gewerkschaften zu erhalten. Daran anknüpfend kann außerdem die Frage verfolgt werden, wie sich die differenzierten Ansprüche und Interessen der verschiedenen Qualifikationen, Generationen und politischen Perspektiven der Mitglieder unter einem Dach vereinbaren lassen. Bezogen auf die Realität der »Drei Welten« sollte erforscht werden, wie Mitglieder in Bereichen, in denen die Gewerkschaften bisher unterrepräsentiert sind, gewonnen werden können. In eine ähnliche Richtung könnten Studien zielen, die nach Maßnahmen zur Aktivierung passiver Mitglieder suchen und beispielsweise die Rolle des Ehrenamts für die Präsenz und das Arbeitsprogramm der Gewerkschaften herausarbeiten. Außerdem sollten Möglichkeiten analysiert werden, wie internationale Anstöße für das deutsche Gewerkschaftsmodell anschlussfähig gemacht werden könnten.
- **2. Interessendifferenzierung – Organisationskonkurrenz:** Die Heterogenität der Mitglieder stellt außerordentliche Anforderungen an die Integrationsfähigkeit der Gewerkschaften. Der Aufstieg und die Transformation von Berufsverbänden zu eigenständigen Tariforganisationen unterstreichen diesen Prozess. Daher sollten die Kennzeichen dieses Konkurrenzverhältnisses und seine Bedeutung für die Gewerkschaften grundlegend analysiert werden. Daran anschließend könnten schließlich Strategien für den Umgang mit dieser Problematik erstellt werden.

- **3. Betriebsräte und Gewerkschaften:** Durch den Wandel von Unternehmenspolitiken und Tarifpolitik ist die tradierte Arbeitsteilung zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften erodiert. Daher ist es notwendig, die Bandbreiten, die die Austauschverhältnisse zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften bestimmen, zu analysieren. Stärker als bislang sollte die Rolle der Betriebsräte für die Mitgliedergewinnung, Mitgliederbindung und die aktive Gestaltung des gewerkschaftlichen Binnenlebens berücksichtigt werden.

Die deutsche Gewerkschaftslandschaft befindet sich in einem beschleunigten Wandel, der davon angetrieben wird, dass sich wesentliche Eckpunkt ihrer inneren und äußeren Umwelt verändern. Dies hat nicht nur Auswirkungen auf die Gewerkschaften selbst, sondern auch auf die Gewerkschaftsforschung. Wesentliche Aufgaben bestehen darin, im Bereich der Organisationsstrukturen das Verhältnis von Kontinuität und Diskontinuität zu bestimmen und sich stärker denn je den handelnden Akteuren und Mitgliedern zu widmen. Die Gewerkschaftsforschung leistet einen wichtigen Beitrag, wenn es ihr gelingt, jene Veränderungen, die bereits seit einiger Zeit stattfinden und sich weiter dynamisieren, zu beschreiben, zu verstehen, zu erklären und einzuordnen.

## Literaturverzeichnis

- Altun, Ufuk (2005): Arbeitszeitflexibilisierung in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie und die Verbandsstrategien. Eine vergleichende Analyse der arbeitszeitpolitischen Strategien des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall und der Industriegewerkschaft Metall. Dissertation, Universität Kassel.
- Arlt, Hans-Jürgen (1998): Kommunikation, Öffentlichkeit, Öffentlichkeitsarbeit. PR von gestern, PR für morgen – das Beispiel Gewerkschaft, Opladen.
- Armington, Klaus (1988): Die Entwicklung der westdeutschen Gewerkschaften 1950-1985, Frankfurt a.M./New York.
- Artus, Ingrid u.a. (Hrsg.) (2006): Betriebe ohne Betriebsräte. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Frankfurt a.M./New York.
- Aust, Andreas/Holst, Hajo (2006): Von der Ignoranz zur Organisierung? Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten am Beispiel von Callcentern und Leiharbeit, in: Industrielle Beziehungen, 13, 4, S. 291-313.
- Bahn Müller, Reinhard/Fischbach, Stefanie (2006): Qualifizierung und Tarifvertrag. Befunde aus der Metallindustrie Baden-Württembergs, Hamburg.
- Behrens, Martin (2003): Wie gut kehren neue Besen? Das neue Betriebsverfassungsgesetz in der Praxis, in: WSI Mitteilungen, 56, 3, S. 167-176.
- Behrens, Martin (2005a): Mitgliederrekrutierung und institutionelle Grundlagen der Gewerkschaften. Deutschland im internationalen Vergleich, in: Berliner Debatte Initial, 16, 5, S. 30-37.
- Behrens, Martin (2005b): Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern, in: WSI Mitteilungen, 58, 6, S. 329-338.
- Behrens, Martin u.a. (2003): Unions in Germany: Regaining the Initiative?, in: European Journal of Industrial Relations, 9, 1, S. 25-42.
- Behrens, Martin/Kädtler, Jürgen (2006): Die Rolle des Managements bei der betrieblichen Restrukturierung, in: WSI Mitteilungen, 59, 11, S. 609-616.
- Bergmann, Joachim u.a. (1975): Gewerkschaften in der Bundesrepublik: gewerkschaftliche Lohnpolitik zwischen Mitgliederinteressen und ökonomischen Systemzwängen, Frankfurt a.M.
- Biebeler, Hendrik/Lesch, Hagen (2007): Zwischen Mitgliedererosion und Ansehensverlust: Die deutschen Gewerkschaften im Umbruch, in: Industrielle Beziehungen, 14, 2, S. 133-153.
- Boll, Friedhelm (2003): Streik und Aussperrung, in: Schroeder, Wolfgang / Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden, S. 478-510.
- Brandl, Sebastian (2006): »Deutsches Modell« oder globalisiertes Arrangement? Transformation industrieller Beziehungen und soziale Nachhaltigkeit, Berlin.



- Brinkmann, Uli u.a. (2006): Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse, Gutachten für die Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Brömme, Norbert/Strasser, Hermann (2001): Gespaltene Bürgerschaft? Die ungleichen Folgen des Strukturwandels von Engagement und Partizipation, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 25+26, S. 6-14.
- Bsirske, Frank u.a. (Hrsg.) (2004): Perspektiven! Soziale Bewegungen und Gewerkschaften, Hamburg.
- Detje, Richard u.a. (2003): Perspektiven des Streiks. Arbeitskampfkonzeppte in der IG Metall, Hamburg.
- Dettling, Warnfried (2004): Work-Life Balance als strategisches Handlungsfeld für die Gewerkschaften. Eine Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier, 90, Düsseldorf.
- Döring, Dieter (2002): Die Zukunft der Alterssicherung. Europäische Strategien und der deutsche Weg, Frankfurt.
- Dörre, Klaus u.a. (2006): Revitalisierung der Gewerkschaften – Aus der Krise zur Erneuerung? 16 Thesen der Arbeitsgruppe Strategic Unionism, Jena.
- Dörre, Klaus (2006): Gewerkschaftseliten nach 1945 – Kontinuität und Wandel der Führungsgruppen deutscher Gewerkschaften – Das wiederbelebte Interesse an den gewerkschaftlichen Führungsgruppen, in: Mitteilungsblatt des Instituts für soziale Bewegungen 35, S. 7-27.
- Dribbusch, Heiner (2003): Gewerkschaftliche Mitgliedererwerb im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel, Berlin.
- Ellguth, Peter (2003): Quantitative Reichweite der betrieblichen Mitbestimmung, in: WSI Mitteilungen, 56, 3, S. 194-199.
- Elsholz, Uwe (2006): Gewerkschaftliche Netzwerke zur Kompetenzentwicklung. Qualitative Analyse und theoretische Fundierung als Lern- und Organisationsform. München/Mering.
- Esser, Josef (1982): Gewerkschaften in der Krise – Die Anpassung der deutschen Gewerkschaften an neue Weltmarktbedingungen, Frankfurt a.M.
- Fickinger, Nico (2005): Der verschenkte Konsens. Das Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit 1998-2002 – Motivation, Rahmenbedingungen und Erfolge, Wiesbaden.
- Frege, Carola/Kelly, John (2004) (Hrsg.): Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy, Oxford.
- Frege, Carola M./Heery, Edmund/Turner, Lowell (2003): Bündnisse mit sozialen Bewegungen als Strategie zur gewerkschaftlichen Neubelebung, in: WSI Mitteilungen, 56, 9, S. 549-554.
- Frerichs, Petra u.a. (2004): Zukunft der Gewerkschaften. Zwei Literaturstudien. Arbeitspapier 44 der Hans-Böckler-Stiftung.

- Gollbach, Jochen (2005): Europäisierung der Gewerkschaften. Praktische Ansätze im Spannungsfeld transnationaler Traditionen, Hamburg.
- Grebing, Helga (Hrsg.) (2005): Geschichte der sozialen Ideen in Deutschland. Sozialismus – Katholische Soziallehre – Protestantische Sozialethik. Ein Handbuch, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Gröbner, Gerhard (2001): Zusätzlich privat vorsorgen, in: Bundesarbeitsblatt, 6+7, S. 9-15.
- Haipeter, Thomas / Schilling, Gabi (2006): Arbeitgeberverbände in der Metall- und Elektroindustrie. Tarifbindung, Organisationsentwicklung und Strategiebildung, Hamburg.
- Hälker, Juri/Vellay, Claudius (Hrsg.) (2006): Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung. Texte aus der aktuellen internationalen Gewerkschaftsforschung, Düsseldorf.
- Hall, Peter A./Soskice, David (Hrsg.) (2001): Varieties of Capitalism – Institutional Foundations of Comparative Advantage, Oxford/New York.
- Hassel, Anke (1999): Bündnisse für Arbeit. Nationale Handlungsfähigkeit im europäischen Regimewettbewerb, MPIfG Discussion Paper, 99/5.
- Hassel, Anke (2006a): Die Erosion der gewerkschaftlichen Lobbykraft, in: Leif, Thomas/Speth, Rudolph (Hrsg.): Die Fünfte Gewalt. Lobbyismus in Deutschland, Wiesbaden, S. 188-198.
- Hassel, Anke (2006b): Zwischen Politik und Arbeitsmarkt. Zum Wandel gewerkschaftlicher Eliten in Deutschland, in: Münkler, Herfried u.a. (Hrsg.): Deutschlands Eliten im Wandel, Frankfurt a.M., S. 199-220.
- Heery, Edmund (2003): Gewerkschaftliche Strategien gegen den Mitgliederschwund, in: WSI Mitteilungen, 56, 9, S. 522-527.
- Heimann, Siegfried (1993): Die Sozialdemokratie. Forschungsstand und offene Fragen, in: Niedermayer, Oskar/Stöss, Richard (Hrsg.): Stand und Perspektiven der Parteienforschung in Deutschland, Opladen, S.165-166.
- Heinze, Rolf G. u.a. (1999): Vom Wohlfahrtsstaat zum Wettbewerbsstaat. Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik in den 90er Jahren, Opladen.
- Hoffmann, Jürgen (2006): Arbeitsbeziehungen im Rheinischen Kapitalismus. Zwischen Modernisierung und Globalisierung, Münster.
- Höpner, Martin (2003a): Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland, Frankfurt.
- Höpner, Martin (2003b): Was trennt Gewerkschaften und Sozialdemokratie? in: Die Mitbestimmung, 49, 1+2, S. 48-51.
- Huzzard, Tony u.a. (Hrsg.) (2004): Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing? London.
- IG Metall (Hrsg.) (2001): IG Metall-Zukunftsreport, Frankfurt a.M.

- Jochem, Sven/Siegel, Nico A. (Hrsg.) (2003): Konzentrierung, Verhandlungsdemokratie und Reformpolitik im Wohlfahrtsstaat. Das Modell Deutschland im Vergleich, Opladen.
- Kädtler, Jürgen (2006): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzmarktkapitalismus, Hamburg.
- Kahmann, Marcus (2005): Mit vereinten Kräften. Ursachen, Verlauf und Konsequenzen der Gewerkschaftszusammenschlüsse von IG BCE und ver.di, Düsseldorf.
- Keller, Bernd (2004): Multibranchengewerkschaft als Erfolgsmodell? Zusammenschlüsse als organisatorisches Novum – das Beispiel ver.di, Hamburg.
- Kittner, Michael (2005): Arbeitskampf. Geschichte – Recht – Gegenwart, München.
- Klatt, Rüdiger (1997): Auf dem Wege zur Multibranchengewerkschaft. Die Entstehung der Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie aus kultur- und organisationssoziologischer Perspektive, Münster.
- Kreft, Jesco (2006): Gewerkschaften und Spitzenverbände der Wirtschaft als bildungspolitische Akteure – Positionen, Strategien und Allianzen, Wiesbaden.
- Krüger, Sabine (2002): Nachhaltigkeit als Kooperationsimpuls, Münster.
- Markovits, Andrei S. (1986): The Politics of the West German Trade Unions. Strategies of class and interest representation in growth and crisis, Cambridge.
- Martens, Helmut (2005): Institution und soziale Bewegung strategische Herausforderung der Gewerkschaften, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 18, 2, S. 98-105.
- Massa-Wirth, Heiko (2004): Betriebliche Bündnisse für Arbeit nur mit begrenzter Reichweite?, in: WSI Mitteilungen, 57, 5, S. 246-254.
- Matrei, David (2006): Das Organizing-Konzept – ein Ausweg aus der Krise für die deutschen Gewerkschaften? Das Beispiel der Lidl-Kampagne der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, unveröffentlichte Diplomarbeit, München.
- Mohr, Markus (2001): Die Gewerkschaften und der Atomkonflikt, Münster.
- Müller, Hans-Peter u.a. (2002): ver.di – Porträt und Positionen, Köln.
- Müller, Hans-Peter/Wilke, Manfred (2006): »Gestaltend Einfluß nehmen.« Bahngewerkschaft und Bahnreform 1993-2005, Berlin.
- Münkler, Herfried u.a. (Hrsg.) (2006): Deutschlands Eliten im Wandel, Frankfurt a.M./New York.
- Neumann, Franz L. (1978): Die Gewerkschaften in der Demokratie und in der Diktatur, in: Söllner, Alfons (Hrsg.): Wirtschaft, Staat, Demokratie. Aufsätze 1930-1954, Frankfurt a.M., S. 145-222.
- Nienhoff, Horst-Udo (2003): Betriebsratswahlen 2002. Eine Analyse der Zusammensetzung der Betriebsräte bis 2006, Köln.
- Pernicka, Susanne/Blaschke, Sabine (2006): Selbständige – (k)eine Klientel für Gewerkschaften?, in: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, 31, 2, S. 29-53

- Piazza, James (2001): De-linking Labor. Labor Unions and Social Democratic Parties under Globalization, in: Party Politics, 7, 4, S.413-435.
- Pirker, Theo (1960): Die blinde Macht. Die Gewerkschaftsbewegungen in Westdeutschland, 2 Bände, München.
- Prott, Jürgen (2003): Öffentlichkeit und Gewerkschaften – Theoretische Ansätze und empirische Erkenntnisse, Münster.
- Prott, Jürgen (2005): Gewerkschaften in den Massenmedien, in: WSI Mitteilungen, 58, 5, S. 272-277.
- Prott, Jürgen (2006): Ehrenamtliche Gewerkschaftsfunktionäre. Vertrauensleute zwischen Beruf und sozialer Rolle, Münster.
- Prott, Jürgen/Keller, Axel (1997): Hauptamtliche. Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit, Münster.
- Pyhel, Jörn (2006): Betriebliche Mitbestimmung und gewerkschaftliche Loyalitätssicherung. Eine empirische Analyse des Einflusses des Betriebsrates auf die Mitgliederbindung der IG Metall, Papier zur GIRA-Jahrestagung 12/13.10.06, Düsseldorf.
- Rehder, Britta (im Erscheinen): Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse.
- Rehder, Britta (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarifvertrag im Wandel, Frankfurt a.M./New York.
- Renneberg, Peter (2005): Die Arbeitskämpfe von morgen? Arbeitsbedingungen und Konflikte im Dienstleistungsbereich, Hamburg.
- Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram (2006): Trendreport Betriebsrätewahlen 2006. Erste Wahlanalyse September 2006, überarbeitete Fassung, Kassel.
- Rudolph, Wolfgang/Wassermann, Wolfram (2007): Gestärkte Betriebsräte. Trendreport Betriebsrätewahlen 2006. Ergebnisse der erweiterten Analyse, Kassel.
- Rüdt, Diana (2007): Co-Management als neue Anforderung an Betriebsräte? Eine Untersuchung der Praxis, WiP Working Paper, 35, Tübingen, im Erscheinen.
- Sasdrich, Werner/Wirth, Christian (2001): Betriebliche Altersversorgung gestärkt, in: Bundesarbeitsblatt, 6+7, S. 16-26.
- Schambach-Hardtke, Lydia (2005): Gender und Gewerkschaften – Der Kampf von Frauen um politische Partizipation im organisationalen Wandel, Opladen.
- Schmid, Josef (2002): Gewerkschaften, in: Greiffenhagen, Martin/Greiffenhagen, Sylvia (Hrsg.): Handwörterbuch zur politischen Kultur der Bundesrepublik Deutschland, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Schmid, Josef/Steffen, Christian (2004): Evaluation der Zukunftsdebatte der IG Metall. Verändert die Zukunftsdebatte mehr, als die Zukunftsdebatte die Organisation? Projektbericht zur Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung.
- Schmidt, Eberhard (1971): Ordnungsfaktor oder Gegenmacht – Die politische Rolle der Gewerkschaften, Frankfurt a.M.

- Schmidt, Manfred G. (2005): Sozialpolitik in Deutschland. Historische Entwicklung und internationaler Vergleich, Wiesbaden.
- Schneider, Michael (1994): SPD und Gewerkschaften – Zur Geschichte eines Bündnisses. Darstellung und Dokumentation, Bonn.
- Scholz, Dieter (Hrsg.) (2006): Turnaround? Strategien für eine neue Politik der Arbeit – Herausforderungen an Gewerkschaften und Wissenschaft, Münster.
- Schroeder, Wolfgang (1992): Katholizismus und Einheitsgewerkschaft. Der Streit um den DGB und der Niedergang des Sozialkatholizismus in der Bundesrepublik bis 1960, Bonn.
- Schroeder, Wolfgang (2001): Konzertierte Aktion und Bündnis für Arbeit. Zwei Varianten des deutschen Korporatismus, in: Zimmer, Annette/Weßels, Wolfgang (Hrsg.): Verbände und Demokratie in Deutschland, Opladen, S. 29-54.
- Schroeder, Wolfgang (2004): Gewerkschaften als soziale Bewegung – soziale Bewegung in den Gewerkschaften in den Siebzigern, in: Archiv für Sozialgeschichte, 44, S. 243-265.
- Schroeder, Wolfgang (2005a): Sozialdemokratie und gewerkschaftliche Organisation, in: Hitzel-Cassagnes, Tanja / Schmidt, Thomas (Hrsg.): Demokratie in Europa und europäische Demokratien. Festschrift für Heidrun Abromeit, Wiesbaden, S. 56-90.
- Schroeder, Wolfgang (2005b): Sozialdemokratie und Gewerkschaften, in: Berliner Debatte Initial, 16, 5, S. 12-21.
- Schroeder, Wolfgang (2006): Selbstverwaltungskorporatismus und neuer Sozialstaat, in: Zeitschrift für Sozialreform, 52, 2, S. 253-271.
- Schroeder, Wolfgang/Silvia, Stephen J. (2003): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, in: Ders./Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, S. 244-270.
- Schroeder, Wolfgang/Silvia, Stephen J. (2007): Why are German Employers Associations declining? Arguments and Evidence, in: Comparative Politics Studies, im Erscheinen.
- Schroeder, Wolfgang/Weinert, Rainer (2003): Europäische Tarifpolitik – Ein neues Politikfeld? In: Ders./Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, S. 565-587.
- Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (2003): Das deutsche Gewerkschaftsmodell im Transformationsprozess – Die neue deutsche Gewerkschaftslandschaft, in: Dies. (Hrsg.) (2003): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden, S. 11-37.
- Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.) (2003): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden.
- Schulten, Thorsten (2004): Solidarische Lohnpolitik in Europa. Zur Politischen Ökonomie der Gewerkschaften, Hamburg.
- Schulten, Thorsten u.a. (Hrsg.) (2006): Mindestlöhne in Europa, Hamburg.

- Seifert, Hartmut/Massa-Wirth, Heiko (2004): Betriebliche Bündnisse für Arbeit nur mit begrenzter Reichweite? In: WSI Mitteilungen, 57, 5, S. 246-254.
- Seifert, Hartmut/Massa-Wirth, Heiko (2005): Pacts for employment and competitiveness in Germany, in: Industrial Relations Journal, 36, 3, S. 217-240.
- Silvia, Stephen J. (1992): The Forward Retreat – Labor and Social Democracy in Germany 1982 – 1992, in: International Journal of Political Economy, 22, 4, S.36-52.
- Soell, Hartmut/Kempton, Klaus (2000): Die Arbeiterbewegung in Zeiten sozialdemokratischer Regierungsmacht, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 51, 1, S.27-32.
- Speth, Rudolf (2005): Navigieren ohne Kompass. Strategiebildung in Parteien und NGOs, Hans-Böckler-Stiftung, Arbeitspapier, Düsseldorf.
- Speth, Rudolph (2006): Lobbyismus als Elitenintegration? Von Interessenvertretung zu Public Affairs-Strategien, in: Münkler, Herfried u.a. (Hrsg.): Deutschlands Eliten im Wandel, Frankfurt a.M./New York, S. 221-236.
- Stockfisch, Christina (2005): PR-Akteure, journalistische Akteure und ihre Beziehungen in der externen Gewerkschaftskommunikation, Hochschulschrift, Elektronische Ressource.
- Streeck, Wolfgang (1981): Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie, Königstein/Ts.
- Streeck, Wolfgang (1999): Die Gewerkschaften im Bündnis für Arbeit, MPIfG Working Paper, 99/11.
- Streeck, Wolfgang (2001): Tarifautonomie und Politik. Von der Konzierten Aktion zum Bündnis für Arbeit, in: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Hrsg.): Die deutschen Arbeitsbeziehungen am Anfang des 21. Jahrhunderts. Eine Bestandsaufnahme, Köln, S. 76-102.
- Streeck, Wolfgang (2003): No longer the Century of Corporatism. Das Ende des »Bündnisses für Arbeit«, MPIfG Working Paper, 03/4.
- Streeck, Wolfgang (2006): Nach dem Korporatismus – Neue Eliten, neue Konflikte, in: Münkler, Herfried u.a. (Hrsg.): Deutschlands Eliten im Wandel, Frankfurt a.M./New York, S. 149-175.
- Streeck, Wolfgang/Höpner, Martin (Hrsg.) (2003): Alle Macht dem Markt? Fallstudien zum Ende der Deutschland AG, Frankfurt a.M.
- Streeck, Wolfgang/Rehder, Britta (2005): Institutionen im Wandel. Hat die Tarifautonomie eine Zukunft? In: Hans-Werner Busch u.a. (Hrsg.): Tarifpolitik im Umbruch, Köln, S. 49-82.
- Streeck, Wolfgang/Thelen, Kathleen (Hrsg.) (2005): Beyond Continuity. Institutional Change in Advanced Political Economies, New York.
- Trampusch, Christine (2004a): Von Verbänden zu Parteien. Der Elitenwechsel in der Sozialpolitik, in: MPIfG Discussion Paper, 04/3.
- Trampusch, Christine (2004b): Das Scheitern der Politikwissenschaft am Bündnis für Arbeit, in: Politische Vierteljahresschrift, 45, 4, S. 541-562.

- Trampusch, Christine (2005): Sozialpolitik in Post-Hartz-Germany, Langfassung des gleichnamigen Artikels, in: WeltTrends, 47.
- Traxler, Frank (2003): Die Struktur der nationalen Gewerkschaftssysteme im Vergleich, in: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, S. 543-564.
- Trinczek, Rainer (2006): Betriebe ohne Betriebsrat – Zur Einleitung, in: Artus, Ingrid u.a. (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsräte. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Frankfurt a.M./New York, S. 9-39.
- Turner, Lowell (2004): Why Revitalize? Labor's Urgent Mission in a Contested Global Economy, in: Frege, Carola / Kelly, John (Hrsg.): Varieties of Unionism – Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy, Oxford, S. 1-10.
- Urban, Hans-Jürgen (2005): Gewerkschaften als konstruktive Vetospieler Kontexte und Probleme gewerkschaftlicher Strategiebildung, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 18, 2, S. 44-60.
- Ver.di (Hrsg.) (2006): Die Lidl-Kampagne. Und was wir in ver.di von ihr lernen können, Berlin.
- Waddington, Jeremy/Hoffmann, Jürgen (2005): Towards a New Form of German Trade Unionism?, in: Ders.: Restructuring Representation. The Merger Process and Trade Union Structural Development in Ten Countries, Brüssel, S. 113-138.
- Wagner, Hilde/Welzmüller, Rudolf (2006): Der Flächentarifvertrag – im Spannungsfeld zunehmender Dezentralisierung und Differenzierung, in: Huber, Berthold u.a.: (Hrsg.): Perspektiven der Tarifpolitik. Im Spannungsfeld von Fläche und Tarif, Hamburg, S. 13-32.
- Wassermann, Petra (2005): Schleichender Wandel – verdeckte Erosion? Gewerkschaftliche Steuerungs- und Mobilisierungsfähigkeit aus institutionentheoretischer Sicht, Wiesbaden.
- Wassermann, Wolfram (2002): Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik nach der Betriebsverfassungsreform 2001, in: WSI Mitteilungen, 55, 5, S. 300-302.
- Wassermann, Wolfram (2005a): Hat sich die Reform des BetrVG 2001 im KMU-Bereich bewährt? Expertise im Auftrag des Vorstandes der IG Metall, Kassel.
- Wassermann, Wolfram (2005b): Bei der BR-Wahl geht es um mehr! In: Arbeitsrecht im Betrieb, 26, 12, S. 701.
- Wassermann, Wolfram/Rudolph, Wolfgang (2005): Betriebsräte nach der Reform. Eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis, Münster.
- Weischer, Christoph (1988): Kritische Gewerkschaftstheorie – Ansätze einer Neuorientierung, Münster.
- Weßels, Bernard (2003): Gewerkschaften in der Mediengesellschaft, in: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard: Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden, S. 323-343.

- Wiesenthal, Helmut/Clasen, Ralf (2003): Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft – Von der Gestaltungsmacht zum Traditionswächter?, in: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Wiesbaden, S. 296-322.
- Witjes, Claus Winfried (1976): Gewerkschaftliche Führungsgruppen. Eine empirische Untersuchung zum Sozialprofil, zur Selektion und Zirkulation sowie zur Machtstellung westdeutscher Gewerkschaftsführungen, Berlin.
- Wolf, Jürgen u.a. (1994) (Hrsg.): Alter und gewerkschaftliche Politik. Auf dem Weg zur Rentnergewerkschaft? Köln.
- Zeuner, Bodo (1999): Der Bruch der Sozialdemokraten mit der Arbeiterbewegung – Die Konsequenzen für die Gewerkschaften, in: Dörre, Klaus u.a. (Hrsg.): Die Strategie der Neuen Mitte. Verabschiedet sich die moderne Sozialdemokratie als Reformpartei? Hamburg, S.131-146.
- Zoll, Rainer (2003): Gewerkschaften als lernende Organisation – Was ist eigentlich das Problem?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 54, 5, S. 315-321.



**edition** der Hans-Böckler-Stiftung  
Bisher erschienene Reihentitel ab Band 200

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Hartmut Kühle Die deutsche Heeresindustrie in Europa	13200	978-3-86593-080-4	18,00
Karin Schulze Buschhoff unter Mitarbeit von Claudia Schmidt Neue Selbstständige im europäischen Vergleich	13201	978-3-86593-081-1	20,00
Lorenz Jarass • Gustav M. Obermair Steuerliche Aspekte von Private-Equity- und Hedge-Fonds unter Berücksichtigung der Unternehmenssteuerreform 2008	13202	978-3-86593-082-8	15,00
Hans-Joachim Voth Transparenz und Fairness auf einem einheitlichen europäischen Kapitalmarkt	13203	978-3-86593-083-5	12,00
Ulrich Jürgens • Thomas Sablowski Sektorale Innovationsprozesse und die Diskussion über deutsche Innovationsschwächen	13204	978-3-86593-084-2	15,00
Stefan Stracke • Erko Martins • Birgit K. Peters Friedemann W. Nerdinger Mitarbeiterbeteiligung und Investivlohn	13205	978-3-86593-085-9	18,00
Claudia Schippmann Betriebliche Mitbestimmungskulturen in Großbritannien, Spanien, Schweden, Frankreich und Ungarn	13206	978-3-86593-085-6	18,00
Bettina Graue Aufgaben, Grenzen und Perspektiven des Gender- Gedankens im Betriebsverfassungsgesetz	13207	978-3-86593-087-3	12,00
Herbert Bassarak Aufgaben und Konzepte der Schulsozialarbeit/Jugend- sozialarbeit an Schulen im neuen sozial- und bildungspolitischen Rahmen	13208	978-3-86593-089-7	29,00
Christa Eggerdinger • Marianne Giesert Impulse für den Erfolg – psychische Belastungen bei der Arbeit reduzieren!	13209	978-3-86593-090-3	12,00
Hermann Groß Betriebs- und Arbeitszeitmanagement in tarif- gebundenen und nicht tarifgebundenen Betrieben	13210	978-3-86593-091-0	10,00
Thorsten Ludwig, Jochen Tholen Schiffbau in Europa	13211	978-3-86593-092-1	30,00
Stephan Ricken Verbriefung von Krediten und Forderungen in Deutschland	13213	978-3-86593-094-1	16,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Judith Aust, Volker Baethge-Kinsky, Till Müller-Schoell, Alexandra Wagner (Hrsg.) Über Hartz hinaus	13214	978-3-86593-096-5	25,00
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
Ralf Peter Hayen • Manuela Maschke (Hrsg.) Boombranche Zeitarbeit – Neue Herausforderungen für betriebliche Akteure	13220	978-3-86593-106-1	10,00
Wolfgang Schroeder Zur Reform der sozialen Selbstverwaltung in der Gesetzlichen Krankenversicherung – Kasseler Konzept	13222	978-3-86593-109-2	12,00

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



## 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  
40476 Düsseldorf

Telefon: 02 11/77 78-0  
Telefax: 02 11/77 78-225

