

Deutsche Gewerkschaften nach der Krise

Pragmatismus in neoliberalen Zeiten

Dimphy Smeets

Stipendiatin der European Journalism Fellowships

2010 - 2011

Inhaltsverzeichnis

S. 3	Allgemeine Einführung
S. 7	Liste der interviewten Personen
S. 9	1 Einführung
S. 12	2 Hintergrund: Ursachen des Rückgangs
S. 18	3 Die Arbeitsmarktsituation heute
S. 22	4 Auferstehung während der Krise
S. 23	4a Die Gewerkschaften als Krisenmanager
S. 27	4b Das grosse 'Aber'
S. 33	4c Die Gewerkschaften verteidigen sich
S. 40	4d Betriebsräte müssten solidarischer handeln
S. 43	4e Interne Probleme der Gewerkschaften
S. 48	5 Wie soll es weitergehen?
S. 55	6 Pessimismus oder Optimismus?
S. 60	7 Schlussfolgerung: Die Zukunftsfrage nochmal
S. 68	Anhang A: Internationalisierung
S. 76	Anhang B: Das Verhältnis zur SPD
S. 81	Anhang C: Organizing
S. 85	Anhang D: A-typische Beschäftigung
S. 89	Literaturverzeichnis

Allgemeine Einführung

Als ich vor zwei Jahre ein Stipendium beim EJV beantragte, war die Wirtschaftskrise in den europäischen Ländern gerade mit voller Wucht ausgebrochen. Ich nannte meinen Projektvorschlag damals „Gewerkschaften in der Krise – Ideologie oder Pragmatismus“. Das war doppeldeutig gemeint: Einerseits steckten die Gewerkschaften in den westlichen Industrieländern selbst schon lange in einer Identitäts- und Richtungskrise, andererseits wurden sie mit den ökonomischen Ereignissen konfrontiert und zum Handeln gezwungen. Ich war gespannt wie sie diese Krise bewältigen würden und auch ob sie durch diese Bewährungsprobe zu einer neuen Identität finden würden.

Zum Projektinhalt

Während meines Aufenthalts in Berlin änderte sich die wirtschaftliche Lage entscheidend. Es wurde klar, die deutsche Ökonomie würde sich im Vergleich zu anderen europäischen Ländern relativ schnell aus dieser Krise heraus manövrieren. Nicht nur das: Deutschland stieg, wenn man manchen Medienberichte glauben darf, wie ein Phönix aus der Asche empor. Es handelte sich um den stärksten Anstieg des Wirtschaftswachstums seit der Wende. Und die Gewerkschaften hatten hierzu, durch Abwrackprämie und Kurzarbeitsvereinbarungen, beigetragen. Sie kamen auf jeden Fall selbstsicherer als aus der Krise hervor. Aber waren sie auch moderner geworden?

Diese Arbeit ist der Versuch einer Antwort. Ich habe mich aber entschieden den ursprünglichen Projekttitel zu verändern in: *Deutsche Gewerkschaften nach der Krise - Pragmatismus in neoliberalen Zeiten*. Die Wirtschaftskrise geht zwar weiter, aber in einer völlig anderen Form. Auch die Gewerkschaftskrise ist, das glaube ich jedenfalls, nicht gelöst, befindet sich aber in einer anderen Phase als vor ein paar Jahren. Ich habe den Untertitel geändert, weil es für mich keine Frage mehr ist, ob die deutschen Gewerkschaften sich ideologisch oder pragmatisch verhalten:

Sie sind Pragmatiker schlechthin. Was im Übrigen nicht bedeutet, sie seien ohne Ideale.

Ausführung

Ich habe versucht meine Hauptfrage zu beantworten, indem ich mit verschiedenen Wissenschaftlern, die sich mit Gewerkschaftserneuerung befassen, gesprochen habe. Auch sprach ich mit Gewerkschaftsfunktionären von verschiedenen DGB-Gewerkschaften. Ich habe versucht eine ausgewogene Mischung zwischen Vertretern des Dachverband DGB, großen (Ver.di und IG Metall) und kleineren (NGG und IG BAU), und internationalen Gewerkschaften (IUL), und einem Betriebsrat herzustellen.

An der Freien Universität und der Humboldt Universität in Berlin habe ich, während dieser Zeit, Kurse zu den Themen 'Gewerkschaften in der BRD, 'Die Europäische Sozialstaatdebatte' und 'Gewerkschaften vor der Herausforderung von Internationalisierung und Globalisierung' besucht. Ich möchte mich sehr herzlich bei meinen Dozenten Dr. Martin Krzywdzinski und Dr. Dieter Plehwe (beide tätig am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung WZB) für ihre hilfsbereite und fachkundige Unterstützung beim Beginn meiner Forschung bedanken. Bei beiden und auch bei Dr. Stephan Klecha von der Humboldt Universität möchte ich mich außerdem für ihre aufschlussreichen Seminare bedanken. Für mich war es eine erfreuliche Überraschung, zu entdecken, dass Gewerkschaftserneuerung in Deutschland ein richtiges Forschungsthema ist, in den Niederlanden ist das leider nicht der Fall.

Der vorliegende Abschlussbericht ist das Ergebnis der Gespräche, der Seminare und der Literatur zum Thema. Es handelt sich dabei um eine hybride Mischung aus Wissenschaft und Journalismus (Interviews). Den ursprünglich geplanten, rein journalistischen Ansatz, konnte ich leider nicht so verwirklichen wie mir ursprünglich vorschwebte. Das Einarbeiten in die Struktur der deutschen Gewerkschaft, ihre Geschichte, und das Verschaffen eines Überblick von der jetzigen Situation der Gewerkschaften, hat viel länger gedauert als geplant. Zehn Monaten

waren zu kurz, um auch mit Wirtschaftsjournalisten, Politikern und Arbeitgebern zu sprechen. Ursprünglich wollte ich auch auf Reportage, in die alltägliche Gewerkschaftspraxis in die Betriebe, hineingehen. Ich bin aber erst jetzt an den Punkt gelangt, wo ich mir zutrauen würde, das mit einiger Sachkenntnis anzugehen zu können.

Trotzdem hoffe ich, dass meine Arbeit sowohl profund genug ist für Leute mit viel Fachkenntnis, als, dass sie auch lesbar ist für Leser mit wenig Kenntnis, die sich aber für das Thema interessieren.

Den Vergleich mit den Niederlanden thematisiere ich nur kurz in der Schlussfolgerung. Auch hierfür gilt, ich hätte mehr Zeit benötigt.

Außerdem sind die Unterschiede zwischen beiden Ländern größer als ich dachte. Für mich war es interessanter, mich mit der deutschen Situation auseinanderzusetzen. Diese Erfahrung und diese erarbeiteten Kenntnisse nehme ich mit in die Niederlande, wo ich sie sicherlich bei meinem Arbeitgeber – der Gewerkschaft FNV Bondgenoten – einsetzen kann.

Danksagung

Ich möchte mich bei allen Interviewten für die interessante Gespräche und die bereitwillige Hilfe bedanken. Bei meinen Dozenten Martin Krzywdzinski, Dieter Plehwe und Stephan Klecha habe ich mich bereits oben bedankt. Natürlich möchte ich mich auch sehr herzlich bei der Fazit-Stiftung bedanken, die mir das Stipendium ermöglicht hat. Damit hat mir die Stiftung ermöglicht, mich ohne kurzfristige Deadlines zehn Monate lang tiefgehend mit diesem Thema auseinandersetzen zu können. Das war wirklich fantastisch.

Ferner waren auch die Gespräche mit den Referenten Klaus Pankau (Personalleiter WISAG und ehemaliger Gewerkschaftssekretär Ver.di) und der stellvertretenden Vorsitzenden des DGBs, Ingrid Sehrbrock, anlässlich des Jour Fixe der Europäischen Journalisten Fellowships (EJF) sehr informativ.

Des Weiteren möchte ich mich auch herzlich bei Peter Beekman bedanken, für sein geduldiges Zuhören und Mitlesen meiner Versuche,

und bei Edita Noth, für die Korrektur meines deutschen Textes und die vielen Verbesserungsvorschläge.

Verantwortung

Bei den Zitaten, handelt es sich in der Regel um Zitate aus den Interviews. Wenn nicht, dann gebe ich das explizit an.

Da es der Lesbarkeit zu Gute kommt, verwende ich meist nur die männliche Form, da sie meist kürzer ist. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer impliziert. Sollte das nicht der Fall sein, gebe ich es explizit an.

Leider hatte ich nur eine weibliche Gesprächspartnerin (Anke Hassel). Das zeigt meiner Meinung nach, wie sehr Gewerkschaften und auch die Erforschung dieses Gebiets noch Männerdomäne sind. Auch an dieser Stelle wäre eine 'Modernisierung' wichtig.

Das Ziel meiner Arbeit war, vor allem zu entdecken, wie sich die heutige *mainstream* Gewerkschaftsarbeit entwickeln wird. Aus diesem Grund habe ich mich auf Gespräche und Literatur zu den DGB-Gewerkschaften beschränkt. Es gibt natürlich noch viele andere, kleinere Gruppierungen, wie zum Beispiel den Christlichen Gewerkschaftsbund Deutschland (CGB), die Freie Arbeiter und Arbeiterinnen-Union (FAU), oder die Interessenvertretung der Selbständigen (innerhalb Ver.dis). Diese Verbände sind ein Thema für sich, das sich lohnen würde, zu erforschen. Es hätte aber, auch auf Grund der zeitlichen Beschränkung auf zehn Monate Forschung, zu weit geführt, sie auch noch im Rahmen dieser Arbeit zu besprechen.

Aus den gleichen Gründen bezieht sich meine Arbeit fast ausschließlich auf Beschäftigte oder Erwerbstätige, daher habe ich mich nicht mit der gewerkschaftlichen Vertretung von Arbeitslosen und anderen Gruppen von Nicht-Erwerbstätigen befasst

Liste der interviewten Personen

Wissenschaftler:

- *Klaus Dörre*: Professor für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie an der Friedrich-Schiller Universität Jena
www.sozioogie.uni-jena.de/KlausDoerre.html
- *Anke Hassel*: Professorin für Public Policy an der Hertie School of Governance Berlin
www.hertie-school.org/content.php?nav_id=1716
- *Oliver Nachtwey*: Wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Fachbereich Wirtschaftssoziologie der Universität Trier
www.uni-trier.de/index.php?id=40080

Gewerkschaftsfunktionäre und -Mitarbeiter:

- *Konrad Klingenburg*: Bereichsleiter der Abteilung Gesellschaftspolitik, Strategie und Planung des DGB-Bundesvorstands Berlin
www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/dgb-fachabteilungen/++co++4307922e-124a-11df-40df-00093d10fae2
- *Christian Kühbauch*: Projektkoordinator „IG Metall 2009“, Fachbereich Organisation und Personal bei der IG Metall, Frankfurt
www.igmetall.de
- *Klaus Schröter*: Vorstandssekretär der Gewerkschaft Nahrung-Genuss- Gaststätten (NGG), Hauptverwaltung Hamburg
www.ngg.net/unsere_ngg/aufbau/bundesebene/
- *Franz Uphoff*: Fachreferent für strategische und organisatorische Planung bei der IG BAU in Frankfurt
www.igbau.de
- *Ringo Bischoff*: Bundesjugendsekretär bei Ver.di Berlin
<http://jugend.verdi.de/>
- *Armin Duttine*: Leiter des Ver.di EU-Verbindungsbüros Berlin und Mitglied des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses

(EWSA)

www.verdi.de

- *Gisela Neunhöffer*: Gewerkschaftssekretärin der IUF Coca Cola Workers Alliance, Berlin

<http://cms.iuf.org/?q=node/149>

- *Michael Kalis*: Konzernbetriebsratsvorsitzender Kühne & Nagel Deutschland in Frankfurt und Präsidiumsmitglied des Bundesfachbereichsvorstandes Postdienste, Spedition und Logistik bei Ver.di

http://psl.hessen.verdi.de/aufbau_fachbereich

1 Einführung

“Komisch eigentlich: ich habe noch nie überlegt Mitglied in einer Gewerkschaft zu werden. Alle meine Freunde sind, wenn es um Arbeit geht, in der gleichen Situation wie ich, aber wir nehmen das einfach so hin, wie es ist”, sagt Lena Voith (26) gutgelaunt. Sie wohnt in Berlin und wird bald ihren Bachelor in Kommunikationswissenschaften machen. Ansprüche an einen Job nach dem Studium hätte sie schon, aber sie muss sich mit dem abfinden, was sie bekommt¹. Sie wird sich also als Praktikantin bei einer der vielen Agenturen bewerben, vielleicht in Berlin, oder in Hamburg, oder München, woimmer es einen Job für sie gibt. Lena wird nicht nach einer Reisekostenerstattung für diese Bewerbungen fragen. “Dann fliegst du bei denen gleich aus dem Bewerbungsverfahren raus.” Und obwohl sie 60 Stunden in der Woche arbeiten muss, wird sie nicht genug zum Leben verdienen. Sie wird weiterhin auf die Unterstützung ihrer Eltern angewiesen sein. Lena hofft, dass sie später irgendwann mal einen festen Job in einem richtigen Unternehmen bekommt. Oder dass sich die wirtschaftliche Lage ändert. Hilfe erwartet sie nicht. Und die Idee, dass man vielleicht selbst etwas ändern könnte, zum Beispiel, in dem man sich einer Gewerkschaft anschließt, ist offensichtlich neu für sie. “Es stimmt natürlich, dass man mehr erreicht, wenn man gemeinsam etwas dagegen unternimmt.”

So wie für Lena ist die Lage auf dem Arbeitsmarkt für viele. Sie ist zwar jung und hochgebildet, trotzdem muss sie sich mit ‘prekären’ Arbeitverhältnissen’ abfinden. Umso mehr gilt das für diejenigen mit wenig Bildung, Wiedereinsteiger, Ältere und Langzeitarbeitslose. Sie sind oft auf Leih- und Zeitarbeit angewiesen, so wie auf befristete Jobs, ohne Tarifvertrag, zu einem niedrigeren Lohn als der Kollege, der als Festangestellter die gleiche Arbeit erledigt. Wie Lena, kommt bei den

¹ Siehe auch das Pressebericht der Hans-Böckler-Stiftung: *Praktika nach Studienabschluss: Zwischen Fairness und Ausbeutung - 40 Prozent unbezahlt*, www.boeckler.de/320_113640.html (4. Mai 2011)

meisten der Gedanke nicht auf, sich einer Gewerkschaft anzuschließen, um sich eine mögliche Verbesserung zu erkämpfen.

Von allen Arbeitnehmern in Deutschland sind etwa 20 Prozent in einer Gewerkschaft organisiert. Damit sind über 80 Prozent *kein* Gewerkschaftsmitglied, unter Frauen und Jüngeren (15 bis 35 Jahre) sogar über 85 Prozent. Befristet Beschäftigte in Deutschland sind zu fast 90 Prozent nicht organisiert². Die acht Gewerkschaften unter dem Dachverband des Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB)³ zählten im Jahr 2010⁴ zusammen mehr als 6 Millionen Mitglieder, davon waren circa 470.000 unter 27 alt. Im Jahr 1991 waren noch doppelt so viele Beschäftigte, über 12 Millionen, Mitglied einer Gewerkschaft. Die Zahl der Mitglieder sank seit der Wiedervereinigung rasch. Dafür gibt es viele Gründe, auf die ich im Weiteren noch eingehen werde.

Natürlich sehen auch die Gewerkschaften seit Jahren mit großer Besorgnis auf diesen Niedergang. Bereits seit den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts arbeiten sie an einer Erneuerung und beschäftigen sich dabei mit aktuellen Fragen und Problemen. Sie haben Interesse daran, eine Verbindung zu nichtorganisierten Beschäftigten herzustellen, ohne ihre heutigen Mitglieder zu verlieren. Und sie geben sich Mühe herauszufinden, auf welche Fragen ihre potentiellen Mitglieder denn eigentlich eine Antwort haben möchten⁵. Die Unsicherheit bei den Gewerkschaften ist groß.

² Stand Mitte 2000er Jahre. Quelle: J. Visser, ICTWSS database 3.0, 2010. In: European Commission Staff Working Paper, *Industrial Relations in Europe 2010*, www.europa-nu.nl/9353000/1/j4nvgs5kjg27kof_j9vvikqpopjt8zm/vini81o42xss/f=/pdf

³ Im DGB sind die folgenden Gewerkschaften vertreten: IG Metall, Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (Ver.di), IG Bergbau Chemie Energie (IG BCE), IG Bauen Agrar Umwelt (IG BAU), Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), Eisenbahn und Verkehrsgewerkschaft (EVG, vorher TRANSNET und GDBA), Gewerkschaft Nahrung Genuss Gaststätten (NGG), Gewerkschaft der Polizei (GdP); Wenn ich von 'Gewerkschaften' spreche, meine ich DGB-Gewerkschaften. Sollte dies im Einzelfall nicht zutreffen, werde ich explizit darauf hinweisen.

⁴ Quelle: DGB Einblick, Grafiken 02/2011, <http://einblick.dgb.de/themen/++co++dbd991ac-4e61-11e0-568a-00188b4dc422> (14. März 2011)

⁵ Wilkesmann (2011)

Vor der letzten Wirtschaftskrise waren sie auf einem guten Weg. Auch die Forscher der Gewerkschaftserneuerungsprozesse waren optimistisch. Sie nannten die Gewerkschaften "erstaunlich zäh und überlebensfähig"⁶. Und auch heute, betont Oliver Nachtwey (Universität Trier), gehören die Gewerkschaften, neben der Kirche, noch immer zu den größten Verbänden in Deutschland.

Trotzdem haben sich auch die Probleme, mit denen Gewerkschaften konfrontiert sind, als erstaunlich zäh und kompliziert erwiesen. Heute, wo Deutschland wieder einigermaßen aus der Krise heraus ist, signalisieren Wissenschaftler und mancher Gewerkschaftler eine Stagnation bei der Erneuerung der Arbeitnehmervereine. Klaus Dörre nennt die Erneuerungsansätze "sehr zaghaft". "Zarte Pflänzchen, die dann auch wieder verblühen." Und Franz Uphoff von IG BAU sagt: "Ich kann nur bestätigen, dass es nicht richtig voran geht."

Kernfrage

Bedeutet das jetzt, dass der Stillstand bei den Gewerkschaften total ist? Nein, sicher nicht, aber die Frage nach der Zukunftsfähigkeit stellt sich noch immer: Wieso sind die Gewerkschaften nicht dazu imstande, sich den Arbeitnehmern als glaubwürdiger Partner zu präsentieren? Obwohl durchaus Vertrauen vorhanden ist – wie aus Bevölkerungsumfragen hervorgeht⁴¹ – treten sie nicht der Gewerkschaft bei. Sicher handelt es sich dabei auch um eine Geldfrage, Mitgliedschaft kostet Beiträge, das aber ist nicht der entscheidende Grund.

Es stellt sich also die Frage: Was müssten die Gewerkschaften in Zukunft verändern, um attraktiver zu werden? Anders formuliert: Wie sieht die Arbeitnehmervertretung der kommenden Jahrzehnte aus, in welche Richtung wird sie sich entwickeln?

⁶ Brinkmann/Nachtwey (2010), S.28

Gliederung

Um diese Fragen beantworten zu können, habe ich Wissenschaftler und Gewerkschaftsfunktionäre zu ihrer Meinung befragt. Im nachfolgenden Text werde ich zuerst mehr im Allgemeinen die Hintergründe des Rückgangs gewerkschaftlicher Macht seit der Wende erläutern (S.12-17), und die heutige Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt (S.18-21) darstellen. Danach werde ich zeigen, wie die Interviewten die Erneuerungsversuchen der Gewerkschaften beurteilen (S.22-59). Schließlich werde ich auf der Grundlage des Vorangegangenen ein Fazit zur Zukunft der deutschen Arbeiterbewegung ziehen (S.60-67). Eine Bemerkung: ich werde nur relativ kurz auf die Rolle der Betriebsräte eingehen. Sie sind sehr wichtig im deutschen System der Arbeitnehmerinteressenvertretung, und verdienen es daher als gesondertes Themengebiet behandelt zu werden. Ich werde aber auf dieses Thema hier nur eingehen, insoweit es von direkter Bedeutung für meine Arbeit ist.

2 Hintergrund: Ursachen des Rückgangs

Zur Beantwortung meiner Fragestellung, muss man zunächst einmal die unterschiedlichen Ursachen des Mitgliederschwunds seit 1991 aufzeigen. Zum einen gibt es 'natürliche' Ursachen, wie die Alterung der Gesellschaft. Es gibt mehr Rentner und weniger Jugendliche. Das spiegelt sich auch bei den Gewerkschaften. Rentner treten aus, oder sterben, während die Anzahl der organisierten Jugendlichen prozentual eher gering ist. Das zeigt sich nicht nur bei den Mitgliedern, sondern auch bei den hauptamtlichen Mitarbeitern. Die NGG (Nahrung Genuss Gaststätten) zum Beispiel wird in den kommenden Jahren ein Drittel ihrer 150 Funktionäre verlieren, da diese in den Ruhestand gehen. Für NGG-Vorstandsekretär Klaus Schröter zählt es sogar zu einer der wichtigsten Aufgaben, deren Wissen für die Gewerkschaft zu erhalten.

Abgesehen vom demografischen Faktor, haben mancherlei wirtschaftliche Entwicklungen zum Bröckeln der Gewerkschaftsmacht beigetragen. So ist der Industriesektor in Deutschland, traditionelle Basis gewerkschaftlicher Macht, zwar noch immer sehr wichtig, der Dienstleistungsbereich holt aber stark auf. Aus Arbeitern wurden Angestellte, die weniger Affinität zum Arbeitskampf haben.

Ferner werden durch die Internationalisierung der Wirtschaft Unternehmensentscheidungen oft nicht mehr auf nationaler Ebene getroffen, sondern im Ausland, wo der Hauptsitz sich befindet. Da ist man auf deutschem Boden manchmal sehr weit weg von der Quelle, wie während der Krise das Beispiel von General Motors und Opel gezeigt hat⁷.

Der neoliberale Wind, der weltweit und auch in den EU-Ländern seit Jahrzehnten stark weht⁸, hat stark zur Schwächung der Gewerkschaften beigetragen. Wörter wie 'internationale Konkurrenzfähigkeit' und 'Shareholder-Value' wurden die wichtigsten der 2000er Jahre, und 'Kostensenkung' wurde zum Mantra der Unternehmer.

Die Suche nach der billigsten Produktionsstätte, der größten Effizienz, dem höchsten Profit, hat die Gewerkschaften teilweise zum '*concession bargaining*' gezwungen⁹: Arbeitsplatzsicherheit wird bei Verhandlungen häufig genug nur bei (weitreichenden) Zugeständnissen gegenüber dem Arbeitgeber auf dem Gebiet von Flexibilisierung, Arbeitszeiten oder den Einsatz von Leiharbeitern erreicht. Die Tür zu den Zugeständnissen beim Pforzheimer Abkommen in 2004¹⁰ musste die IG Metall notgezwungen öffnen. Im Jahr zuvor hatte sie den Arbeitskampf um die 35-Stundenwoche in Ost-Deutschland verloren¹¹. Die Gewerkschaft zeigte sich zwar kämpferisch, konnte sich aber nicht durchsetzen, da auch die

⁷ Siehe zum Beispiel: Zeit Online, *Eiszeit der Autobauer*, www.zeit.de/online/2008/46/gm-ford (7. November 2011)

⁸ Siehe u.A.: Brown (2003), Harvey (2005), Vaughan-Whitehead (2003)

⁹ U.a. Brinkman/Nachtwey (2010)

¹⁰ Für eine kurze Erklärung, siehe http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96ffnungsklausel#Pforzheimer_Abkommen

¹¹ Zum Hintergrund, Siehe: Christian Tenbrock, *Gespalten bis an die Basis*, Zeit Online, www.zeit.de/2003/28/Gewerkschaft (3. Juli 2003)

eigene Belegschaft das Ziel teilweise für nicht vertretbar und die Gewerkschaft für zu wenig kompromissbereit hielt.

Ihre Kompromissbereitschaft danach, hat die Gewerkschaften aber in einen Teufelskreis gebracht. Der Eindruck von Schwäche war vermittelt worden, ihre Macht gebrochen. Aber jedes Zugeständnis dem Arbeitgeber gegenüber, war gleichzeitig ein Armutszeugnis als Arbeitnehmerinteressenvertreter. Ist die Glaubwürdigkeit dahin, treten noch mehr enttäuschte Mitglieder aus, die Folge ist, die Durchsetzungskraft schwindet weiter, und so fort.

Das führte in den letzten Jahrzehnten zunehmend – und eher notgezwungen – zu einer Fokussierung auf die Interessen der Stammbesetzung in den Betrieben¹²: die der ‘klassischen’ Gewerkschaftsmitglieder: ältere, männliche Beschäftigte in einem festen Arbeitsverhältnis. Für die inzwischen immer größer werdende ‘Randbesetzung’ hatten die Gewerkschaften wenig zu bieten. Neue Gruppen auf dem Arbeitsmarkt, wie Jugendliche, Frauen und Migranten, arbeiten zunehmend in neuen Verhältnissen, in befristeten Jobs oder als Leiharbeiter. Lange Zeit haben die Gewerkschaften diese Gruppen nur als eine Bedrohung der Interessen der Stammbesetzung betrachtet. Sie standen nämlich für all das, was man eigentlich ablehnte: schlechtere Arbeitsbedingungen und -verhältnisse. Wenn man sich mit denen beschäftigt, öffnete man die Tür für Verschlechterungen, so schien es.

Diese Entwicklungen kann man im Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Trend zur Individualisierung sehen. Nach 1989 schien die Zeit der Kollektivlösungen und der Großdemonstrationen vorbei: Wir können doch unser Leben selbst gestalten, privat wie beruflich. Wozu brauchen wir da eine Gewerkschaft für kollektive Vereinbarungen über unser Gehalt? Der Tarifvertrag wurde von manchen als Einheitswurst gesehen, die nicht mehr zum differenzierteren Arbeitsmarkt passte.

¹² Brinkman u.A. (2008), Dörre / Nachtwey (2010)

Mittlerweile fällt nur noch die Hälfte der Beschäftigten unter einen Branchentarifvertrag¹³, auch weil immer mehr Arbeitgeber, vor allem im Ostteil Deutschlands, aus den Arbeitgeberverbänden aussteigen oder nur eine Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband' ohne Tarifbindung' (OT) eingehen¹⁴.

Die Rolle der Betriebsräte

Bei dieser 'Verbetrieblichung' spielen Betriebsräte¹⁵ eine große Rolle, da die Gewerkschaft oft mit ihnen bei Verhandlungen über Tarifverträge zusammenarbeitet. Sie können auch betriebliche Abweichungen vom Flächentarifvertrag mit dem Arbeitgeber vereinbaren. Und wo gewerkschaftliche Vertrauensleute im Betrieb fehlen, haben die Betriebsratsmitglieder selbst auch diese Funktion. Das ist zum Beispiel der Fall bei Speditionsfirma Kühne & Nagel, erzählte der Konzernbetriebsratsvorsitzende Michael Kalis¹⁶. Er nimmt übrigens auch als Mitglied der Gewerkschaftsdelegation an Tarifverhandlungen teil. "Der gewerkschaftliche Grundgedanke, dass es diese beiden Gremien gibt – Vertrauensleute und Betriebsräte, und diese einander kontrollieren, das hatten wir in der Speditionsbranche noch nie. Wir haben immer zu wenig Gewerkschaftler gehabt. Betriebsräte sind nach der Satzung automatisch Vertrauensleute, aber dann kontrollieren sie sich auch selbst." Nicht jeder Betriebsrat versteht sich als verlängerter Arm einer Gewerkschaft. Manche sind sogar gewerkschaftsfeindlich, wie auch Klaus Dörre von der Universität Jena in einer Untersuchung feststellt. Vor allem in den östlichen Bundesländern stehen Betriebsräte Gewerkschaften sehr

¹³ Von den Beschäftigten im Westen arbeiteten 2010 56% unter einem Branchentarifvertrag, im Osten nur 36%; 51% im Osten und 37% im Westen hatten überhaupt keinen Tarifvertrag. Von allen Betrieben waren im Jahr 2010 40% nicht an einen Tarifvertrag gebunden. www.boeckler.de/549_114067.html

¹⁴ Siehe: *Arbeitgeber – als Tarifpartner geschwächt*, Böckler Impuls 11/2010 www.boeckler.de/pdf/impuls_2010_11_3.pdf und Hassel (2010a)

¹⁵ Von den Beschäftigten in der westdeutschen Privatwirtschaft hatten 2010 45% einen Betriebsrat, in Ostdeutschland 37%. Quelle: Peter Ellguth, Susanne Kohaut: *Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung* in: *WSI-Mitteilungen* 5/2011, www.boeckler.de/119_113621.htm

¹⁶ Mehr zur Errichtung des EBRs bei Kühne & Nagel im Interview mit Michael Kalis, www.euro-betriebsrat.de/news/029.php (31. März 2008)

skeptisch gegenüber. Ein Drittel meint, es sei nicht notwendig als Betriebsrat einer Gewerkschaft anzugehören. “Die Mehrheit der Betriebsräte konzentriert sich auf die Pflege eines guten Verhältnisses mit der jeweiligen Geschäftsführung oder betreibt ein klassisches Co-Management”, sagte Dörre beim Erscheinen der Studie¹⁷.

Das “Co-Management”, wobei der Betriebsrat als Partner des Unternehmers auftritt, ist nicht ganz unlogisch. Der BR ist ja nicht unabhängig wie die Gewerkschaft. Er funktioniert innerhalb des Unternehmens und hat vom Betriebsverfassungsgesetz auch explizit eine Doppelfunktion zugeteilt bekommen: Er soll auch die Interessen des Unternehmens beachten, ist also nicht ausschließlich im Interesse der Beschäftigten da.

Mancher Arbeitgeber versucht den Betriebsrat für sich zu vereinnahmen. Das kann sehr weit gehen, wie z.B. im berüchtigten Fall bei Siemens, wo die “Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsangehöriger” (AUB) jahrelang vom Konzern bezahlt wurde, u.a. um im Betriebsrat gegen Mitglieder der IG Metall zu agieren¹⁸. Solche Auswüchse sind jedoch eher selten. Aber einen gewissen Druck des Arbeitgebers spürt jeder Betriebsrat. Michael Kalis dazu: “Die Führung wird immer versuchen nach Möglichkeit ihren Wunschkandidaten rein zu bekommen, das gehört zum normalen Geschäft.”

Stellvertreterrolle

Die Gewerkschaften haben an ihrem Machtabbau selbst mitgewirkt. Die Tendenz zur Individualisierung hat sie in den 90er Jahren dazu geführt ihre ‘Stellvertreter’-Politik zu intensivieren. Die Mitglieder begannen ihre Gewerkschaft immer mehr als einen normalen Dienstleister zu betrachten. Ihr Engagement war nicht wirklich gefragt. Oliver Nachtwey (Universität Trier): “Die Gewerkschaften haben eine Politik der Zugeständnisse

¹⁷ Studie *Global mitbestimmen – lokal gestalten? Bürgerschaftliches Engagement von Betriebsräten am Beispiel regionaler Strukturpolitik*, www.uni-jena.de/PM081222_Betriebsraetestudie.html (22. Dezember 2008)

¹⁸ Zu Siemens und die AUB, siehe auch:

http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitsgemeinschaft_Unabhängiger_Betriebsangehöriger

geführt⁹ und zur Belegschaft gesagt: 'Ja, wir protestieren ein bisschen dagegen, aber wir müssen vieles hinnehmen.'" Seiner Meinung nach hat das zur 'Demobilisierung' von Gewerkschaftsmitgliedern geführt. Sie waren nicht mehr gewohnt, sich etwas erkämpfen zu müssen. Und weil man mit Leistungen im kollektiven Bereich nicht mehr wirklich punkten konnte, setzte die Gewerkschaft mehr auf Serviceleistungen wie individuelle juristische Beratung. Fast wurde sie zum ADAC für Beschäftigte.

Politik

Letztendlich lockerte sich auch der Verbund mit der Politik. Obwohl der Dialog von Politik, Unternehmern und Arbeitnehmerverbänden in der Nachkriegszeit gut funktionierte, hatten Politiker in den 90er Jahre immer weniger Interesse an der Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften. Das tat umso mehr weh, als es im ersten Dezennium der 2000er Jahre auch mit einer rot-grünen Regierung nicht zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit kam. Der Korporatismus¹⁹ schien ausgedient zu haben, die einst mächtige Arbeiterbewegung stand in der Öffentlichkeit wie gelähmt da. Die Regierung von Bundeskanzler Schröder (1998 – 2005) machte es, mit Hartz IV-Gesetzen und der Liberalisierung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes für Leiharbeiter³¹ möglich, dass ein fester Job auf dem deutschen Arbeitsmarkt alles andere als die Regel wurde. Ein Streitpunkt war auch die Erhöhung des Renteneingangsalters auf 67. Danach wurde aus der 'natürlichen Nähe' zur SPD eine gewaltige Kluft. Obwohl noch immer alle DGB-Vorsitzenden – bis auf Frank Bsirske von Ver.di, der Grüner ist – SPD-Mitglieder sind, sind weniger SPD-Bundestagabgeordneten als früher gleichzeitig auch Gewerkschaftsmitglied. Außerdem sind immer weniger SPD-Wähler DGB-Gewerkschaftsmitglied²⁰. Dass die SPD seit 2009 in der Opposition sitzt, trägt nicht wirklich zu einer Annäherung bei. Bundeskanzlerin Merkel der

¹⁹ Zur kurzen Erläuterung des Begriffs 'Korporatismus', siehe <http://de.wikipedia.org/wiki/Korporatismus>. Sehr kurz gefasst: "Löhne und Arbeitsbedingungen werden in friedlichem Einvernehmen zwischen Vertreter der Arbeitgeber und Arbeitnehmer, statt im Klassenkampf ausgehandelt."

²⁰ Seibring (2010), Klecha (2007)

schwarz-gelben Regierung hat sich außerdem viel kompromissbereiter gezeigt als möglicherweise von ihr erwartet worden war.

Die deutschen Gewerkschaften haben sich selbst nie als eine 'Gegenmacht' betrachtet, und einen Systembruch mit dem Kapitalismus bezweckt²¹. Seit dem 2. Weltkrieg haben sie immer innerhalb des kapitalistischen Systems funktioniert, eingebunden in einen korporatistischen Konsens. Damit waren sie aber auch immer vom guten Willen der anderen Teilnehmer, den Politikern und den Arbeitgebern abhängig, mit ihnen zu verhandeln. Das hat lange gut funktioniert und führte nach dem Krieg zum Aufbau des deutschen Sozial- und Wohlfahrtsstaats²¹. Wenn aber diese beiden 'Eliten' die Gewerkschaft ausschließen, weil sie sie sozusagen 'nicht mehr brauchen'²², dann verliert sie nach und nach ihre Bedeutung. Vor allem dann, wenn es ihr auch zunehmend an Organisationsmacht (sprich: Mitgliedern) fehlt. Damit zeigt sich der bereits angeführte Niedergang auch hier. Er könnte dann letztendlich zum Untergang der Arbeitnehmervertretung in ihrer heutigen Form führen.

3 Die Arbeitsmarktsituation heute

Die Wirtschaftskrise der vergangenen Jahre hat nicht zu einer Revolte geführt. Die alten Verhältnisse sind dem Anschein nach wieder hergestellt. Die internationalen Unternehmer haben das Sagen, und die Politik und die Beschäftigten können offenbar nichts anderes tun als ihrem (neoliberalen) Paradigma folgen²³. "*There is no alternative*", wie Margaret Thatcher schon predigte²⁴.

²¹ Schönhoven (2003)

²² Siehe Dörre (2006), S. 283: "Zunächst als Geburtshelfer einer regionalen Strukturpolitik gefragt, scheint ihr Beitrag wichtigen Akteuren inzwischen als verzichtbar", und ff.

²³ Siehe auch Dörre (2006), S.274 - 280

²⁴ Mehr zu TINA und Thatcher: http://en.wikipedia.org/wiki/There_is_no_alternative

Wer zu den 'Gewinnern' dieses Systems gehört, kümmert sich um seine eigenen Angelegenheiten und braucht keine Gewerkschaften. Seine (manchmal auch 'ihre') Arbeit und sein Fachwissen sind gefragt. Er ist in der Lage das System so nach seinen Vorstellungen zu biegen, damit es zu seinem Vorteil funktioniert. Gut ausgebildete Angestellte, zum Beispiel in der Finanzbranche oder im IT-Bereich (während der verschiedenen Internetblasen), haben keine Gewerkschaft nötig um mit ihrem Chef ein höheres Gehalt auszuhandeln.

Und auch, wer davon ausgeht, zukünftig zu den Gewinnern zu gehören, nimmt die Umstände in Kauf. Zu dieser Kategorie gehören dann auch (zum Teil) die 'Kreativen', die häufig als Selbständige im Kunst- und Medienbereich arbeiten. Vom Image her, gehören sie zu den Gewinnern, obwohl sie, da sie ihre Arbeit lieben, Überstunden ohne Ende und ein Gehalt unter dem Existenzminimum in Kauf nehmen²⁵. Soziologe Ulrich Bröckling kennzeichnet das als 'Selbstaussbeutung'. Er hält den nach außen vermittelten Eindruck eines idealtypischen 'Selbstunternehmers' für gefährlich: "Der Druck hat generell zugenommen, auch die Firmen suchen unternehmerische Mitarbeiter, die allzeit flexibel, innovativ, selbstverantwortlich und risikobereit sind."²⁶

Versager?

Gewerkschaften gehören von ihrem Renommee her nicht zu den Gewinnern. Vor allem nach den, für sie, Katastrophenjahren der rot-grünen Regierung Schröders stand die einst mächtige Arbeiterbewegung in der Öffentlichkeit handlungsunfähig da, was ihre Anziehungskraft auf potentielle Mitglieder nicht gerade erhöhte. Hinzu kommt, keiner sieht sich

²⁵ Obwohl das nicht ganz so einfach zu interpretieren ist. Vergleiche: *Immer mehr Selbstständige beziehen Hartz IV*, Zeit Online, www.zeit.de/karriere/2011-06/hartziv-selbstaendige (14 Juni 2011)

²⁶ "Kreativ? Das Wort ist vergiftet", Interview mit Bröckling zum Buch *Das unternehmerische Selbst*, Zeit Online, www.zeit.de/2010/45/Interview-Broeckling (8. November 2010)

gerne als 'Verlierer'. Wer möchte schon zu einem Klub von Verlierern²⁷ gehören, wie die Gewerkschaft im Jahr 2005? In unserer individualisierten Gesellschaft heißt verlieren 'versagen'. Man ist selbst schuld, wenn man im Wettbewerb nicht mithalten kann, und sucht sich alleine seinen Weg raus aus der Misère.

Noch immer profitiert die Gruppe der Festangestellten am meisten von den Verbesserungen, die Gewerkschaften erzielen, aber sie wird stetig kleiner. Dann gibt es auch einzelne Berufsgruppen, die in der Lage sind sich selbständig durchzusetzen und das auch tun. Wie zum Beispiel die Lokführer in der Gewerkschaft Deutscher Lokführer (GDL), die 2010 und 2011 bei den Privatbahnen streiken, die Piloten in der Vereinigung Cockpit und die Ärzte im Marburger Bund²⁸. Unzufrieden mit den Ergebnissen, die von der Fusions-Gewerkschaft Ver.di²⁹ (Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft), nach deren Errichtung 2001, ausgehandelt wurden, stiegen sie aus der Solidarität mit den anderen Berufsgruppen innerhalb derselben Unternehmen aus und machten sich in Spartengewerkschaften selbstständig.

Wie ergeht es den übrigen Teilnehmern, gut der Hälfte der deutschen Erwerbsbevölkerung, auf dem Arbeitsmarkt? Die meisten schlagen sich unter relativ 'normalen' Arbeitsbedingungen einfach irgendwie durch. Die Anzahl der prekär Beschäftigten ist aber stark gestiegen³⁰. Seit Rot-Grün im Jahr 2004 (unter anderem) das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz liberalisierte, entsteht auf dem deutschen Arbeitsmarkt in zunehmenden

²⁷ Beispiel sind die *working poor* in den USA. Sie wählen trotz ihrer Lage republikanisch, und damit für eine Steuererleichterung für die Reichen, weil sie nicht zu den 'losers' gehören möchten. David K. Shipler, *The Working Poor: Invisible in America*, New York (2005)

²⁸ www.gdl.de, www.vcockpit.de, www.marburger-bund.de. Auch in der Versicherungsbranche und bei der Feuerwehr gibt es neuerdings Initiative. Siehe auch: Schroeder/Greef (2008).

²⁹ Ver.di ist eine Fusion aus ÖTV (Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr), HBV (Handel, Banken und Versicherungen), DPG (Postgewerkschaft), IG Medien, und DAG (Deutsche Angestelltengewerkschaft): www.verdi.de

³⁰ Siehe *Ein Drittel jobt für unter 12 Euro*, Böckler Impuls 9/2011, www.boeckler.de/32015_114008.html; Quelle Statistik 'atypische Beschäftigung': WSI www.boeckler.de/datyp/index.php?page=1®ion=D (1. März 2011); Für den Begriff Prekarisierung, siehe auch <http://de.wikipedia.org/wiki/Prekarisierung> (6. Februar 2011).

Maße eine Zweiteilung: zwischen den *'Insidern'*, den Festangestellten (der Kern-, oder Stammbeflegschaft) auf der einen Seite und den *'Outsidern'*, den prekär Beschäftigten (der Randbeflegschaft), zu der besonders oft Frauen, Jugendliche und Migranten gehören auf der anderen Seite. Diese *'a-typische Beschäftigung'*³¹, wie das Statistische Bundesamt die Kategorie einstuft, betrifft sowohl Hochgebildete als auch Ungelernte. A-typisch dabei ist, dass es sich um befristete Arbeitsstellen handelt, um Leih- oder Zeitarbeit, Minijobs, 400-Euro-Jobs, um (unbefristeten) Teilzeitstellen oder auch um schlecht bezahlte Praktikumsstellen nach dem Studium. Die Zahl der prekär Beschäftigten nimmt zu und auch die der *'working poor'*. Obwohl sich Deutschland mit 7 Prozent *'arbeitenden Armen'* noch im europäischen Mittelfeld bewegt, ist die Tendenz steigend. Laut Analysen des Sozio-Oekonomischen Panel (SOEP) liegen die Zahlen sogar noch höher. Waren im Jahr 1997 10 Prozent der Niedriglohnbezieher arm, waren es 2008 fast 18 Prozent³².

Diese wirtschaftliche Realität von Krise und Massenarbeitslosigkeit hat viele kopfscheu gemacht. Sie fürchten um ihren Job und akzeptieren die Verhältnisse, ob sie nun lohnabhängig, selbständig, befristet, zeit- oder leiharbeitend, aufstockend³³, studierend oder arbeitslos sind. Wer sich in der Reinigungsbranche mit drei Jobs gleichzeitig auf Existenzminimumniveau durchschlägt, kann oder traut sich nicht zu protestieren. Möglicherweise weiß er oder sie auch nicht wie, weil er oder sie kaum Deutsch spricht. Oder hat angesichts fehlender Aussicht auf Verbesserung³⁴ nicht das Durchhaltevermögen Widerstand zu leisten.

³¹ Siehe auch den Anhang zu Zeit- und Leiharbeit. Im Jahr 2009 lag der Anteil der a-typisch Beschäftigten auf 24,8% aller abhängig Beschäftigten. Quelle: Statistisches Bundesamt.

³² Siehe Pressebericht dazu der Hans-Böckler-Stiftung, Forschungsergebnisse von Henning Lohmann, Universität Bielefeld, und Hans-Jürgen Andreß, Universität Köln, [/www.boeckler.de/320_113616.html](http://www.boeckler.de/320_113616.html) (20 April 2011)

³³ Ein *'Aufstocker'* hat einen Gehalt unter dem Existenzminimum, und kann deswegen zusätzlich Sozialhilfe beantragen (Hartz IV). Für eine Erklärung des Begriffs, siehe auch: <http://de.wikipedia.org/wiki/Aufstocker>

³⁴ *Viele Jobs von kurzer Dauer*, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb1411.pdf>, 14/2011

Es gibt auch diejenigen aus ärmeren europäischen Ländern, wie Bulgarien oder Rumänien. Das Lohnniveau in diesen Ländern beträgt zwischen 20 und 25 Prozent des deutschen Lohnniveaus. Ein Stundenlohn von 3 oder 4 Euro in der Schlachtindustrie ist für sie, wie Klaus Schröter, Vorstandssekretär der NGG, es ausdrückt: "Das Paradies, um es mal ganz böse zu sagen. Die schlimmste Ausbeutung hier ist für die immer noch besser als arbeitslos in Rumänien zu sein. Der Lohnunterschied zwischen Deutschland und diesen Ländern ist einfach zu groß."

4 Auferstehung während der Krise

Obwohl der Rückgang der Mitgliederzahlen der Gewerkschaften mittlerweile abnimmt, ist der Zuwachs noch immer minimal. Insgesamt verloren die DGB-Gewerkschaften 2010 1,1 Prozent ihrer Mitglieder⁴. Sind denn die Gewerkschaften der Tatsache gegenüber blind, dass sie statt fast 30 Prozent 1991, heute nur noch 22 Prozent der Beschäftigten vertreten³⁵? Selbstverständlich nicht. Gewerkschaften sind, trotz ihrer mannigfaltigen Probleme, nicht stehengeblieben, und sei es auch - wie bei jeder Institution - aus dem Willen zur Selbsterhaltung. Vielleicht haben sie die Probleme in den neunziger Jahren tatsächlich noch weitgehend ignoriert, oder versucht sie praktisch, durch mehr Zusammenarbeit, zu lösen, zum Beispiel, indem sie, wie Ver.di 2001, fusionierten. Im neuen Millennium aber, und vor allem nach den 'Niederlagen' unter Rot-Grün, seit 2006, hat es viele Ansätze zur Erneuerung gegeben. Die Gewerkschaften haben versucht aktiver zu werden, dezentraler zu arbeiten und mehr in die Betriebe reinzugehen. Sie starteten Projekte zur Einbindung 'neuer' Gruppen von Beschäftigten, und gaben sich Mühe Antworten auf die Arbeitsmarktfragen der heutigen Zeit zu finden. Ein Beispiel hierfür ist die Thematisierung von 'Gute Arbeit' als "ein Maß für die Qualität der Arbeits- und Einkommensbedingungen", wie der DGB das

³⁵ Siehe: IW trend 2/2004, www.iwkoeln.de/Portals/0/pdf/trends02_04_2.pdf und Schulten (2010).

Konzept beschreibt³⁶. Es gab Anläufe um prekär Beschäftigte zu organisieren, wie in der IG Metall-Kampagne "Leiharbeit fair gestalten – Gleiche Arbeit, gleiches Geld"³⁷. Auch gab es die 'Besser statt billiger'³⁸-Initiative der IG Metall Nordrhein-Westfalen. Deren Ziel war es, über die Betriebsräte in den Unternehmen für den Wettbewerb über qualitativ hochwertige Arbeit durch Investitionen in Forschung und Entwicklung einzutreten, anstatt den Weg des Lohndumpings zu gehen. Diese Ansätze führten zu einigem Optimismus, auch bei Wissenschaftlern, zur Überlebensfähigkeit der Gewerkschaften. Aber dann kam bereits die nächste Wirtschaftskrise, mit Betriebsschließungen, Lohneinbußen und erneuter Massenarbeitslosigkeit.

4a Die Gewerkschaften als Krisenmanager

Wie haben sich die Gewerkschaften in dieser Krise verhalten und wie sind sie daraus hervorgegangen? Wie steht es jetzt um die Erneuerung? Die Meinungen von Wissenschaftlern und Gewerkschaftlern zu diesem Thema klaffen beträchtlich auseinander. Gewerkschaftserneuerung ist ein eigenständiges wissenschaftliches Forschungsgebiet. Obwohl es, ebenso wie sein Forschungsobjekt, in den 70'er und 80'er Jahre schon einmal umfangreicher war. "Sie können die Krise der Gewerkschaften auch darin sehen, dass das Thema beim letzten Politologen- und Soziologentag keine Rolle spielte", sagt Oliver Nachtwey, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Trier.

In dieser Situation müssen die Gewerkschaften eben über Drittmittel zu für sie nützlicher Forschung beitragen. So fördert die IG Metall zum Beispiel auch Nachtweys neueste Arbeit zum Thema *Organizing*. Nicht nur die IG Metall, fast alle DGB-Gewerkschaften experimentieren mit Elementen

³⁶ Zum Index Gute Arbeit, siehe www.dgb-index-gute-arbeit.de

³⁷ Zur Kampagne, siehe www.gleichearbeit-gleichesgeld.de; Vergleiche: Brinkman/Nachtwey (2010), S.25

³⁸ 'Besser statt billiger' begann im Jahr 2004. Das Ziel: Betriebsräte plädierten in den Unternehmen für eine Wettbewerbsstrategie die anstatt auf Niedriglohnarbeit, auf bessere Arbeit, durch Investition in Forschung und Entwicklung, zielte. Siehe: Mülitze (2011), Haipeter (2011)

dieser Methode zur Mitgliederwerbung, die aus den USA hinübergeweht ist. Ich werde darauf später noch zurückkommen.

Anerkennung durch die Politik

Wenn man mit den Gewerkschaftlern über 'vor der Krise' und 'nach der Krise' spricht, sind fast alle der Meinung, es habe sich in der Haltung der Politik grundlegend etwas verändert. Es gibt wieder Anerkennung, und die kommt von einer schwarz-gelben Regierung, sagt zum Beispiel Konrad Klingenburg (DGB): "Unsere Regierung hat erkannt, das ganze Krisenmanagement wäre ohne Gewerkschaften wesentlich schwerer gewesen."

Die Wissenschaftler stellen nicht in Abrede, es habe eine Annäherung der schwarzgelben Regierung gegeben, sind aber bezüglich der Gründe etwas zurückhaltender. Anke Hassel (Hertie School of Governance Berlin) und Oliver Nachtwey (Universität Trier) sind beide der Meinung, die Regierung von Angela Merkel streite sich deswegen weniger mit den Gewerkschaften, weil die "Drecksarbeit" (Nachtwey) einer Arbeitsmarktreform bereits von den rot-grünen Schröder-Kabinetten durchgeführt worden ist. "Es ist eine der größten Ironien der Gegenwart in Deutschland, dass das Verhältnis der schwarz-gelben Regierung zu den Gewerkschaften deutlich besser ist als das der rot-grünen Regierung. Aber man muss wirklich sagen, sie hat es auch leichter. Die rot-grüne Regierung hat bereits zwischen 2003 und 2009 den Arbeitsmarkt liberalisiert und dereguliert und die Machtressourcen und die gesetzlichen Regelungen, die die Arbeitnehmer gestärkt haben, geschwächt", sagt Nachtwey.

Auch Kanzlerin Merkels persönliche mildere Attitüde gegenüber den Gewerkschaften, brachte ein angenehmeres Klima hervor. Der Korporatismus der deutschen Nachkriegsjahre erlebte während der Krise ein *Revival*. Hassel: "Bundeskanzlerin Merkel setzt ja eher auf Kooperation, auf Kompromiss und Ausgleich. Sie hat weniger Berührungängste die Gewerkschaften mit einzubeziehen. In der Krise

haben sich diese traditionellen Instrumente der Sozialpartnerschaft als sehr hilfreich erwiesen. Deutschland ist ja relativ gut aus dieser Krise rausgekommen.”

Nachtwey meint, Merkel habe vor allem eingelenkt, weil es in diesem Moment zu ihrem Vorteil war. “Ich glaube, sie hat gesehen, dass Gewerkschaften doch in der Lage waren zu mobilisieren. Auch war ihr Wahlergebnis 2009 nicht so berauschend wie zuvor. Da hat sie ihre Programmatik, die zuerst sehr liberal war, verändert. Sie hat bemerkt, das kommt bei der Bevölkerung nicht gut an, daher setzte sie wieder stärker auf die Sozialpartnerschaft.”

Anerkennung durch die Unternehmer

In dieser Renaissance der Sozialpartnerschaft spielen natürlich auch die Unternehmer eine Rolle. Auch sie profitierten in der Krise von einer Kooperation mit den Gewerkschaften. Die Idee der Abwrackprämie stammte von der IG Metall, und auch an der Verlängerung der Kurzarbeit³⁹, war die Gewerkschaftslobby beteiligt. Durch Zugeständnisse der Beschäftigten konnte so manch deutsches Unternehmen mit Hilfe der Gewerkschaften gerettet werden, wie zum Beispiel der Automobilzulieferer Schaeffler⁴⁰ mit 28.000 Beschäftigten.

Für Klingenburg (DGB) steht das alles in starkem Kontrast zur Stimmung in den Jahren zuvor. “Da gab es eine sehr kritische Stimmung in den Medien und auch in der Politik uns gegenüber. Man hat uns immer als diejenigen dargestellt, die nicht begriffen haben, dass die Welt sich verändert hat. Globalisierung, demografischer Wandel, Digitalisierung, da gibt es eine ganze Reihe von Schlagworten. Dass wir Reformverweigerer, Bremser sind, eine in der Vergangenheit lebenden Organisation.”

³⁹ Siehe: Dr. Marlene Schmidt, *Schutzschirm für Arbeitnehmer*, www.boeckler.de/pdf/wsi_schmidt_schutzschirm_2008.pdf (2009) und <http://de.wikipedia.org/wiki/Kurzarbeit> (17. März 2011)

⁴⁰ Siehe auch den Bericht *Schaeffler: Sparpaket schließt Kündigungen aus*, Stern Online, www.stern.de/wirtschaft/news/schaeffler-sparpaket-schliesst-kuendigungen-aus-701869.html (26. Mai 2009) und http://de.wikipedia.org/wiki/Schaeffler_Gruppe

Anerkennung vom Publikum

In der Krise wurden Gewerkschaften aber wieder wahrgenommen. Nicht nur von den Bündnispartnern, sondern auch vom Publikum. Sowohl Konrad Klingenburg (DGB) als Oliver Nachtwey (Universität Trier) sind der Meinung dass dieses positivere Bild sogar vor der Krise, um 2006, bereits einsetzte. Klingenburg: "Die Ergebnisse von aktuellen Umfragen sind sehr viel positiver für Gewerkschaften als Anfang 2000er Jahre. 2006 war noch schwierig, aber seitdem ist es immer positiver geworden." Der Beitrag der Gewerkschaften zur Behebung der Krise wird von der Politik honoriert, und zunehmend von der Bevölkerung, betont Klingenburg. "Das Bild der Gewerkschaften war schon seit Jahren verbessert. In dem Moment, als man dachte, die Gewerkschaften sind eigentlich weg, hat man bemerkt: 'Oh, die sind ja eigentlich doch wichtig'", sagt auch Nachtwey. Laut einer Allensbach-Umfrage von Mai 2009 hatten 35 Prozent der Deutschen "viel" oder "ziemlich viel" Vertrauen in die Gewerkschaften⁴¹.

Da konnten die Gewerkschaften endlich mal wieder aufatmen. Klaus Schröter (NGG) glaubt, die Anerkennung durch die Politik habe die Mitgliederzahlen positiv beeinflusst. "Das erhöht natürlich unser soziales Prestige. Bei den deutschen Gewerkschaften hatten wir im letzten Jahr alle keinen schlechten Zuwachszahlen. Ich kann mir das nur damit erklären, die bisher Unorganisierten kommen lieber zu uns kommen, weil wir zu den Gewinnern gehören." Auch Franz Uphoff (IG BAU) sieht eine positive Entwicklung. "Unser Image ist besser geworden. Wir haben wieder an Bedeutung gewonnen." Stolz sagt Konrad Klingenburg (DGB): "Die Kritik, wir lebten in der Vergangenheit, stimmte damals schon nicht, und inzwischen haben die Leute erkannt, dass wir sehr, sehr stark in der Realität leben. Und eben auch bereit sind einen Beitrag zu leisten, wenn es um Krisenmanagement geht."

⁴¹ Damit sind die Gewerkschaften dem Bundestag (33 Prozent), Unternehmerverbänden (22 Prozent) und Parteien (12 Prozent) voraus, laut einem Bericht in: *Wirtschaftswoche*: www.wiwo.de/politik-weltwirtschaft/die-neue-macht-der-gewerkschaften-407400 (11. September 2009)

4b Das große 'Aber'

Das ist alles schön und prächtig. Und es hat in der Krise tatsächlich funktioniert, sagen die Wissenschaftler Dörre, Hassel und Nachtwey. Anke Hassel (Hertie School of Governance) stellt fest, dieses Verhandeln um Zugeständnisse funktioniert in sofern gut, dass Deutschland im Konkurrenzkampf mit anderen Ländern jetzt nach der Krise prima dastehe. "Die deutsche Wirtschaft ist erfolgreich, die deutschen Unternehmen sind wettbewerbsfähig."

Klaus Dörres Meinung nach hat die Politik eingesehen, dass sie die Gewerkschaften in diesem Fall braucht. "Die politischen Eliten wurden selbst von der Krise überrascht. Sie benötigten die Bündnispartner, insbesondere die IG Metall, um in der Wirtschaft überhaupt handlungsfähig zu werden. Die Gewerkschaften haben sich in diesem Prozess strategisch gut positionieren können. Vorher waren sie zum ersten Mal aus dem Elitenkonsens ausgeschlossen, und jetzt sind sie wieder drin. Sie haben die Konzepte des Krisenmanagements entwickelt, mit der Abwrackprämie und der Kurzarbeit. Als Krisenmanager haben sie sich tatsächlich bewährt und auch eine gewisse Reputation erworben."

Auch Oliver Nachtwey, mit volkswirtschaftlichem Hintergrund, sagt: "Deutschland steht super da und das nehmen die Gewerkschaften gerne für sich in Anspruch. Es hat auch gut funktioniert. Zum Beispiel beim Kurzarbeitsgesetz: Das war ein Erfolg, insofern darüber sehr viele Jobs gesichert wurden. Das Kurzarbeitsgesetz war eigentlich eine indirekte Subventionierung der Unternehmen, weil sie dann teilweise keine Sozialversicherungsbeiträge bezahlen. So wurden sie über die Krise gerettet, und als die Konjunktur dann wieder anzog, war die deutsche Industrie perfekt aufgestellt. Die haben dann quasi die Märkte, die von den anderen nicht mehr bedient werden konnten, übernommen."

Der Erfolg als Pyrrhussieg

Ein gewerkschaftlicher Erneuerungsprozess war es aber bestimmt nicht, im Gegenteil. Die bestehenden Verhältnisse wurden gefestigt und die Jobs der Kernbelegschaft, der 'Insider', gesichert. Vor allem die großen Industriegewerkschaften, wie die IG Metall, haben dabei aber die Verschlechterung, die dies für die 'Outsider'⁴² bedeutete, wissentlich hingenommen. Leiharbeiter verloren massenhaft ihre Jobs, ohne Protest ihrer festangestellten Kollegen. Das führte dazu, dass Unternehmen noch mehr als zuvor dieses 'flexible Instrument' nutzen.

Dabei müssten sich, nach Meinung der interviewten Wissenschaftler, gerade die Gewerkschaften, um die Einbindung dieser neuen Gruppen kümmern, um 'autonome Macht'⁴³ zu erlangen und um auch ohne Elitendeals ihre Relevanz als Arbeitervertretung zu behalten. Dazu braucht es Organisationsmacht, man kann sich nicht nur mit der Vertretung der Kernbelegschaft begnügen. Und zwar müssten gerade die Gruppen, die lange Zeit in erster Linie als eine Bedrohung ihrer Kernklientel betrachtet wurden, eingebunden werden: (Teil-)Zeitarbeiter, Leiharbeiter, Mini-Jobber, 400 Euro-Jobber und Selbständige. Frauen, Jugendliche und Migranten gehören besonders oft zu diesen Gruppen. Gerade für diese Gruppen müssen die Gewerkschaften attraktiver werden.⁴⁴

Dualisierung: Kern- und Randbelegschaft

Und eben diese Aufgabe wurde während der Wirtschaftskrise vernachlässigt, urteilen Hassel, Nachtwey und Dörre unisono. Es kommt noch schlimmer: Die Gewerkschaften sind sogar an der wachsenden Dualisierung⁴⁵ zwischen Kern- und Randbelegschaft auf dem Arbeitsmarkt mitschuldig.

⁴² Siehe: *Atypisch Beschäftigte: In der Krise schlecht geschützt*, Hartmut Seifert und Wolfram Brehmer, Böckler Impuls 03/2009, www.boeckler.de/32014_94339.html

⁴³ Urban (2010), S.4

⁴⁴ U.a. Schönhoven (2003), S.60

⁴⁵ Siehe Anhang zu Leih- und Zeitarbeit; Auch: Hassel (2009), S.9

Anke Hassel äussert sich dazu am deutlichsten: “Die Gewerkschaften haben einen sehr spezifischen Mechanismus entwickelt wie man auf Krisen reagieren kann. Dabei kommt es auch durchaus zu Kompromissen: Die Festangestellten verzichten auf Lohn oder auf andere Bestandteile ihres Beschäftigungsverhältnisses, und dafür wird an den Rändern des Unternehmens die Arbeit flexibilisiert.” Das war aber nicht nur während der Krise so, sondern auch schon vorher. “Das Hauptziel der Gewerkschaften in Deutschland in den letzten 20 Jahren war die Sicherung der Arbeitsplätze der Kernbelegschaft. Nach der Wiedervereinigung gab es immer wieder Vereinbarungen mit Unternehmern und Betriebsräten, die Kosten zu senken und die Arbeitsplätze zu erhalten. Und 2008 gab es genau die gleichen Mechanismen wieder.”

“Die Strategie der Gewerkschaften ist erfolgreich zu Lasten der Randbelegschaft”, sagt Hassel. Das sei die Kehrseite der Jobsicherung für die Kernbelegschaft. Die Festangestellten konnten ihre Jobs behalten, weil Beschäftigte der ‘Randbelegschaft’, wie zum Beispiel Leiharbeiter, massenhaft entlassen wurden. “Die Gewerkschaften beklagen die Dualisierung, aber tun gleichzeitig so als hätten sie nichts damit zu tun. Als seien sie nur die Opfer und nicht die Täter. Was eigentlich so nicht stimmt: Sie haben ja ihre Zustimmung dazu gegeben.” Auch Oliver Nachtwey (Universität Trier) sieht das so: “Man hat dazu geschwiegen, dass massenhaft Leiharbeiter entlassen wurden.”

Ebenso Klaus Dörre (Universität Jena): Er betrachtet diese Strategie als ein ‘großes Problem’. “Stärker formuliert: Insbesondere in den Industriegewerkschaften, IG BCE und IG Metall, gibt es in erster Linie die Tendenz die noch verbliebenen, gesicherten Beschäftigten zu schützen.” Zwar hat die IG Metall sich vor der Krise mit der Kampagne ‘Leiharbeit fair gestalten’³⁷ darum bemüht Leiharbeiter zu organisieren. “Diese Kampagne war sehr innovativ.” Aber: “In der Krise hat es im Grunde keine Aktivitäten gegeben, diese Arbeiter zu halten, dafür zu sorgen, sie zu qualifizieren. Man hat stillschweigend hingenommen, dass Leiharbeiter von heute auf

morgen weggeschickt wurden. Es gab keine Empörung bei den Gewerkschaftsmitgliedern.”

Dörre sagt, das führe dazu, dass jetzt nach der Krise, wo Beschäftigung aufgebaut wird, im Bereich der Metall-Elektro-Industrie 45 Prozent der Beschäftigten befristet, 50 Prozent über Leiharbeit, und nur 5 Prozent unbefristet eingestellt werden. “Die Arbeitgeber nutzen die Tatsache, dass die Gewerkschaften in dieser Frage keine Konfrontation gesucht haben. Das ist eine fatale Politik, in meinen Augen.”

Teufelskreis

Im April 2011 arbeiteten in Deutschland 873.000 Beschäftigten als Leih- oder Zeitarbeiter. Das ist mehr als eine Verdoppelung seit 2004. Dieses Wachstum geht teilweise mit einem Rückgang der Stammbeschaft⁴⁶ einher.

Es ist das große Dilemma der Gewerkschaften: Ihre Mitglieder gehören zur Kernbeschaft. Für die wird sich sich logischerweise eingesetzt. Die anderen, die Randbeschaft, sind ja keine Gewerkschaftsmitglieder. Daraus ergeben sich zweierlei Probleme: Mit dieser Taktik wird die Randbeschaft auch nicht der Gewerkschaft beitreten, da ihnen die Gewerkschaft kaum was zu bieten hat. Und zweitens: Der gewerkschaftlich-politischen Aufgabe eines gerechteren Arbeitsmarkts – anders gesagt: dem Ausgleich von Kapital und Arbeit - kommen die Gewerkschaften so nicht nach. So haben sie sich in eine Sackgasse manövriert und stehen mit dem Gesicht zur Wand.

Alle drei Wissenschaftler sind unabhängig von einander der Meinung, dass die Gewerkschaften sich mit diesem Dauerfokus auf diese institutionelle Macht⁴⁷ - der ‘Elitendeals’ (Dörre) mit Politik und Arbeitgeberverbänden - “ihre Zukunft verbauen” (Hassel). Vor allem die Industriegewerkschaften hätten bereits vor der Krise an der paradigmatischen Kostensenkung der Unternehmen mitgewirkt. Die IG

⁴⁶ Quelle: Bundesagentur für Arbeit und IW Köln (2011); Siehe auch Anhang zu Leiharbeit

⁴⁷ Siehe für den Begriff zum Beispiel Müller-Jentsch (1997), Brinkman/Nachtwey (2010)

Metall hat zum Beispiel in der Automobilindustrie schlechtere Bedingungen für Neueinsteiger, wie befristete Verträge, mehr Leiharbeit und niedrigere Gehälter, akzeptiert, sagt Hassel. "Man hätte diese Kostensenkung nicht so massiv betreiben müssen. Man hätte sie so gestalten können, dass die Vor- und Nachteile gleichmässiger verteilt werden. Damit nicht eine Gruppe nur die Nachteile hat und eine nur die Vorteile."

Nachtwey vertritt auch die Meinung, die Gewerkschaft habe sich schon in der Vorkrisenzeit zu zurückhaltend verhalten: "Man hat zu schnell den Kompromiss mit den Unternehmensleitungen gesucht, zu schnell Zurückhaltung bei der Lohnerhöhung und tarifliche Abweichungen vereinbart, und zu moderate Forderungen gestellt, um Arbeitsplätze zu sichern."

Und obwohl die Strategie in gewissen Maße erfolgreich (auch für die deutsche Wirtschaft) und nachzuvollziehen sei, hält Hassel sie für "nicht zukunftsfähig", weil sie "viele Leute außen vor lässt". "Die Kernbelegschaft vom Typus des gelernten Facharbeiters in sehr spezialisierten Industrien wird immer kleiner, und damit die Gewerkschaften auch. Ich finde es zwar verständlich, sich zunächst einmal um seine Kernbelegschaft zu kümmern, aber es ist nicht sehr strategisch und nicht sehr in die Zukunft gedacht. Es ist eine sehr kurzfristige Anpassung an Zwänge, die natürlich da waren."

Gerechtigkeitsfragen aus dem Weg gegangen

Die Kritik der Wissenschaftler zielt des Weiteren darauf ab, dass die Gewerkschaften mit dieser Strategie auch grundsätzlichen Gerechtigkeitsfragen aus dem Weg gehen. Sie haben die Chance verpasst, wirklich etwas zu verändern. Hassel: "Die deutschen Gewerkschaften sind sehr konservativ. Diese Vorstellung, sie kämen einem reformerischen Auftrag nach, ist einfach falsch." Dörre sagt: "Aus meiner Sicht, haben sie versäumt ihre Deutungs- und Organisationsmacht zu erweitern. Sie haben, weil sie auf die kooperativen Verhandlungen mit der liberal-konservativen Regierung gesetzt haben, Frieden gehalten, und

keine klaren Ursachenzuschreibung der Krise in der Gesellschaft verankern können. Das führte dazu, dass Berater, wie Hans-Werner Sinn⁴⁸, weiter im Amt sitzen. Es gab keine radikale Abrechnung mit dem Neoliberalismus. Es gab keinen Versuch, die Vorstellung einer gesellschaftlichen Änderung offen zu thematisieren. Und es gab nicht einmal den Versuch die Belegschaft offensiv zu organisieren.”

Die Rettung des Automobilzulieferers Schaeffler⁴⁰ mit Hilfe der IG Metall ist für Dörre beispielhaft. “IG Metall war dort vor der Krise völlig außen vor. Der Betrieb wurde dann von einem Bündnis der (Eigentümer)-familie und der IG Metall gerettet. Es hat aber keinen Deal gegeben, bei dem die IG Metall darauf gedrängt hat, dass die Familie das Unternehmen gewerkschaftlich organisiert. Obwohl das einer der wichtigsten Konzerne ist. Ich verstehe nicht warum, das verstehe ich nicht.”

Auch für Nachtwey war Schaeffler ein enttäuschendes Beispiel der fehlenden Kampfbereitschaft der Gewerkschaften während der Krise. Die IG Metall hat zwar Mitbestimmung gefordert, aber nicht genug. “Wenn man schon Zugeständnisse machen muss, dann hätte man auch durch Kämpfe dafür sorgen müssen, auch etwas dafür zu bekommen. Das wäre meiner Meinung nach Demokratie und Mitbestimmung gewesen. Vielleicht ein wenig zu radikalisieren, stärker aufzugreifen, die Idee der Wirtschaftsdemokratie stärker auszunutzen. Die Beschäftigungssicherungsverträge haben ja immer bedeutet, dass die Beschäftigten mit ihren Löhnen das Unternehmen am Leben erhalten, sie haben quasi in das Unternehmen investiert. Warum sollten sie denn nicht auch darüber demokratisch mitbestimmen dürfen?”

Für Hassel ist die zunehmende Zweiteilung auf dem Arbeitsmarkt das größte Problem. “Bei einem Insider- und Outsidermodell ist klar: die Insider sind Männer, qualifizierte Facharbeiter, vollzeitlich tätig, und sehr lange in einem Unternehmen beschäftigt. Und die Frauen sind eben diejenigen mit anderen Qualifikationen, nicht in der Industrie, sondern im

⁴⁸ Präsident des ifo Instituts für Wirtschaftsforschung, ein an der Ludwig-Maximilian Universität München liiertes Institut. Zur Person, siehe www.cesifo-group.de/portal/page/portal/ifoHome/f-about/f3aboutifo/50ifostaff/_HWS

Dienstleistungssektor, die Teilzeit arbeiten, und auch häufiger den Arbeitgeber wechseln. Und die gewerkschaftliche Arbeit ist eben meistens sehr speziell gezielt auf den Schutz der Insider gerichtet. Da haben die Gewerkschaften eigentlich nie den Versuch gemacht zu sagen: in Zukunft sieht der Arbeitsmarkt ganz anders aus, mehr Frauen, und mehr Beschäftigte im Dienstleistungssektor. Bis heute liegt der Schwerpunkt in der Industrie. Und ich sehe nicht so richtig, dass sich das ändert.”

Die Gewerkschaften sehen das zwar selbst auch und versuchen es zu ändern, damit zum Beispiel mehr Frauen der Gewerkschaft beitreten, oder sich in den Gewerkschaftsgremien besser durchsetzen können. Diese Initiative kommt aber nicht an den Kern des Problems ran, meint Hassel. “In kleinen, ausgewählten Randbereichen werden dann kleine Schritte gemacht. Die können aber dieses Muster nicht richtig durchbrechen, weil es so erstarrt ist. Ich glaube, sie werden das auch weiterhin so handhaben. Sie sind ja jetzt wieder erfolgreich damit.”

Auch Dörre spricht von ‘zarten Pflänzchen’ der Erneuerung die dann wieder ‘verblühen’. “Es besteht immer die Gefahr, dass die Routineorganisation weiterläuft, wenn das Projekt weg ist.” Er sieht aber gerade jetzt auch wieder eine hoffnungsvolle Entwicklung darin, wie Organizingelemente bei Tarifverhandlungen eingesetzt werden. Darauf werde ich später noch zurückkommen.

4c Die Gewerkschaften verteidigen sich: “It’s the politics, stupid!”

Von der Seitenlinie ist natürlich leicht reden. Wie ist es, wenn man sich nicht in der Beobachterposition befindet, sondern mittendrin steht. Da handelt man, so wird aus den Reaktionen der Gewerkschaftler deutlich, in erster Linie pragmatisch. Die akademische Debatte liegt ihnen sehr fern. Die zähe Realität des Alltags manifestiert sich. Kompromisse und Deals sind unausweichlich. Wie reagieren eigentlich die Gewerkschaften auf die Kritik von Seiten der Wissenschaftler?

IG Metall

Die Kritik ist in erster Linie an die IG Metall adressiert. Christian Kühbauch leitet bei der IG Metall eine Reorganisation mit dem Titel "Sich ändern, um erfolgreich zu bleiben". Er findet den Vorwurf, die Industriegewerkschaften hätten zur Zweiteilung des Arbeitsmarkts beigetragen ungerecht. "Man kann das den Gewerkschaften einfach nicht vorwerfen. Die IG Metall kann doch nicht die Probleme, die die Politik erzeugt hat, lösen. Die Politik hat doch diesen ganzen Sektor erschaffen und zugelassen, dass Pseudogewerkschaften hier Tarifverträge machen, die jetzt auf einmal alle ungültig sind⁴⁹." Es stimme, von den Leiharbeitern seien viele während der Krise arbeitslos geworden, sagt Kühbauch. Und das sei ein Problem. Diese Entlassungen seien aber zulässig. "Die sind sofort draußen, da kann man so gut wie nichts machen." Er verweist auf die Leiharbeiterkampagne. "Es wurde deutlich, dass die IG Metall sich durchaus für die Leiharbeiter einsetzt." Normalerweise verliert die Gewerkschaft in einer Wirtschaftskrise Mitglieder: 1993 hat die IG Metall 7 Prozent ihrer Mitglieder verloren. Jetzt hat sie auf Grund von 93.000 Neuzutritten, davon 10 Prozent Leiharbeiter, nur 0,3 Prozent verloren⁵⁰. Das zeige die Glaubwürdigkeit der Gewerkschaft, sagt Kühbauch. "Wir versuchen mehr für Leiharbeiter auf betrieblicher Ebene zu erreichen, sogenannte Besservereinbarungen. Es gibt auch Beispiele, wo das gelungen ist, zum Beispiel in der Stahlbranche. Dort ist gleiche Entlohnung für gleiche Arbeit vereinbart. Und zum anderen bauen wir Druck auf die Politik auf. Das ist der schwierigere Teil, weil es in der Politik so lange dauert, bis man da Ergebnisse hat."

IG Metaller Kühbauch weist auch den Vorwurf, die Gewerkschaften hätten in der Krise die Chance zur grundlegenden Veränderungen ungenutzt gelassen, entschieden zurück. "Was hätte man denn mehr fordern

⁴⁹ Christliche Gewerkschaften hatten ungünstigere Tarifverträge für Leiharbeiter abgeschlossen. Die wurden dann vom Bundesarbeitsgericht für ungültig erklärt. Siehe: *CGZP-Tarifverträge für Leiharbeit ungültig*, DGB, www.dgb.de/themen/++co++e1b9ccdc-0862-11e0-79f2-00188b4dc422 (31. Mai 2011)

⁵⁰ Siehe das *Statement anlässlich der Jahrespressekonferenz der IG Metall*, vom zweiten Vorsitzenden Detlef Wetzel, www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/internet/11_20_1_Statement_Wetzel_0170001.pdf (20. Januar 2011)

müssen? Wir fordern ja Mitbestimmung. Aber die Machtverhältnisse haben sich in den letzten 20 Jahren revidiert. Da kann man der Politik einen Vorwurf daraus machen, sie sei nach der Krise zu schnell zur Tagesordnung übergegangen.“ Die IG Metall hat durchaus eine Rolle bei der Forderung nach einer stärkeren Regulierung des Finanzmarktes gespielt, bereits vor der Krise. “Aber die große Koalition war damals daran überhaupt nicht interessiert.”

Es müsse in der Politik erst mal eine Diskussion zu gesellschaftlichen Alternativen geben, sagt Kühbauch. Er sähe zwar Ansätze, zum Beispiel, das Wirtschaftswachstum nicht als einziges Kriterium für den Lebensstandard zu nehmen. Gewerkschaften könnten bei der Diskussion und der Umsetzung ihrer Ergebnisse durchaus einen Beitrag leisten. “Es gibt natürlich immer die tarifpolitische und die gesellschaftspolitische Dimension.”

Ver.di

Auch Armin Duttine (Ver.di) verweist bei seiner Erwiderung auf die Kritik der Wissenschaftler, auf die von der Politik vorgegebenen Bedingungen. Duttine: “Deutschland hat einen ganz üblen Mix. Wenn das Tarifvertragssystem nicht mehr gut funktioniert, dann haben wir völlig unzureichenden Schutzmechanismen. Und die Bundesregierung weigert sich, an bestimmten Stellschrauben zu drehen.”

Zwar gelten in Deutschland in bestimmten Branchen tariflichen Mindestlöhne⁵¹. “Darunter fällt aber nur ein Teil der Beschäftigten, vielleicht 10 Prozent.” Dann gibt es seit 1. Mai 2011, dem Beginn der Freizügigkeit für Arbeitnehmer aus Ost-Europa, sogar einen Mindestlohn für Leiharbeiter⁵². Einen einheitlichen, gesetzlichen, bundesweiten

⁵¹ Für eine Übersicht der Branchen mit Mindestlohn, siehe die Tabelle des Statistischen Bundesamt: www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/VerdiensteArbeitskosten/Mindestloehne/Tabellen/Content75/MindestlohnDeutschland,templateId=renderPrint.psm1 (1. Juli 2011)

⁵² Reuters: *Bundestag beschließt Mindestlohn für Leiharbeiter*, Quelle: Frankfurter Allgemeine Zeitung, www.faz.net/artikel/C30770/7-79-euro-im-westen-bundestag-beschliesst-mindestlohn-fuer-leiharbeiter-30331522.html (24. März 2011)

Mindestlohn hat Deutschland aber nicht⁵³. Und gehört damit zu sieben von den 27 europäischen Staaten ohne einen gesetzlichen Mindestlohn⁵⁴.

Es stimmt, in den 90er Jahren waren die Gewerkschaften empfänglich für das Argument 'Kosten sparen', räumt Duttine ein. "Zumindest hat man in den Bündnissen für Arbeit⁵⁵ mit der SPD das Argument geäußert, die Arbeitskosten spielten eine Rolle." Jetzt träfe das aber nicht mehr zu, meint Duttine. "Unser Vorsitzende Frank Bsirske hat diesen Vorwurf kategorisch abgelehnt. 'Wir haben praktisch bei jeder Vorstandssitzung mehrere Streikbeschlüsse und wir haben unser Thema Mindestlohn', habe er geantwortet." Zu wenig Kampfgeist gegen den Neoliberalismus gäbe es heutzutage bei Ver.di auf jeden Fall nicht, will Duttine nur sagen.

DGB

Konrad Klingenburg vom DGB weist die Kritik ebenfalls zurück. "Wir haben über viele Jahren eine zurückhaltende Lohnpolitik gemacht, weil wir wussten, dass es den Unternehmen zum Teil nicht besonders gut geht. Wir haben aber auch gesagt, wo die Gewinne explodieren und alles wieder nach oben geht, da müssen unsere Beschäftigten davon auch einen Teil abbekommen."

Klingenburg betrachtet ebenso wie Kühbauch, die Politik als hauptverantwortlich. Das Thema Mindestlohn stehe beim DGB seit 2006 schon auf dem Spitzenplatz der Forderungsliste. "Wir haben inzwischen Zustimmungsraten von deutlich über 80 Prozent der Bevölkerung, die sagen, Mindestlöhne sind wichtig." Das Gleiche sei der Fall mit dem Thema Leiharbeit, und "Gleicher Lohn für gleiche Arbeit". "Das finden 87 Prozent der Leute eine völlig berechtigte Forderung. Die Leute verstehen inzwischen schon, dass die Kritik der Gewerkschaften an politischen Entscheidungen oft 'sehr berechtigt' gewesen war. "Da können Sie wahrscheinlich 25 Politikbereiche nennen: die Vermögensverteilung,

⁵³ Übrigens auch, weil die deutschen Gewerkschaften sich zur Forderung eines gesetzlichen Mindestlohn jahrelang nicht einigen konnten. Mehr dazu unter E: Interne Probleme der Gewerkschaften.

⁵⁴ Von den 27 europäischen Staaten haben 20 Länder einen gesetzlichen Mindestlohn. Quelle: Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Minimum_wage_statistics (Februar 2011)

⁵⁵ Siehe Anhang SPD und die Gewerkschaften. Auch: Schroeder (2008)

staatliche Leistungen, die immer weiter gekürzt wurden, die Steuerreform, die Renten- und die Gesundheitspolitik.”

NGG

Lohnkostensenkung ist für Klaus Schröters NGG bestimmt kein Thema. Für ihn ist die Forderung eines gesetzlichen Mindestlohns, wie es die NGG in Zusammenarbeit mit Ver.di von der Politik fordert, in 'seinen' Branchen das 'Allerheiligste'. Nur so seien die Auswüchse auf dem Arbeitsmarkt zu bekämpfen. "Im Bereich der Schlachtindustrie sind die gesetzlichen Bedingungen so schlecht, dass es überhaupt keine Möglichkeit gibt, da etwas zu machen. Das sind dramatische Arbeitsverhältnisse." Die Politik ist entscheidend, sagt auch Schröter. "Der gesetzliche Mindestlohn wird kommen. Die FDP ist ein Problem, aber diese Regierung sitzt nicht ewig."

Schröter sagt aber auch, es gäbe schon seit langem die Diskussion in den Gewerkschaften, ob man sich vor allem für die Mitglieder einsetzen, oder eine Strategie für die gesamte Belegschaft anwenden solle. "Wenn ich hier als Gewerkschaftssekretär einen Betrieb mit Beschäftigten habe, und zulasse, dass ein Teil abgesplittet und zu Zeit- oder Leiharbeiter gemacht wird, dann kann ich den anderen Teil besser bezahlen lassen. Das ist die Strategie meiner Freunde von der IG Metall oder von den Chemikern, die haben das so umgesetzt."

Schröter zeigt an einem Beispiel, wie unlösbar dieses Dilemma manchmal für eine Gewerkschaft ist. "Sagen wir mal, es gibt den Tarifvertrag für den Getränkegroßhandel, mit einem Leerguthof. Und dann gibt es den Tarifvertrag⁵⁶ für die Leiharbeiter, der um 1 oder 2 Euro niedriger als unser niedrigster Lohn liegt. So, und jetzt kommt der Arbeitgeber und sagt: 'Wir wollen mit dir weiter einen Tarifvertrag machen, von mir aus 7,50 Euro für alle Leute der unteren Lohngruppen. Für die Leergutsortierer bekommst

⁵⁶ Siehe DGB-Bericht: *Mindeststandards für die Zeitarbeitsbranche vereinbart*, www.dgb.de/presse/++co++fafee424-155c-11df-4ca9-00093d10fae2/@@index.html?search_text=tarif+zeitarbeit&x=0&y=0 (31. Mai 2006)

du nicht 7,50, sondern 7 Euro. Machst du das nicht? Dann gehe ich in die Leiharbeitsfirma, und dann kriegen sie nur noch 6,40 Euro.”

Was macht man dann, stellt Schröter die rhetorische Frage. “Im Normalfall machen wir das, weil wir ein Interesse daran haben, Betriebsbelegschaften zusammenzuhalten. Wir haben kein Interesse daran, Belegschaften faktisch zu spalten, indem man sie an Leiharbeitsfirmen raus gibt. Dann sind sie ganz weg.” Das ist die gewerkschaftliche Realität, will er nur sagen.

Ein wichtiges gesellschaftspolitisches und innovatives Ziel für die NGG, ist die Nachhaltigkeit der Lebensmittelbranche, nicht nur im Interesse der Beschäftigten, sondern in jedermanns Interesse: Arbeiter, Konsument und Tier. Das ist noch ein weiter Weg, meint Schröter. Konsumenten müssten eben akzeptieren, dass hohe Anforderungen an die Qualität der Nahrung, nicht mit Schleuderpreisen zusammen gingen. “In Deutschland kostet ein Stück Schweinefleisch manchmal 2,50 Euro das Kilo. Da weiß doch jeder, der vernünftig denkt: das Tier kann nicht gesund aufwachsen, das Futter kann nicht gesund sein, und auch die Bedingungen unter denen es geschlachtet wird sind es nicht. Das ist alles ganz schlecht, damit man solche Preise erzielt.” Das muss sich alles ändern, sagt die NGG. Die Lohnkosten sind ein integraler Teil des Gesamtpreises. Der stiege, wenn der Arbeiter einen Mindestlohn von 8,50 Euro bekäme, und das Tier besseres Futter. Und das sei auch angemessen, sagt Schröter.

IG BAU

Franz Uphoff weist die akademische Kritik an der IG BAU entschieden zurück. Die Wissenschaftler meinen, die Gewerkschaften hätten zur Dualisierung auf dem Arbeitsmarkt zwischen Kern- und Randbelegschaft beigetragen. “Die IG BAU setzt sich sehr stark für Leiharbeiter ein, zum Beispiel in der Gebäudereinigung.” Im Baugewerbe sei Leiharbeit sogar verboten. Im Baustoffgewerbe habe die IG BAU gleiche Bedingungen für Festangestellte und Leiharbeiter, und eine Verpflichtungserklärung,

Leiharbeiter fest einzustellen, vereinbart. "Wir sind für 'Gleicher Lohn für gleiche Arbeit am gleichen Ort'."

Der Kritik der Akademiker an den fehlenden Erneuerungsansätzen bei den Gewerkschaften schließt Uphoff sich aber zum Teil an. Auch er stellt, wie bereits erwähnt, eine Stagnation fest. "Ich kann nur bestätigen, es geht nicht richtig voran." 2006 war die Situation anders. "Da standen die Gewerkschaften mit dem Rücken zur Wand. Es gab eine große Bereitschaft Neues zu probieren und von einander zu lernen. Das konnte man an den vielen Organizingprojekten sehen, die derzeit anliefen." Vor der Krise gab es eine Bereitschaft sich wieder allgemeine gesellschaftspolitische Ziele zu setzen. Er sieht aber mit Bedauern, dass alle DGB-Gewerkschaften in der schwachen Konjunktur wieder ihre eigenen branchenspezifischen Strategien und Lobby's eingesetzt haben. Durch die Annäherung der Politik während der Krise, sei die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit kleiner geworden. "Alles von vor der Krise ist nun wieder in den Hintergrund geraten."

Seiner Meinung nach, hat die Neigung auf 'Deals' mit der Politik zu setzen, mit einer 'gewissen Beisshemmungen' hart gegen die Politik vorzugehen, zu tun. Uphoff: "Was macht mich erfolgreich: ob ich mit der Kanzlerin essen gehe, oder ob ich die Massen auf die Strasse schicke?" Den Gewerkschaften stehen die Massen aber gerade nicht zur Verfügung. Und da überlege man es sich eben zweimal, ob man das Risiko eingehe, der Kanzlerin die Tür vor der Nase zu zuwerfen und dann eventuell nicht mehr reinzukommen. Die Lösung, laut Uphoff: "Wir müssen soviel Macht entwickeln, dass sie das nicht tun kann."

Es verändere sich schon wieder einiges, jetzt in der Nachkrisenzeit, meint er. Uphoff möchte deswegen nicht von einer Rückentwicklung sprechen. Die Gestaltung einer eigenständigen oder 'autonomen' gewerkschaftlichen Macht - die nicht nur von Deals mit der Politik abhängig sei - gehe nur langsamer voran, als vor ein paar Jahren erhofft, meint er, still stehe sie deswegen nicht.

4d Betriebsräte müssten solidarischer handeln

Die Bemühungen der Gewerkschaften gegen die wachsende Dualisierung auf dem Arbeitsmarkt, seien nur Rhetorik, urteilt Anke Hassel. In den Betrieben passiere hierzu aber wenig. Gerade dort müsse eine Allianz zwischen Kern- und Randbelegschaften aufgebaut werden. Die Gewerkschaften sollten ihren Einfluss auf Unternehmen geltend machen. "Sie sind ja praktisch Co-Manager bei den großen Unternehmen in der Automobilindustrie zum Beispiel. Sie müssten Konzepte entwickeln, diese Dualisierung aufzuheben, oder sich dies zumindest als Ziel setzen. Sie könnten diesen Einfluss viel besser nutzen, indem sie an manchen Stellen einfach 'nein' sagten. Natürlich könnten sie das!"

An dieser Stelle kommen die Betriebsräte ins Spiel. Da sie ja im Industriebereich noch eher als die Gewerkschaften faktisch die Co-Manager sind. Klaus Dörre, und auch Oliver Nachtwey, betrachten es als ein Problem der IG Metall, dass sie am Gängelband der Betriebsräte laufe. "Das eigentliche Machtszentrum der IG Metall seien im Grunde die 20 Betriebsratsvorsitzenden der großen Unternehmen in der Automobilindustrie. Und diese neigten zu einer eher konservierenden Interessenpolitik in Richtung ihrer Stammbeslegschaft. Die verträten im Grunde Unternehmensinteressen und betrieben real eine defensive Industriepolitik. Es ginge um Standortsicherung. Und ich habe den Eindruck, die IG Metallführung passe sich da eher in ihrer Mehrheit an." Hinzu komme, nicht jeder Betriebsrat sei ein Gewerkschaftsfreund⁵⁷.

Michael Kalis, ehrenamtlich für Ver.di in der Postbranche aktiv⁵⁸, und seit vielen Jahren Konzernbetriebsratvorsitzender beim Logistikunternehmen Kühne & Nagel, spricht aus eigener Erfahrung zum Thema Solidarisierung. Der Gesetzgeber macht es den Betriebsrat nicht leicht, sich für alle Beschäftigten einzusetzen, sagt er. Der Betriebsrat dürfe sich,

⁵⁷ Wie unter 2, *Rolle der Betriebsräte* dargestellt, S.15

⁵⁸ Michael Kalis ist im Ver.di Fachbereich Postdienste Kurier-Express-Paket (KEP) Spedition und Logistik tätig.

nach Betriebsverfassungsgesetz, zwar teilweise um befristet Angestellte kümmern, bei der Freistellung⁵⁹ des Betriebsrats zählten sie aber nicht mit. Hat ein Unternehmen also 40 Festangestellte und 400 Leiharbeiter, dann wird die Anzahl von Freistellungen der BR-Mitglieder auf der Basis von 40 Mitarbeitern festgestellt.

Kalis ist der Meinung, Betriebsräte könnten, wenn sie wollten, für die Verbesserung der Lage der Randbelegschaft, eine entscheidende Rolle spielen. "In Duisburg hatten wir mal einen sehr politischen, guten Betriebsrat. Der hat über sieben Jahre für eine Betriebsvereinbarung, worin die Leiharbeiter mitzählen, gekämpft. Als das gelungen war, konnte der Rat die Verleihfirmen zwingen, ordentliche Tarife zu bezahlen." Wenn der Betriebsrat allerdings nicht so politisch arbeiten will, passiert nichts. Um das auf Trab zu bringen, wäre dann intensivere Gewerkschaftsarbeit notwendig, sagt Kalis. "Auch außerhalb der Tarifrunden."

Eine Kräftebündelung zwischen Kern- und Randbelegschaft ist unbedingt notwendig, um die Solidarisierung zwischen Kern- und Stammbeflegschaft herzustellen. Dörre weist auf ein Forschungsergebnis unter zweitausend Beschäftigten in der Automobilindustrie hin: "Bei den Festangestellten ist die deutliche Mehrheit der Meinung, Leiharbeiter gehörten nicht zur Betriebsfamilie. Sie würden als Instrument der Konkurrenz unter einander genutzt⁶⁰." Trotzdem, meint der Soziologe auch, es könne den Gewerkschaften und Betriebsräte mit einer konsequenten Haltung gelingen, die Beflegschaften zu beeinflussen, indem man ihnen deutlich macht, die Dualisierung schläge letztendlich auf sie selbst zurück. Dörre: "Aber die Frage ist, ob die Gewerkschaft das einfordert oder blockiert. Die Politik des Elitendeals blockiert dies."

⁵⁹ Betriebsräte sind meistens (teilweise) von ihrer normalen Arbeit freigestellt. Michael Kalis ist vollzeitig freigestellt und als Betriebsratsmitglied aktiv.

⁶⁰ Holst/Nachtwey/Dörre (2009). Auch: ein Interview vom DGB Rechtsschutz GMBH mit Klaus Dörre: *Betriebsratssitze für Leiharbeiter*, www.dgbrechtsschutz.de/service/1/recht-so-211/betriebsratssitze-fuer-leiharbeiter.html (2. Juli 2011).

Christian Kühbauch (IG Metall) kontert: "in den meisten Unternehmen sind die Betriebsräte die wichtigsten Vertreter der Gewerkschaften, neben den Vertrauensleute. Im ganzen Betriebsverfassungsgesetz kommen Gewerkschaften kaum vor. Natürlich machen die nicht nur Gewerkschaftspolitik, aber wir machen in unserem Einfluss auf die Betriebsräte so viel wie möglich geltend, dass sie auch für die Randbelegschaften kämpfen. Im Stahlbereich gelingt es ja auch, was mit dem hohen Organisationsgrad zusammenhängt. Da hat man für Leiharbeiter im letzten Tarifverrtrag *equal pay* vereinbart."

Die IG Metall hat da vielleicht sogar noch den einfacheren Job. Die Gewerkschaft hat es mit einigen sehr großen, sehr gut organisierten Unternehmen, zu tun. Die Herkulesaufgabe bei der Solidarisierung steht Ver.di zu. Sie ist mit zwei Millionen Mitgliedern nach der IG Metall (2,3 Millionen) die größte Gewerkschaft, aber verteilt über ein Sammelsurium von Branchen unterschiedlichster Größe. Ringo Bischoff schildert eine Parallele zur Situation Jugendlicher, die selbst oft in prekären Verhältnissen arbeiten. "Es geht auch um eine Sensibilisierung der Älteren für die Situation der Jüngeren. Dass es zum Beispiel bei Tarifverhandlungen nicht nur um Gehalt geht, sondern auch um Dinge, wie die Übernahme nach der Ausbildung. Betriebsräte müssten diese Themen auch aufnehmen. Die Jungen können sich ihrerseits mit kreativen Aktionen an den Verhandlungen beteiligen."

Für Ver.di sei es wichtig, den Anschluss an junge Leute nicht zu verpassen, wenn sie aus der Ausbildung rauskommen, sagt Bischoff. "Dann wechseln sie die Stelle, oder sogar die Branche. Und dann findet der Kontakt zur Gewerkschaft nicht mehr statt. Die Vertrauensleute in den Betrieben und die Hauptamtlichen der Gewerkschaft bedienen häufig nur ihr Stammklientel, die in ihrem Alter. Da lässt man zwei Generationen in der Ansprache aus. Die jungen Leute zwischen 25 und 35 sind mit dem Einstieg ins Berufsleben oder mit ihrer Familiengründung beschäftigt. Für die sind wieder ganz andere Themen wichtig, wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, oder: 'Wie bekomme ich einen festen Job?'" Auch hier

wäre eine Sensibilisierung der älteren Gewerkschaftsmitglieder in den Betrieben notwendig.

4e Interne Probleme der Gewerkschaften

IG Metall: Zwei Lager

Soziologe Dörre hält vieles an der Reorganisation bei der IG Metall für richtig, zum Beispiel die Dezentralisierung. Er sieht die Mitgliederwerbung aber nur als einen 'bürokratischen Ansatz', auch wenn er von der IG Metall als politisches Ziel formuliert wird. Dörre: "Der Rekrutierungsansatz ist nicht eingebunden in eine konsequente Erneuerungsstrategie, die komplexe Gerechtigkeitsfragen anpackt. Er wird nicht zum Erfolg führen." Dörre führt die konservativen Neigungen der IG Metall in Zusammenhang mit einem Richtungsstreit innerhalb der Gewerkschaft an. Die Gruppe um den Vize-Vorsitzenden Detlef Wetzel einerseits und den Vorsitzenden Berthold Huber andererseits sei sich nicht einig über den Kurs. Dieser Kampf werde sehr dogmatisch und zum Teil auch sehr persönlich geführt, sagt Dörre. Wetzel gehe eher in Richtung Organizing und aktivistische Gewerkschaftsarbeit. Huber setze auf den 'klassischen' zentralistischen und pragmatischen Kurs, und damit auf die Absprache mit Betriebsräten und Elitendeals. Dörre: "Dieser innerorganisatorische Kampf ist fatal, weil er überhaupt nicht in der Lage ist, Kräfte zu bündeln."

Die Neigung der Gewerkschaften sich in inneren "Grabenkämpfen" zu verlieren, sei sehr unproduktiv, sagt auch Dörre. "Die wichtigen Erneuerungsprozesse bleiben deswegen immer bruchstückhaft. Zuviel Kraft wird für die Innenorganisation verbraucht und zu wenig Kraft geht nach außen. Das kann man außerhalb der Organisation auch keinem normalen Menschen erklären, was da passiert. Gewerkschaften müssten einfach lernen das zu unterlassen und sich stärker darauf konzentrieren, wo sich tatsächlich etwas zum Guten und zum Besseren wendet. Das gibt es, ja, auch in der IG Metall! Es geht um die Frage der Politikfähigkeit - was kann ich mit welchen Mitteln durchsetzen - und der fachlichen

Unterstützung von Politikfähigkeit - ist man kompetent wirklich etwas zu leisten oder nicht?"

DGB geschwächt von den Riesen

Es ist wohl das Verhängnis der Gewerkschaften, sich, sowohl intern als auch untereinander, fast nie über den Kurs einig zu sein. Innerhalb der Riesen, wie der IG Metall und Ver.di, ist die Uneinigkeit schon vorprogrammiert. Aber auch zwischen den Gewerkschaften und ihrem Dachverband kommt es regelmässig zu Auseinandersetzungen. Konrad Klingenburg (DGB) stellt trocken fest: "Die Vielfalt an Interessen und Meinungen, auch innerhalb der Gewerkschaften, macht es nicht einfacher ein gemeinsames Ziel anzustreben. Es gibt kaum ein Thema, das unumstritten ist. Das einzige, was mir einfiel aus den letzten Jahren ist die Rente mit 67. Da waren wir alle dagegen." Und gerade diese Anpassung der Rentenaltersgrenze wurde von der Bundesregierung trotzdem durchgeführt, auf Anregung der Gewerkschaften, mit Korrekturen.

Die Rolle des DGB als Dachverband ist beschränkt auf den Spielraum, den die DGB-Gewerkschaften ihm geben. Das war schon immer so, aber seit dem Entstehen Ver.di hat sich das Kraftfeld verschoben. Kühbauch (IG Metall) sagt es offen: "Ver.di und IG Metall haben zusammen 80 Prozent der Mitglieder. Der DGB ist zu schwach, um den Großgewerkschaften zu sagen, ihr müsst das jetzt so machen." Ein Beispiel ist die Forderung nach einem gesetzlichen Mindestlohn. Diese wurde erst nach jahrelangem Diskutieren von allen Gewerkschaften vertreten. Lange Zeit waren zum Beispiel die IG BAU, IG Metall und IG BCE dagegen, weil sie fürchteten, ein Mindestlohn zöge den Standard für die Tariflöhne herunter. Franz Uphoff: "Es gibt in manchen unserer Branchen schon seit den 90er Jahren, als die Grenzen nach Ost-Europa aufgingen, Mindestlöhne. Wir waren damals gegen einen gesetzlichen Mindestlohn. Jetzt sagen wir: Wenn wir keine Kampfkraft haben, dann brauchen wir den." Wie bereits angesprochen: Für die NGG ist es jetzt bei

der Forderung eines gesetzlichen Mindestlohns, eher von Vorteil mit Ver.di zusammen zu arbeiten.

Ein aktuelles Beispiel ist die DGB-Lobby, gemeinsam mit den Arbeitgebern, für die Tarifeinheit⁶¹. Ziel war, innerhalb eines Unternehmens, nur das Tarifabkommen der Gewerkschaft mit den meisten Mitgliedern geltend zu machen. Damit hätte man den Berufsgewerkschaften den Wind aus den Segeln nehmen können. Ver.di konnte dies intern aber nicht durchsetzen, da die Gewerkschaft in manchen Branchen der schwächere Bruder Part ist. Fazit: Der Versuch einer einheitlichen Strategie ist gescheitert.

Diskussionen über Zuständigkeit in den Branchen

Der DGB wird von den Gewerkschaften vor allem in seiner Rolle des Schiedsrichters bei Zuständigkeitskonflikten als Autorität anerkannt. Solche Konflikte gibt es des Öfteren, weil Unternehmen sich nicht mehr auf ihre althergebrachten Tätigkeiten beschränken. In der industrienahen Dienstleistung sind Unternehmen, die zur IG Metall 'gehören', mit Aktivitäten in der Speditionsbranche tätig, für die dann eigentlich Ver.di zuständig wäre. Christian Kühbauch (IG Metall): "Dann haben sie ein Produktions- und ein Logistikunternehmen. Das zählt in der Wertschöpfungskette zur Industrie, aber offiziell, nach der Branche, zur Dienstleistung . Es gibt viele Beispiele, und da gibt es natürlich eine Menge Probleme, die konkret zu lösen sind." Da gibt es dann schon mal Streit. Und auf lange Sicht hat die IG Metall da sowieso ein Problem. Der Anteil der Industriebeschäftigten ist schon seit Jahren rückläufig, während der Dienstleistungsbereich ein Wachstumszweig ist.

⁶¹ DGB-Pressebericht *Beschluss des DGB-Bundesvorstandes zur Tarifeinheit*, www.dgb.de/presse/++co++b08a21ac-90fc-11e0-4c52-00188b4dc422 (7. Juni 2011) Der Text ist übrigens ein schönes Beispiel von Gewerkschaftskommunikation bei (intern) sensiblen Themen. Eine Erläuterung der Hintergründe hier: www.hensche.de/BDA-DGB-Gesetzesinitiative_zur_Tarifeinheit_beendet.html (15. Juni 2011)

Taktik der Arbeitgeber

Die Strategie der Arbeitgeber, Teile des Unternehmens über Werkverträge zu outzusourcen, wie zum Beispiel die Ingenieursabteilung in einem Automobilwerk, trägt ebenfalls zu dieser Entwicklung bei, sagt Oliver Nachtwey (Universität Trier). Es kann sogar Absicht sein, um die Gewerkschaften zu schwächen.“ Nachtwey sieht dies im Zusammenhang mit der zunehmenden Anzahl von Werkverträgen. “Mit dem Outsourcen produziert man dann auch Gewerkschaftsdifferenzen. Dort, wo die Gewerkschaften ihre Macht haben, weil dort die gut organisierten Stammbeslegschaften sind: Dieser Quotenteil schrumpft immer weiter.”

Das veränderte Verhalten von Arbeitgebern der Sozialpartnerschaft gegenüber, sorgt aber bei den Gewerkschaften auch für Erneuerungsansätze, sagt Dörre. Sie müssen eben. “Es taucht einfach die Frage auf, wie man Standards überhaupt erst wieder erzwingen kann.” Er stellt trotz seiner Skepsis bei allen Gewerkschaften auch interessante Entwicklungen fest. “Die IG BCE zum Beispiel, war lange Zeit eine sozialpartnerschaftliche Gewerkschaft, sehr stark von oben strukturiert, zentralistisch, wenig Bezirksstrukturen usw. Das bricht jetzt ein wenig auf.” Allerdings sind die Ansätze auch sehr gebrochen, sagt Dörre gleich danach. “Wenn man das sieht von Vassiliadis, dem Vorsitzenden der IG BCE, der ist stark in der Industriepolitik eingebunden geblieben, bis hin zur Reanimation von Atomenergie und Ablehnung von *green tech*.” Wobei der DGB gegen Atomenergie agiert. “Deswegen haben wir im DGB eine richtig gehende Paralyse. Er ist nicht wirklich handlungsfähig, weil die Einzelgewerkschaften ihn schwächen wollen.”

Fehlende Zusammenarbeit

Nicht nur in den Betrieben, sondern auch bei politischen Themen, fehlt es manchmal an Koordinierung und Zusammenarbeit zwischen DGB-Gewerkschaften untereinander. Armin Duttine (Ver.di) meint zum Beispiel, die IG Metall hätte während der Krise mit der 'Abwrackprämie' viel mehr erreichen können. “Ich fand diese Aktion nicht so sehr solidarisch. Erstens

ist da viel Geld reingeflossen, zweitens war es verkehrspolitisch nicht sehr fortschrittlich.“ Man hätte versuchen können die Prämie auf den öffentlichen Personennahverkehr – Bus, Straßenbahn, U-Bahn - auszuweiten, sagt Duttine. “Die wurden von der Bundesregierung explizit aus der Förderung im Konjunkturprogramm rausgenommen. Da gab es nichts.”

Die Frage stellt sich also, ob nicht Zusammenarbeit die sinnvollere Alternative wäre, anstatt sich gegenseitig Konkurrenz zu machen oder sich ausspielen zu lassen. Kühbauch meint, es ginge nicht anders. “Zusammenarbeit wäre zwar besser, aber das klappe natürlich nicht. Weil da beide ihre Interessen verfolgen.” Da muss man wohl zuerst gegen eine Wand laufen, bevor sich etwas verändert.

Zusammenarbeit geht auch anders

Es gibt schon Bereiche mit harmonischer, gewerkschaftlicher Zusammenarbeit. So ist Ver.di Anführer der Kampagne für einen gesetzlichen Mindestlohn. Darüber kann Klaus Schröter (NGG) sich nur freuen. Die NGG ist eine der ‘ärmeren’ Gewerkschaften. “Wir sind schon immer eine der ärmeren Gewerkschaften gewesen, weil wir schon immer Mitglieder mit niedrigen Beiträgen hatten.” Es hilft ihm, dass sich der große Bruder um dieses Thema kümmert. “Ver.di ist unser wichtigster Bündnispartner.”

Das möchte man öfters sehen, sagt Anke Hassel. Ver.di geht es nach jahrelangen großen finanziellen Problemen inzwischen etwas besser. Trotzdem fragt sie sich, weshalb eine finanzstarke und mächtige Gewerkschaft wie die IG Metall ihre Schwester Ver.di nicht mehr unterstütze. Es ginge nicht mal um Geld, es könnte auch eine andere Art der Unterstützung geben, beispielsweise beim Ausfüllen der vielen ‘weißen Flecken’ – Branchen, in denen die Gewerkschaften überhaupt nicht vertreten sind, wie im Einzelhandel. “Wenn die Industrie-, Chemie- und Metallgewerkschaften diesen Prozess unterstützen würden, könnte er

viel effektiver ablaufen. Man könnte Patenschaften übernehmen. Die Siemens-Gewerkschaftler könnte man fragen, ob sie sich um die gewerkschaftliche Vertretung bei Lidl kümmern. Oder in der ganzen Gesundheitsbranche, da sind ganze Bereiche schwach organisiert. Auch da könnte man sich eine solidarischere Politik zwischen den Branchen vorstellen. Wo die Starken einfach den Schwachen stärker unter die Arme greifen und sagen: 'Wir unterstützen euch. Wir sind auch dafür, dass die Krankenschwestern jetzt tariflich besser bezahlt werden.'

Aber ...

Christian Kühbauch weist den Vorschlag dezidiert zurück. Die Idee einer Patenschaft findet er ganz klar naiv. "Völlig utopisch", sagt er. "Ver.di ist eine starke Gewerkschaft, und die IG Metall hat selbst zahlreiche Bereiche, in denen wir schwach organisiert sind. In den Bereichen gibt es natürlich Solidarität von den VW-Leuten, die sehr gut organisiert sind. Aber, dass wir da jetzt auch noch Ver.di helfen, das würde uns, glaube ich, überfordern."

Das soll jetzt nicht heißen, die IG Metall sei gegen Zusammenarbeit. "Man muss sich insgesamt stärken und gemeinsam an einer Verbesserung des gesellschaftlichen Klimas arbeiten." Wie bei den Themen Leiharbeit und Mindestlohn, wo es gemeinsame Initiativen gibt. "Aber ansonsten muss jeder in seinem Bereich stärker werden." Außerdem dürfe man den 'Reichtum' von IG Metall nicht überschätzen, meint Kühbauch. "Ein großer Flächenstreik kann einige hundert Millionen kosten. Die IG Metall sei dazu zwar in der Lage, aber das Geld wäre dann schnell verbraucht."

5 Wie soll es weitergehen?

Solidarität organisieren

Ver.di und alle DGB-Gewerkschaften haben das selbst auch bereits begriffen. Wissenschaftler wie Gewerkschaften sagen: Ihre Aufgabe als Interessenvertretung der Beschäftigten können die Gewerkschaften nur mit Durchsetzungskraft erfüllen, wenn sich die Beschäftigten selbst an Ort

und Stelle in ihren Betrieben daran beteiligen. Es bringe mehr bundesweit möglichst viele kleine Aktionen zu organisieren, als eine Großdemonstration zu veranstalten, sagt zum Beispiel Konrad Klingenburg (DGB): “Das nützt in diesem Land nichts mehr, wenn Sie 150.000 Leute auf eine Demo in Berlin bringen. Gucken Sie sich an wie viele Demos es gibt. Jedes Wochenende! Kostet ein Wahnsinnsgeld, Verpflegung, und man hat eine relativ begrenzte Erfolgschance.” Deswegen stellen alle Gewerkschaften sich in irgendeiner Form die Aufgabe “möglichst nah ran” an die Beschäftigten zu kommen. Also, rein in die Betriebe, Menschen in Bewegung bringen, sie zu stärken (*‘empowerment’*), aber auch: ‘Mitgliederorientierung’, genau hinhören, was die Leute wollen oder brauchen.⁶² Ob man es nun Mitmach- oder Bewegungsgewerkschaft nennt, oder von aktivierender Gewerkschaftsarbeit spricht, alle verwenden Elemente aus dem Konzept des Organizing aus den USA.

Es führt hier zu weit, darauf ausführlich einzugehen⁶³. Kurz gesagt ist ‘reines’ Organizing eine sehr intensive, langwierige (und daher auch teure), kämpferische und aktivistische Gewerkschaftsstrategie, die darauf abzielt zunächst Mitglieder zu gewinnen, um sich dann bei den Arbeitgebern besser durchsetzen zu können⁶⁴. Das Prinzip dahinter, Solidarität entsteht nicht von alleine, man muss sie organisieren. Und zwar von oben herab fördern, damit sie von unten hochwachsen kann. Franz Uphoff (IG BAU) umschreibt es so: “Über das gemeinsame Handeln ergibt sich eine Solidarisierung. Über Handeln macht man Erfahrungen und so gewinnt man an Stärke.” Klaus Schröter (NGG) aber hält Organizing für eine “Strategie der Schwäche”, die man benutzt, wenn man mit dem Rücken zur Wand steht, weil man kaum noch Mitglieder hat. “Ich bin eigentlich froh, dass NGG in dieser Situation nicht ist.” Trotzdem hält er

⁶² Andererseits ist Aufklärung der Beschäftigten bezüglich realistischer Erwartungen an die Interessenvertretung um Enttäuschung zu vermeiden, auch empfehlenswert. Vergleiche Wilkesmann (2011)

⁶³ Siehe den Anhang zum Thema ‘Organizing’.

⁶⁴ Siehe den Anhang zu Organizing; Ein ‘klassisches’ Beispiel ist die Taco Bell-Kampagne in den USA 2001. Da gelang es, über einen Boykott der Taco Bell-Fastfoodkette, Tomatenpflücker bei Zuliefererfirmen in der Coalition of Immokalee Workers (CIW) zu organisieren: www.ciw-online.org/tz_site-revision/home/home.html

manche Elemente für nützlich. “Zum Beispiel den zielgerichteten Research; Zu untersuchen, welche Themen in Zukunft für die Beschäftigten eine Rolle spielen werden. Da gibt es für uns Möglichkeiten, etwas daraus zu lernen.”

Ver.di innovativ, aber auch effektiv?

Aber wie setzt man dieses Vorhaben in die Tat um? Ver.di hat in den letzten Jahren im Dienstleistungs- und im Gesundheitsbereich vielleicht am meisten mit innovativen Kampagnen und Aktionen experimentiert, offensive Aktionen durchgeführt, gesellschaftspolitische Themen wie Mindestlohn angeschnitten und gezielt bestimmte Gruppen organisiert, zum Beispiel Studenten und Frauen, Personal im Niedriglohnbereich, wie Wachpersonal, oder Mitarbeiter von Schlecker oder Lidl.

Das Ziel der Lidl-Kampagne⁶⁵ war, mit Hilfe von Organizing-Methoden Betriebsräte zu gründen. Das brachte zwar viel Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit mit sich, aber wenig neue Mitglieder.

Diese Experimente bleiben eben nur ‘zarte Pflänzchen’, wie Klaus Dörre es ausdrückt: Einzelne Projekten, die nicht wirklich wurzeln. Eine einheitliche Strategie wäre bei Ver.di auch schwer durchzusetzen, angesichts der übergroßen Unterschiedlichkeit an Branchen, und heterogener interner Strukturen. Ver.di-Mitarbeiter Armin Duttine betrachtet gerade auch diese Vielfältigkeit als eine sprudelnde Kreativitätsquelle. “Ver.di lebt von den unterschiedlichen Kulturen hier. Ver.di ist eine Fusion von fünf verschiedenen Organisationen. Und diese wiederum waren auch nicht homogen.” Ver.di-Vorsitzender Bsirske sei der allgemein bindende Faktor. “Er versucht Identität über politische Inhalte zu vermitteln, zu sagen: ‘Wir brauchen einen anderen Weg, der solidarischer und nicht nur an egoistischen Brancheninteressen orientiert ist’.” Wobei letztendlich eine bessere Zusammenarbeit der verschiedenen Fachbereiche innerhalb Ver.dis schon begrüßenswert sei, gesteht Duttine nebenbei.

⁶⁵ Siehe auch die Ver.di-Website zu Lidl: <http://lidl.verdi.de/>

Ver.di-Bundesjugendsekretär Ringo Bischoff vertritt die Meinung, mit Elementen aus dem Organizing sollte noch viel mehr experimentiert werden. “Wir müssen nicht nur auf irgendwelche Gremientagungen darüber reden, sondern ausprobieren, machen. Man lernt das am besten in der Praxis. In einzelnen Branchen gelingt es uns schon die ‘Mitmachgewerkschaft’ zu gestalten: Im Einzelhandel, im Gesundheitswesen, in der Wach- und Sicherheitsbranche.” Organizing hat viele nützliche Aspekte, meint er. “Wir können eine Menge lernen: Schwerpunkte setzen, ganz klar auf die Leute zugehen, sich direkt und intensiv mit ihren Problemen und Fragen beschäftigen. Den direkten Austausch schnell in Aktionen umsetzen. Aktive Mitglieder beteiligen sich mehr als frustrierte Mitglieder, die sich schlecht betreut fühlen.”

Ver.di und die Jugendlichen

Jugendlichen als Hoffnungsträger, wird bei den meisten Gewerkschaften spezielle Aufmerksamkeit zuteil, auch bei der Mitgliederwerbung. 2010 sorgte der Zuwachs von 1.000 Studenten (3 Prozent mehr als in 2009) bei der DGB-Jugend für Stolz und Freude. Damit zählten die DGB-Gewerkschaften Ende 2010 33.300 Studierende⁶⁶. Die ‘Students-at-Work’-Beratung online und vor Ort an Hochschulen und Universitäten trägt anscheinend Früchte. Solche Erfolge könnten anderswo in der Gewerkschaft auch inspirieren.

Vor allem in der Kommunikation mit Jugendlichen sieht Ringo Bischoff viele Verbesserungsmöglichkeiten. “Es gibt noch immer eine Verkündungsmentalität bei der Gewerkschaftspressestelle. Wir schicken jeden Tag Presseberichte in die Welt und das war’s dann. Aber junge Leute sind über online Medien dauernd auf dem Laufenden, über Youtube, Twitter, Facebook. Wir müssen uns viel mehr auf diese schnelleren Kommunikationsmöglichkeiten einstellen.”

⁶⁶ “Mehr Studierende werden Gewerkschaftsmitglied”, DGB-Pressebericht vom 27. März 2011, www.dgb.de/presse/++co++9a9be892-59f4-11e0-7024-00188b4dc422

Aber nicht nur das, meint Bischoff. Die Organisation müsse auch ehrlicher und offener den Leuten gegenüber auftreten. Dinge nicht schönreden. "Mut zur Lücke haben", nennt er es. "Im direkten Kontakt mit den Mitgliedern liegt eine Riesenchance Feedback zu bekommen. Wenn wir einen Tarifabschluss machen, mit dem wir nicht zufrieden sind, müssen wir den nicht verteidigen, sondern ehrlich sein. Wenn nicht mehr drin war, müssen wir das sagen. Aber auch, dass wir mehr erreicht hätten, wenn es während der Tarifverhandlungen mehr Aktivität gegeben hätte." Wenn man so arbeitet, sind die Leute auch bereit aktiv zu werden, sagt Bischoff. "Es geht vor allem um Beteiligung. Klar ist manchmal auch die Stellvertreterposition gefordert. Die Leute wollen sich aber durchaus engagieren."

Seiner Meinung liegt in mehr Offenheit auch eine Chance die abtrünnigen Berufsgewerkschaften herbeizuholen, um sich gegenseitig zu stärken. "Auch in diesen Bereichen sollten wir auf die Menschen zugehen und sie zu Kooperation auffordern. Es ist zum Beispiel wichtig die Ärzte wieder zurückzuholen. Wenn es uns gelingt für die Niedriglohnbeschäftigten einen Lohn, von dem sie leben können, zu erreichen, aber nicht, die Hochgebildeten zufrieden zustellen, dann werden wir an Macht einbüßen." Die Diskussion darüber wäre aber noch zu führen, fügt Bischoff hinzu.

Ver.di: Tarifpolitik mal anders

Auch Klaus Dörre sieht gerade wieder eine hoffnungsvolle Entwicklung bei Ver.di entstehen: Die 'bedingungsgebundene Gewerkschafts- und Tarifpolitik'. Beim Klinikum Frankfurt/Oder hat sie funktioniert. Ver.di umschreibt die Methode in Informationsblättern wie folgt: "Wir machen die Aufnahme und den Abschluss von Tarifverträgen vom gewerkschaftlichen Organisationsgrad in den Kliniken abhängig." Dörre: "Keine Stellvertreterpolitik mehr, Verhandlungen nur, wenn die Beschäftigten sich organisieren und engagieren." Der Gedanke dahinter: Es ist aussichtslos sich in Tarifverhandlungen zu begeben, wenn man nicht genug Mitglieder hat, um sich durchzusetzen.

Der Organisationsgrad im Klinikum Frankfurt/Oder stieg innerhalb von ein paar Monaten von 150 auf 450 Mitglieder an (bei 1.000 Beschäftigten)⁶⁷. Danach konnte man bei neuen Tarifverhandlungen mit Hilfe eines Arbeitskampfes eine Lohnerhöhung von mehr als 20 Prozent durchsetzen, sagt Dörre.

In der mühseligen Gewerkschaftspraxis gibt es leider kein Allheilmittel. Für die Logistikbranche wäre die bedingungsgebundene Gewerkschaftsarbeit keine gute Idee, meint Betriebsrat Michael Kalis. Keinen Tarifvertrag abzuschließen, wenn die Beschäftigten nicht mitmachen, findet er gefährlich. "Wenn der Arbeitgeber bemerkt 'die sind so schwach, dass sie keinen Abschluss hinbekommen', dann will er gar nicht mehr. In Hannover konnten wir dann sieben Jahre lang keinen Tarifvertrag mehr abschließen" Er sieht aber auch, dass die Beschäftigten manchmal auch zu bequem sind: "Die sagen: 'Du machst das doch gut für uns, Michael. Da brauchen wir doch gar nicht mehr dafür eintreten.'" Stellvertreterpolitik für die Trittbrettfahrer mache er, Kalis ist sich dessen bewusst. Diese Haltung ist eben schwer zu ändern, sagt er, auch für ihn selbst, weil er diese Rolle des Stellvertreters mag. "Aber manchmal frage ich mich schon, ob ich nicht stattdessen besser mehr Mitglieder für Ver.di hätte gewinnen sollen." Es gäbe da auch andere Möglichkeiten für die Gewerkschaft mehr Beschäftigte zu interessieren. So hält Kalis "gut vorbereitete Tarifverhandlungen" für die beste Möglichkeit Gewerkschaftsmitglieder zu gewinnen. "Da ist das Ergebnis nicht mal so wichtig. Es ist viel wichtiger, viele hinter eine Forderung zu bekommen und sie davon zu überzeugen, dass man so etwas nur zusammen mit der Gewerkschaft erkämpfen kann."

⁶⁷ Siehe Ver.di-Informationsblatt *Infodienst Krankenhäuser*, www.verdi.de/gesundheitsoziales/branchenpolitik/krankenhaeuser/infodienst_krankenhaeuser/data/Nr.-48-Infodienst-Krankenhaeuser-03-2010.pdf; (März 2010, S.2) und [www.verdi.de/\(...\)krankenhaeuser/data/kid_44_low.pdf](http://www.verdi.de/(...)krankenhaeuser/data/kid_44_low.pdf) (April 2009). auch *Ver.di Drei*, <https://drei.verdi.de/archiv/data/drei33.pdf> (März 2010, S.6)

IG BAU: Mitmachgewerkschaft

Auch die IG BAU betrachtet es als ihre Aufgabe, mehr aktive Mitglieder zu für die 'Mitmachgewerkschaft' zu gewinnen. "Wir brauchen Durchsetzungskraft. Wir müssen eine Strategie finden, um uns in den Betrieben gewerkschaftlich zu verankern und unsere Mitglieder stärker einzubinden." Eine nicht ganz einfache Aufgabe, da die Beschäftigten im Baugewerbe über viele Baustellen verteilt arbeiten. "Selbst bei einem so großen Unternehmen wie HOCHTIEF ist das nicht einfach. HOCHTIEF hat zig Baustellen in Deutschland, auf denen dann auch noch Arbeiter von anderen Betrieben und aus anderen Ländern, arbeiten. Da ist betriebliche Gewerkschaftsarbeit sehr schwer zu organisieren."

NGG: Fokus auf Hotelzentren

Die NGG setzt etwas klassischer an bei der Rekrutierung in der Hotel- und Gaststättenbranche. Man will vor allem Mitglieder werben bei den 150.000 Jugendlichen in den Berufsausbildungen einerseits, und in den vier- bis sechstausend Unternehmen, die groß genug für einen Betriebsrat sind, andererseits. Eine relativ kleine und relativ bedürftige Gewerkschaft wie die NGG (200.000 Mitglieder) könne nicht überall sein, sagt Klaus Schröter. Deshalb fokussiere sich die NGG innerhalb der sechstausend Betriebe, auf die siebenhundert Betriebe mit einem Konzernbetriebsrat in den wichtigsten Hotelstädten. "Es gibt für die Gaststättenbranche sechs Zentren: Berlin, Hamburg, Köln, das Ruhrgebiet, Frankfurt am Main und München. In diesen Zentren müssen wir etwas erreichen, und das werden wir durch diese siebenhundert Betriebe schaffen." Das wird Wirkung haben, glaubt Schröter.

IG Metall: Mitgliederwerbung als politisches Ziel

Die IG Metall hat sich bei der Reorganisation die Mitgliederwerbung als zentrales Ziel gesteckt. Christian Kühbauch: "Bei Gewerkschaften ist immer alles wichtig. Man muss sich aber trauen Prioritäten zu setzen." Mitgliederwerbung ist eine politische Aufgabe, um Organisationsmacht aufzubauen, das steht auch im Positionspapier zur Reorganisation.

Kühbauch: "Gewerkschaften neigen dazu für diejenigen zu arbeiten, die schon da sind, und nicht für die, die noch kommen werden." Zukünftig sollen 20 Millionen Euro pro Jahr in innovative Projekte zur Mitgliederwerbung fließen. Der Fokus liegt dabei auf einer neuen Branche wie der der Erneuerbaren Energien, und bei den Jugendlichen und den Hochgebildeten. Außerdem will man regionaler arbeiten. Bei der Zentrale in Frankfurt am Main werden 150 Arbeitsstellen wegfallen. Dafür kommen 150 Gewerkschaftssekretäre bei den Verwaltungsstellen in den Bundesländern zurück.

Organizing ist Teil der Gesamtstrategie, sagt Kühbauch. "Organizing ist aufwendig, kostet viel Geld, und man muss erst ein mal in schwierige Strukturen reinkommen. Da wo es Sinn macht, in Bereichen, in denen wir noch nicht drin sind, nutzen wir es." Wo es bereits Strukturen gibt, bei Siemens oder Bosch, will die IG Metall an den Schwachstellen stärker werden. "Bei den Angestellten und Ingenieuren zum Beispiel."

6 Pessimismus oder Optimismus

Wie schätzen die Interviewten angesichts der vielen Probleme und Herausforderungen die zukünftigen Entwicklungen ein. Wie optimistisch bzw. pessimistisch sind sie hinsichtlich der Zukunft der heutigen Arbeitnehmerinteressenvertretung? Hier zeigt sich erneut ein Unterschied zwischen den pragmatischen Praktikern der alltäglichen Gewerkschaftsarbeit und den wissenschaftlichen Untersuchungen.

Die Pragmatiker: Einfach weitermachen

Franz Uphoffs (IG BAU) Antwort ist vielleicht exemplarisch: "Optimismus oder Pessimismus ist für mich keine Frage. Ich denke darüber nicht nach. Es *muss* nach vorne gehen, und so lange ich das Gefühl habe, es geht mit uns aufwärts, ist es gut. Auch wenn es manchmal zu langsam geht, Veränderungen brauchen Zeit." Konrad Klingenburg sieht das, in Bezug auf die Gewerkschaftsarbeit selbst, noch nuancierter: "Unsere politische Arbeit ist oft nicht der große Schlag: drei Schritte nach vorne und auch mal

wieder vier zurück, und dann wieder einer nach vorne. Aber das verstehen die allermeisten Leute, es geht darum wirkliche Verbesserungen zu erzielen.“ Manche Mitglieder würden zwar lieber, wie in Frankreich, den Generalstreik ausrufen (was in Deutschland verboten ist). Aber, sagt Klingenburg: “Da gibt es zwar Bilder von brennenden Reifen auf den Champs Elysées in Paris, aber wenn Sie sich angucken, was die französische Gewerkschaften⁶⁸ durchsetzen können, dann ist das viel weniger als wir mit unserem pragmatischen Ansatz.“ Der DGB wird sich nach wie vor für eine 'neue Ordnung auf dem Arbeitsmarkt' einsetzen. Das höre sich 'sperrig' an, treffe aber zu, meint Klingenburg. Es gehe um Mindestlöhne, gute Arbeit statt prekärer Arbeit, familienfreundliche, gut bezahlte Jobs, mit Weiterbildungsmöglichkeiten. “Also im Grunde diese ganze Palette immer wieder.”

Die wichtigste Aufgabe für alle Gewerkschaften ist, an Stärke zu gewinnen, also Mitglieder werben. Für die IG Metall fängt diese Arbeit jetzt, wo die Reorganisation fast beendet ist, an. Christian Kühbauch ist davon überzeugt, dass es vor allem mit den 150 neuen Gewerkschaftssekretären vor Ort, gelingen müsste, attraktiver zu werden. Ringo Bischoff (Ver.di) ist sehr optimistisch bezüglich der verfolgten Strategie und ihrer Wirksamkeit. “Ich bin fest davon überzeugt, dass wir auf betrieblicher Ebene mit unserem gesellschaftlich-politischen Engagement, unseren Aktionen, attraktiv sind. Ver.di ist so gut aufgestellt wie schon lange nicht mehr, wenn ich unsere Wachstumszahlen und die Beteiligung, zumindest in manchen Bereichen, betrachte.” Weil die Ressourcen nicht reichen, um flächendeckend zu sein, muss Ver.di seine Ziele realistisch aufstellen. “Wir müssen unsere Themen gezielt wählen. Prekäre Beschäftigung ist sicher ein Thema. Wir müssen außerdem die Organisation verjüngen und Barrieren sich zu beteiligen abbauen, damit auch junge Migranten zu uns finden.” Im Gesundheitswesen geht es schneller voran, im Öffentlichen Dienst ist es manchmal schwieriger, sagt

⁶⁸ Der Organisationsgrad in Frankreich liegt zur Zeit bei etwa 7 Prozent. Die Tarifbindung lag 2007-2009 aber bei 90 Prozent. Quelle: European commission, *Industrial Relations in Europe 2010 report*, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ifsa_egan&lang=en (3. März 2011)

Bischoff. "Das ist nicht schlimm. Ich brauche die Erfolge in den Vorzeigebereichen, um attraktiv zu sein. Wir sind stellenweise konfliktfreudiger und machen Gewerkschaftsarbeit durch Beteiligung erfahrbar."

Für Klaus Schröter (NGG) hat die Frage nach Pessimismus oder Optimismus überhaupt keine Relevanz. Seine NGG ist "klein und beweglich". Sie arbeitet vor Ort und eng mit den Beschäftigten zusammen. "Ich glaube daran als Zukunftsmodell. Wenn wir das nicht so machen würden, dann hätten wir keine Mitglieder." Er ist felsenfest davon überzeugt, der gesetzliche Mindestlohn wird kommen. Und was kommt danach? "Dann feiern wir."

Die Forscher: Skepsis bleibt

Hassel sieht Hoffnung, aber nicht von den Gewerkschaften

Anke Hassel bleibt skeptisch wie zuvor. Sie glaubt ebenso wie Schröter, es werde gelingen, den gesetzlichen Mindestlohn durchzusetzen. Die tatsächliche Verbesserung der Lage auf dem Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren werde aber durch demografische Veränderungen entstehen. Der Mangel an Fachkräften werde Maßnahmen notwendig machen, die Randbelegschaften und auch die Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt zu integrieren und ihnen zu einem 'vernünftigen' Einkommen zu verhelfen, da ist Hassel sich "relativ sicher". Auch prekär Beschäftigte seien in Deutschland relativ gut ausgebildet und hätten daher auf einem knappen Arbeitsmarkt wieder eine Chance. "Aber das hat dann mit demografischem Wandel zu tun und nichts mit den Gewerkschaften." Noch eine ganz andere Möglichkeit um prekär Beschäftigten zu einem besseren Einkommen zu verhelfen, wäre eine Änderung des Steuersystems. Das hätte dann auch Folgen für die sozialen Sicherungssysteme. Die Gewerkschaften sind darin jetzt noch stark integriert, es ist sozusagen eine der letzten Bastionen institutioneller gewerkschaftlicher Macht. Sie täten sich bestimmt schwer, daran was zu ändern, vermutet Hassel. Trotzdem hält sie es für unbedingt notwendig, dass sich etwas an der hohen Steuerbelastung für Leute mit einem

niedrigen Einkommen ändert. "Man kann das machen, ohne die Gewerkschaften aus allen sozialen Sicherungssystemen rauszuwerfen. Es gibt Alternativen dazu. Nur glaube ich, die Gewerkschaften befürchten eine Schwächung ihrer Position, in dem Moment, in dem man da zu reparieren begänne." Deswegen wollen die Gewerkschaften nicht mal darüber sprechen.

Nachtwey: Impulse von außen

Oliver Nachtwey ist davon überzeugt, die gewerkschaftliche Erneuerung werde ohne Impulse von außen nicht gelingen. Das pessimistische Szenario gleicht für ihn dem der USA. Dort hat das *consession bargaining* dazu geführt, dass Beschäftigte ihr Vertrauen in die Gewerkschaften verloren haben. "Die Leute werden zwar irgendwann protestieren, wenn sie verzweifelt genug sind, nur werden sie das dann ohne die Gewerkschaft machen, in einer neuen sozialen Bewegung." Um diesen Prozess zu verhindern, benötigten die deutsche Gewerkschaften Impulse von außen. "Ein Arbeiterbewusstsein entsteht nicht von selbst, und Solidarität auch nicht immer. Das muss im Gespräch und über Diskussionen und Kämpfe hergestellt werden." Beispiel hierfür könnte ironischer Weise die GDL, die Lokführergewerkschaft, sein. Diese sei zwar kein gutes Beispiel für eine moderne, solidarische Gewerkschaft, da ist sie eher konservativ. "Man sieht an ihr aber, dass es zu mehr Organisationsmacht führt, wenn eine Gewerkschaftsführung sich dazu entscheidet zu kämpfen." Dann kann man auch am Verhandlungstisch mehr Druck machen. Eine mehr kämpferische Haltung wäre nötig.

Dörre: Hofft auf Neuerwachen durch Veränderungsdruck

Dörre zieht, wie DGB'er Klingenburg, den Vergleich zur französischen Situation. Auch er sagt, dieser Vergleich falle jetzt noch zum Vorteil der deutschen Gewerkschaften aus. Man sehe in Frankreich, wo ein sehr niedriger Organisationsgrad hinführen könne, meint Dörre. Der Anteil an 'nicht-normierten' Konflikten, wie wilden Streiks oder '*Bossnapping*', liege in Frankreich bei 30 Prozent, so das Ergebnis seiner aktuellen Studie.

Während der Krise stieg diese Zahl in der privaten Industrie nochmal stark an. In Deutschland bringe der korporatistische Weg, über Verhandlungen, größeren Gruppen aber noch immer Vorteile. Trotzdem: "Der Anteil an nicht-normierten Konflikten ist in Deutschland nicht kleiner. Nur entzünde er sich nicht am Sozialen und nicht an Tarifverhandlungen, sondern an ökologischen oder an demokratischen Fragen, wie der Anti-AKW-Bewegung oder Stuttgart-21."

Bei den sozialen Fragen werde Deutschland im pessimistischen Szenario eher nach rechts und in Apathie abgleiten, meint Dörre. Eine optimistische Vorstellung wäre dagegen, dass der "unglaubliche Veränderungsdruck", der aus den neuen sozialen Bewegungen auf der Gesellschaft laste, etwas bewegen würde. "Die Wirtschaftskrise ist ja nicht vorbei. Wir sind in einer Doppelkrise mit den drohenden Staatspleiten auf der einen Seite und der weitergehenden ökologische Krise andererseits." Das alte Wirtschaftskrisenmittel – materielles Wachstum – funktioniere nicht mehr, weil es zu einer Verschärfung der ökologischen Krise führe. "Das hat Konsequenzen für die Organisierung gesellschaftlicher Arbeit, für die Frage des Verhältnisses von Prosperität und Wachstum, für die gesellschaftliche Sozialstruktur, für die sozialen Konflikte und auch für die Demokratie. Wenn diese Fragen in den Gewerkschaften keine Rolle spielen, dann sterben sie als gesellschaftliche Reformbewegung aus." Aber unter Druck werde alles flüssig, hofft Dörre. "Es kann durchaus sein, dass sich die Gewerkschaften für solche Impulse öffnen und das dies zu ihrer Revitalisierung beiträgt." Innere Reorganisation und Erneuerung seien wichtig, aber es brauche auch Impulse von außen. "Die werden aber kommen, da bin ich mir sicher", sagt er dann doch noch.

7 Schlussfolgerung

Die Zukunftsfrage nochmal

Was wird aus Lena, mit der ich meinen Artikel begann? Wird sie in Zukunft Mitglied einer Gewerkschaft werden? Oder wird sie, so wie Michael Kalis in seiner Laufbahn, irgendwann zunächst mit dem 'Betriebsratsvirus' und

später dem Gewerkschaftsvirus angesteckt werden? Wird sie einen Betriebsrat in der Agentur gründen, in der sie nach ihrem Studium arbeiten wird? Und danach eine neue Gewerkschaft, deren erste deutsche weibliche Vorsitzende sie wird? Vielleicht lässt sie es sich auch nicht länger gefallen, von ihrem Arbeitgeber schikaniert zu werden und startet über Facebook mit ihren Freunden eine Aktion zur Verbesserung ihrer Lage, die weltweit Nachahmer findet. Jede Generation benutzt eigene Mittel bei der Verbesserung ihrer Lebensumstände.

Meine Kernfrage war: In welche Richtung wird sich die deutsche Arbeitnehmervertretung in Zukunft entwickeln? In diesem Artikel habe ich mich fast ausschließlich mit den deutschen Gewerkschaften auf nationaler Ebene auseinandergesetzt. Noch reicht es für die Gewerkschaften anscheinend aus, den deutschen Arbeitsmarkt als wichtigsten Bereich des eigenen Aktionsradius zu betrachten. Das ist eigentlich erstaunlich, weil die Entwicklung des Arbeitsmarkt, auch des deutschen, schon längst von globalen Faktoren und Akteuren abhängig geworden ist. Transnationale Unternehmen planen schon lange nicht mehr ihre Aktivitäten in einzelnen Ländern, sondern teilen die Welt in Kontinente auf. Durch die Freizügigkeit von Personen und Gütern gehört der Wettbewerb auf europäischer Ebene zum Alltag vieler Menschen. International ist der neoliberale Kurs ohnedies noch stärker und härter als in Deutschland.

Die Zukunft des deutschen Arbeitsmarkts wird also in vielerlei Hinsicht von den wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen außerhalb Deutschland abhängen. Werden Unternehmen und Politiker diesen neoliberalen Kurs weiterhin in dieser Weise vertreten? Erweist sich der Kapitalismus aufs Neue als unendlich anpassungsfähig? Und welche Rolle können und wollen die deutschen Gewerkschaften spielen, um den (nationalen) Arbeitsmarkt mitzugestalten?

Intermediäre Rolle

Wenn die Gewerkschaften weiterhin nur ihre eigenen Mitglieder vertreten, bedeutet dies, sie möchten so lange wie irgend möglich in der, ihnen im

„sozial-bürokratischen Kapitalismus“ der Nachkriegszeit, zugeordneten Rolle als Intermediär zwischen Kapital und Arbeit verharren⁶⁹. Diese Rolle des Intermediärs hat den Beschäftigten viel gebracht. Sie hat zur Rolle der Gewerkschaft als einer ‘Ordnungsmacht’ beigetragen. Dabei hat jeder – Unternehmer, Politiker, Beschäftigter – gleichermaßen vom System profitiert.

Das ist inzwischen nicht mehr so. Die Anforderungen des Arbeitsmarktes haben sich in den letzten Jahrzehnten geändert. Der Kapitalismus zeigt heute wieder ein viel härteres Gesicht. Die Position der Beschäftigten ist in der heutigen globalen Wettbewerbswirtschaft unsicherer als sie es je nach dem 2. Weltkrieg war. Wenn die Gewerkschaften in dieser Rolle verharren, wird sich auch ihr allmählicher Niedergang aller Wahrscheinlichkeit nach, auch zukünftig fortsetzen.

Sprachrohr

Ich bin in dieser Hinsicht optimistischer. Ich bin davon überzeugt, die Gewerkschaften wollen Sprachrohr *aller* Beschäftigten sein. Nur in dieser Rolle können sie, meiner Meinung nach, auch grundsätzliche, gesellschaftspolitische Veränderungen vorantreiben.

Man kann nicht sagen, die Gewerkschaften seien, trotz ihres Pragmatismus, ganz ohne Ideale. In sämtlichen meiner Interviews mit den Gewerkschaftsfunktionären taucht an irgendeiner Stelle immer ihr Streben nach Gerechtigkeit auf. Es handelt sich dabei, um die:‘natürliche’ Aufgabe der Gewerkschaften, dazu sind sie da. Ich glaube nicht, dass es irgendeinen Gewerkschaftsvorstand oder -sekretär gibt, der die prekär Beschäftigten böswillig außen vor lassen möchte. Die DGB-Gewerkschaften stecken aber in der Zwickmühle, zwischen den kurzfristigen Bedürfnissen ihrer Mitglieder, dem eigenen Wunsch nach Erhalt ihrer Organisation, und ihrem langfristigen Streben nach einer gerechteren Gesellschaft.

⁶⁹ Dörre (2011), Müller-Jentsch (1997), S.98 ff

Die Alternative

Sogar, wenn man Ihnen diese Zwickmühle zu Gute hält, kann man den Gewerkschaften dennoch tatsächlich vorwerfen, sich häufig zu niedrige Ziele zu setzen. Die Kritik der Forscher diesbezüglich, ist meiner Ansicht nach, durchaus berechtigt. Während der Krise haben die Gewerkschaften mit dem Hinweis auf ihren pragmatischen Ansatz 'besser etwas, als gar nichts', nicht einmal den Versuch zu einer wesentlichen gesellschaftspolitischen Verbesserung unternommen. Man hat sich meist auf das am naheliegendsten und am einfachsten zu realisierende Ziel konzentriert: Die Beschäftigungssicherung der Festangestellten. Auf dieser Weise praktiziert, wirkt Pragmatismus aber eher lähmend, sei es aus Unsicherheit oder aus Überzeugung: Da mangelt es dann doch am Weitblick. Da wird, nach meiner Meinung, die Gewerkschaft, doch zu sehr zur 'Ordnungsmacht' und zu wenig zur 'Gegenmacht'. Sie sollte nach Möglichkeit beides sein, wie auch Soziologe Klaus Dörre und IG BAU-Strategie Franz Uphoff meinen.

Weitblick bei gewerkschaftlicher Arbeit könnte zum Beispiel das Streben nach 'Wirtschaftsdemokratie'⁷⁰ sein, als einer realistischen Alternative zum allgegenwärtigen Neoliberalismus. In der strategischen Durchführung dieser Idee, müsste man sie dann so vielfältig und unterschiedlich gestalten, wie die unterschiedlichen Berufe und Branchen, Kern- und Randbelegschaften in den Gewerkschaften es verlangen. Eine Einheitsstrategie ist in unserer heutigen differenzierten Gesellschaft weder möglich noch wünschenswert.

Kontraproduktiv

Gleichzeitig muss man jedoch aufpassen, dass die Vielfältigkeit nicht kontraproduktiv wirkt. Es war wohl schon immer so, dass Gewerkschaften unterschiedlicher Meinung darüber waren, wie Interessen vertreten werden sollten. Sie sollten an erster Stelle Solidarität anstreben, zwischen

⁷⁰ Vergleiche: IG Metall-Vorstandsmitglied Hans-Jürgen Urban (2010), S.7: „Ihren (*der Wirtschaftsdemokratie, DS*) Ausgangspunkt könnte das Konzept der 'demokratischen Arbeit' darstellen, das Elemente der direkten Partizipation am Arbeitsplatz mit Konzepten 'Guter Arbeit(sgestaltung)' verbindet *undff*). Auch: Ehlscheid/Pickshaus/Urban (2010). Vergleiche auch Deppe und Riexinger (beide 2010).

der Kern- und der Randbelegschaft, den verschiedenen Berufsgruppen innerhalb der Unternehmen und zwischen (allen!) Gewerkschaften - denen des DGBs und denen der Berufsgruppen.

Stolpern

Bei der Vorgehensweise gibt es kein Allheilmittel; Viele Experimente und Versuche werden nötig sein. Und leider ist nicht zu erwarten, dass eine gesellschaftspolitische Veränderung schnell eintreten wird. Wie Konrad Klingenburg schon sagte, geht es im gewerkschaftlichen Alltag meist drei Schritten nach vorne, zwei zurück und dann wieder einen nach vorne. Es ist ein mühsamer Weg: Stolpern, wieder Aufstehen, direkte Wege zum Ziel, aber auch Irrwege. Dabei dürfen die Gewerkschaften ihr Ziel einer gerechteren Wirtschaft nicht aus den Augen verlieren.

Bündnisse

Auch Bündnisse mit anderen sozialen Bewegungen - wie der Kirche, der Umweltbewegung, oder Gruppierungen wie dem Sozialverband Deutschland oder Attac – können nützlich sein. Die Gewerkschaften brauchen, glaube ich, tatsächlich 'Impulse von außen', wie Nachtwey und Dörre sagen – durch andere Initiativen und den kritischen Blick von Wissenschaftlern und Medien - um über ihre eigene Rolle nachzudenken und sie neu zu gestalten.

Auch im Internationalen Rahmen, zum Beispiel beim Kampf für internationale betriebliche Standards im Bereich von Menschen- und Arbeiterrechten und Kinderarbeit, wäre es wünschenswert noch mehr und noch effektiver mit anderen Organisationen zusammenarbeiten. In bester Absicht geschlossene Konferenzabsprachen sollten weniger als jetzt schon als Resultat gelten.

Organizing

Ein konkretes, Hoffnung machendes Beispiel für eine viel versprechende Strategie ist die Vorgehensweise der verschiedenen Gewerkschaften im

Rahmen von *Organizing*⁷¹. Die Interviewten berichten darüber, welche unterschiedlichen Elemente dieser Strategie sie in 'ihren' Branchen und Belegschaften für geeignet halten. Es werden viele Initiative gestartet, um Gruppen von Beschäftigten außerhalb des eigenen Kreises, vor allem festangestellte, ältere Männer, zu erreichen. Auch gibt es Versuche den 'Outsidern' zu einer direkten Stimme in der gewerkschaftlichen Demokratie zu verhelfen. Das sind für mich kleine, aber hoffnungsvolle Zeichen der Modernisierung.

Zweifel

Ich habe aber auch Zweifel am Gelingen einer solchen Mission, vor allem daran, ob die großen Gewerkschaften, wie IG Metall und Ver.di, in der Lage sein werden, sich sozusagen 'pfadunabhängig'⁷² zu entwickeln. Sie sind, wie gesagt, längst selbst zu Institutionen geworden, mit Angestellten, Gebäuden, Öffentlichkeitsoffensiven, festen Strukturen eben, und sind sehr mit dem System des Nachkriegswohlfortstaates verknüpft. Wie schnell lässt sich so ein Tanker vom einmal eingeschlagenen Kurs abbringen? Wie groß ist die Veränderungsbereitschaft bei den Funktionären innerhalb den Gewerkschaften selbst? Vieles, vielleicht zu viel, hängt von Einzelpersonen und ihrer Überzeugungskraft ab, von führenden Leute, wie den IG Metall-Vorstandsmitgliedern Detlef Wetzel oder Hans-Jürgen Urban, aber auch von neuen Gewerkschaftssekretären, ohne den Ballast der Vergangenheit. Hoffentlich sind sie imstande die 'inneren Grabenkämpfe' (Dörre) zu überwinden. Die Mindestlohnkampagne Ver.di's ist dabei auch ein Hoffnungszeichen für gute Zusammenarbeit.

Die Niederlande im Vergleich

Der Vergleich mit der aktuellen Situation der Gewerkschaften in den Niederlanden, zeigt, wie sehr der interne Kampf die Gewerkschaften

⁷¹ Siehe auch den Anhang zum The ma Organizing.

⁷² Siehe für eine Erklärung des Begriffs 'Pfadabhängigkeit':

<http://de.wikipedia.org/wiki/Pfadabh%C3%A4ngigkeit>. Vergleiche Ebbinghaus zum Thema Sozialstaat (2006).

handlungsunfähig machen kann. Es gibt, obwohl die Niederlande, anders als Deutschland, einen gesetzlichen Mindestlohn, mehr Möglichkeiten zur Allgemeinverbindlichkeit der Tarifverträge und keine Einheitsgewerkschaft haben, ansonsten viele Gemeinsamkeiten. Der Korporatismus nennt sich in den Niederlanden „Poldermodel“, weil es als typisch niederländisch gilt, bei Verhandlungen auf Kompromisse zu setzen. Der Institutionalierungsgrad der Gewerkschaften ist ebenfalls hoch, und und bröckelt ebenso wie beim deutschen Nachbarn.

Die sozialdemokratisch orientierten Gewerkschaften unter dem Dachverband FNV (Federatie Nederlandse Vakverenigingen) gehören mit 1,4 Millionen Mitgliedern zu den größten Verbänden in den Niederlanden. Sie haben mit ähnlichen Problemen zu kämpfen wie die DGB-Gewerkschaften: Mitgliederschwund und Rückgang der Kernbelegschaft, interne Uneinigkeit über den Kurs, Konkurrenz von Berufsgewerkschaften, und gelten als altmodisch.

Innerhalb des FNV gibt es auch zwei 'Riesen': FNV Bondgenoten, eine Fusionsgewerkschaft mit fast einer halben Million Mitgliedern im Industrie- und Dienstleistungsbereich und Abvakabo FNV, mit etwa 350.000 Mitgliedern im Öffentlichen Dienst und in der Gesundheitsbranche.

Rückzug

Beide drohen zur Zeit mit Rückzug aus dem Dachverband. Grund ist die Uneinigkeit des Dachverbands FNV über das Abkommen zur Reorganisierung der Rentenversicherung mit Politik und Arbeitgebern. Der Dachverband ist wie immer den Kurs der Kompromisse und Zugeständnisse gefahren. Das Abkommen sieht vor, dass das Versicherungsrisiko in Zukunft mehr bei den Beschäftigten als bei den Arbeitgebern liegt. Es geht also um die Renten der jungen Beschäftigten, und es sind meist die Älteren, die sich darüber empören.

Die beiden größten Gewerkschaften haben jetzt 'nein' zu diesem Abkommen gesagt und werden es ihren Mitgliedern mit einer Ablehnungsempfehlung zur Abstimmung in den Referenden vorlegen. In den Medien wird ihnen deshalb wiederholt vorgeworfen, sie seien nicht

fortschrittlich, das System sei so nicht länger haltbar, die Welt habe sich geändert und dieses Abkommen sei überhaupt der einzige Weg die Renten einigermaßen sicherzustellen.

Auch der Dachverband und deren Vorsitzende Agnes Jongerius meinen, das Abkommen sei ein guter Kompromiss, und verteidigen es bis zuletzt. Wenn man derart zerstritten ist, wie die Gewerkschaften jetzt, benötigt man keinen Arbeitgeber oder Politiker mehr als Gegenüber.

Fraktalisierung

Ein Platzen des Dachverbands wäre einen weiteren Schritt auf dem Weg zur 'Fraktalisierung' der Gewerkschaft, ein Begriff, den Klaus Dörre benutzt. Er sieht es als eine mögliche sehr negative Entwicklung. „Die fraktale Gewerkschaft ist vornehmlich an einer Bestandssicherung der von ihr noch repräsentierten Branchen und Unternehmen interessiert. Dieser Bestandssicherung ordnet sie andere Interessen unter.“⁷³ Optimistisch gedacht, wäre es aber vielleicht nicht ganz so schlimm, würde der Dachverband platzen. Ganz klar würde dies einen Erdbeben für die FNV-Gewerkschaften bedeuten, Vielleicht wäre es aber auch gerade ein Neuanfang für die niederländischen Gewerkschaften, mit mehr Diversität, mehr Kampfbereitschaft, mehr Möglichkeit zu unterschiedlicher Meinungsäußerung, vielleicht würden dann mehr Frauen und Jugendliche und, mehr prekär Beschäftigte einbezogen und es gäbe weniger Elitendeals. Wie bereits gesagt, birgt Vielfalt natürlich immer auch die Gefahr der Zersplitterung oder Fraktalisierung, das ist aber keine Naturgesetzmäßigkeit. Wenn im Dachverband zwischen den kleinen, und den beiden großen Gewerkschaften – die dann nicht mehr so groß wären – ein ausgewogenes Gleichgewicht entstünde, wäre das vielleicht eine Chance auf eine neue Arbeitnehmervertretung, die auf Diversität statt auf Elitendeals setzt. Verhängnisvoll wäre es, wenn die Gewerkschaften auch dann nicht in der Lage wären, ein gemeinsames, für die Beschäftigten aller Branchen attraktives Ziel, zu formulieren. Sie müssen sich nur entscheiden.

⁷³ Quelle: Dörre (2011), S. 289.

Anhang A

Internationalisierung

Liegt die Zukunft der Gewerkschaften nicht eher im europäischen oder internationalen, als im nationalen Raum? Die Frage könnte angesichts der Internationalisierung von Wirtschaft und Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten gestellt werden. Für jede deutsche Gewerkschaft ist internationale Gewerkschaftsarbeit ein Thema. Wenn man sich aber vor Augen hält, wie kompliziert die Zusammenarbeit innerhalb Deutschland ist, kann man sich eine Vorstellung vom internationalen Ablauf machen. Es gibt, in Europa und weltweit jede Menge gewerkschaftlicher Gremien und Institutionen. In diesen Gremien ist Deutschland, als Vertreter einer der weltweit größten Ökonomien, sehr wichtig. Nicht umsonst ist der DGB-Vorsitzender Michael Sommer seit 2010 Präsident⁷⁴ des Internationalen Gewerkschaftsbundes (IGB), der 175 Millionen Beschäftigte in 151 Ländern vertritt. Konrad Klingenburg (DGB): „Der DGB wird als sehr mächtig wahrgenommen, manchmal mächtiger als wir eigentlich sind.“ Die internationale Gewerkschaftsarbeit des DGB läuft ansonsten über die SPD-nahe Friedrich Ebertstiftung⁷⁵. „Die machen das für uns. Da ist der DGB auch sehr akzeptiert.“

Europa

Die Gewerkschaften im Europäischen Gewerkschaftsbund (EGB/ETUC) vertreten die Interessen von 82 Verbänden in 36 Ländern mit immerhin 60 Millionen Gewerkschaftsmitgliedern⁷⁶ (bei mehr als 212 Millionen Beschäftigten in den 27 EU-Ländern⁷⁷). Der EGB ist vor allem als Wachhund der Europäischen Kommission aktiv und ist dabei durchaus erfolgreich, wie zum Beispiel 2006 mit seinem Protest, wegen der Gefahr

⁷⁴ Siehe Website ITUC: www.ituc-csi.org/michael-sommer.html

⁷⁵ Für die Gewerkschaftsarbeit der Friedrich Ebert Stiftung, siehe: www.fes.de/gewerkschaften

⁷⁶ Quelle: ETUC: www.etuc.org/a/109

⁷⁷ Quelle: Eurostat: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_egan&lang=en (2010)

von Lohndumping, gegen die Einführung der europäischen Dienstleistungsrichtlinie⁷⁸. Die Richtlinie wurde weitgehend angepasst.

Berichte aus Brüssel

Die deutschen Gewerkschaften pflegen selbst auch ihre europäischen Kontakte. Für Ver.di ist Armin Duttine in der Berliner Hauptzentrale alleine für die europäischen Aussenkontakte zuständig. Außerdem hat er einen Sitz im Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss⁷⁹, einem Sachberaterorgan für die Europäische Union. Duttines Aufgabe ist es vor allem, eine gute Rückkoppelung aus dem europäischen Bereich an die dreizehn Fachbereiche von Ver.di zu sichern. „Deshalb bin ich in Berlin und nicht in Brüssel. Ich versuche die Fachbereiche, die sich dafür interessieren, wachzurütteln und ihnen zu sagen, was ihnen droht. Es hängt aber stark vom Engagement einzelner Personen ab. Wenn keine Reaktion kommt, kann ich auch nichts machen. Ich bin in meinen Handlungen sehr eingeschränkt.“

Er findet, die europäische Arbeit sollte viel mehr Gewicht haben bei Ver.di. „Wir stecken da viel zu wenige Ressourcen rein.“ Die EU-Entwicklungen sind nicht günstig für die Gewerkschaften. „Es wird ja immer schlimmer. Der Euro Plus Pakt, von Merkel und Sarkozy, das ist ja eine Katastrophe!⁸⁰ In diesem Pakt, der im März 2011 von der EU beschlossen wurde, geht es unter anderem um die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch moderate Lohnkostensteigerung. Damit mischt sich die EU, aus Sicht des DGB⁸¹, auf Kosten der Arbeitnehmer, in die Tarifautonomie ein.

⁷⁸ Mittag (2010)

⁷⁹ EWSA: www.eesc.europa.eu

⁸⁰ Siehe für den Text des Paktes: www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/ec/120296.pdf (20. April 2011)

⁸¹ Siehe für die DGB-Argumente gegen den Euro-Plus-Pakt das Pamphlet *Pakt der ökonomischen Unvernunft und sozialen Kälte* des DGB Bundesvorstands: www.dgb.de/themen/++co++d104762e-61f6-11e0-4d9c-00188b4dc422 (25. März 2011)

Branchenverbände

Die einzelnen DGB-Gewerkschaften machen auf europäischer Ebene auch in ihren jeweiligen Branchenverbänden mit. Gegenüber der Lobbymacht der transnationalen Unternehmen sind die Büro's der Gewerkschaften in Brüssel und Strassburg eher Kleinvieh. Für Franz Uphoff (IG BAU) stellt fest, die Gewerkschaften hinken bei der Internationalisierung weit hinter den Unternehmen her.. „Dieses Problem ist erkannt, und es wird daran gearbeitet.“ Er betont die vielen Ansätze, die es auch im EGB gibt. Er benennt auch Zusammenarbeitsprojekte, zum einen in der Dienstleistungsbranche, mit der grössten schweizer Gewerkschaft Unia, und zum anderen für Grenzarbeiter, beispielsweise mit den Niederlanden und Frankreich. Auch ist UNI⁸², die internationale Gewerkschaft im Dienstleistungsbereich, zum Beispiel für die Beschäftigten bei ISS, einem internationalen Riesen in der Gebäudereinigung, aktiv.

Bei der IG Metall bezieht sich nur eines der zwanzig Projekte im Rahmen der Reorganisation IG Metall 2009 ('Sich ändern, um erfolgreich zu bleiben') auf Internationalisierung. Christian Kühbauch:

„Internationalisierung ist auf einer rhetorischen Ebene wichtig. Alle sagen immer, es sei wichtig, aber es scheint dann doch noch nicht so wichtig zu sein.“ Er sei froh, dass sich die Konzernhauptsitze in fast allen wichtigen Bereichen noch immer in Deutschland befinden. Die gewerkschaftliche Entwicklung gehe aber in Richtung Interessenvertretung auf Konzernebene. „Die Tendenz geht in Richtung Euro- und Weltbetriebsräte.“ Einen Weltbetriebsrat hat bisher nur VW.

Eurobetriebsräte

Über Eurobetriebsräte kann Ver.di-Mitglied Michael Kalis Bände erzählen. Seit 15 Jahre versucht der Konzernbetriebsratvorsitzende bei seinem Arbeitgeber, Logistikunternehmen Kühne & Nagel (10.000 Angestellten in Deutschland, Europaweit 40.000), einen EBR zu gründen. Dank EU-

⁸² UNI Global Union www.uniglobalunion.org

Gesetzgebung⁸³ hat er gute Hoffnung, dass dies noch vor seiner Pensionierung, in drei Jahren, gelingen wird. Ver.di hat ihn bei seinem Vorhaben unterstützt, zum Beispiel bei den Musterklagen vor dem EU-Gerichtshof, die notwendig waren, um die Bereitschaft beim Unternehmen zum EBR zu erzwingen. Auch organisierte die Gewerkschaft zwei internationale Bildungstagungen für Kühne & Nagel-Betriebsratmitglieder aus europäischen Ländern.

Michael Kalis ist vom Nutzen eines EBRs überzeugt, trotz der wahrscheinlichen Verständigungsschwierigkeiten und der Kulturunterschiede innerhalb des EBRs. „Die Konzernleitung trifft Entscheidungen mit globalen Folgen. Mit einem EBR können wir internationaler agieren. Wir können uns mit den Kollegen in anderen Ländern austauschen und vernetzen. Wir werden mehr Kenntnis von Unternehmensvorgängen haben, von Betriebsregelungen der Konkurrenzposition, wir werden Gemeinsamkeiten finden, um Solidarität aufzubauen. Wir müssen Bewusstsein schaffen, dass es nicht normal ist, wenn Manager einfach machen können, was sie wollen.“ Kalis sei nun mal missionarisch veranlagt, wie er selbst sagt.

Klaus Schröter erwartet für die NGG wiederum keinen großen Segen vom EBR. Es gibt bei Unternehmen 'seiner' Gewerkschaft etwa 45 EBRs, zum Beispiel in der Nahrungsindustrie bei Nordzucker. Schröter hält die Qualität der EBR für „verbesserungsfähig und sehr unterschiedlich“. Seiner Meinung nach gibt es im EBR häufig vom Arbeitgeber delegierte Betriebsratsmitglieder. „Dann bedeutet es einen ungeheuren Aufwand im EBR, Arbeitnehmerfragen anders als schematisch zu lösen. Das ist nicht einfach.“

Auch Kalis sieht dieses Problem. „In diesem Fall kann das Management über seine EBR-Leute Regelungen unter dem Standard durchsetzen. Deswegen haben wir unseren Gewerkschaftsdachverband ITF⁸⁴ gefragt, sich um die Kandidierung für den EBR zu kümmern.“

⁸³ Zur EU-Gesetzgebung und EBR, siehe Kotthoff (2006)

⁸⁴ International Transport Federation; Siehe dort auch einen älteren Bericht zum Thema EBR bei Kühne & Nagel: www.itfglobal.org/etf/ewc-kuhne-nagel.cfm (2009)

Trotzdem glaubt Kalis, der Aufbau von EBR-Netzwerken sei für die Gewerkschaften wichtig, auch damit sie bei Musterklagen mit anderen zusammenarbeiten könnten. Er bedauert die mangelnde gewerkschaftliche Koordination zur EU-Sozial- und Tarifpolitik. „Da wird viel geredet, aber es passiert herzlich wenig.“

Ost-Europa

Die innereuropäische Zusammenarbeit der Gewerkschaften, vor allem mit den osteuropäischen Kollegen, läuft relativ mühsam. Nach der Wende Anfang 90er Jahre, gab es, wegen der vermeintlichen gemeinsamen Interessen, große Hoffnungen auf eine fruchtbare Zusammenarbeit. Viele Osteuropäer zogen als Billigarbeiter in die westeuropäischen Länder, und Firmen übersiedelten mit ihren Niederlassungen häufiger nach Ost-Europa. Das Ergebnis der Zusammenarbeit war zutiefst enttäuschend. Seitdem hat man die Erwartungen weitestgehend zurückgeschraubt. Franz Uphoff schildert die Situation für die IG BAU. Die Baubranche wurde schon früh mit Zuwanderung von Bauarbeitern aus Ost-Europa konfrontiert. „In der Bauwirtschaft ging das bereits 1996 los: Da gab es Vereinbarungen zwischen Polen und Deutschland über Kontingente von Arbeitern, die zum Arbeiten nach Deutschland kamen.“ Ungefähr 400.000 Arbeiter kamen dann im Laufe der Jahre. Das verlief damals nicht unproblematisch, sagt Uphoff. „Wir wollten einen langsamen Übergang, damit wir nicht überrannt werden.“ IG BAU hat sich für das Entsendegesetz stark gemacht, mit Vereinbarungen über Sozialversicherung und Mindestlohn für die polnischen Arbeiter. Dazu gab es Übergangsfristen, die erst im Mai 2011 vollends abliefen.

Verein der Wanderarbeiter

Auch errichtete IG BAU den 'Verein der Wanderarbeiter', mit einer Zweigstelle in Polen. Das Ziel war es, eine enge Zusammenarbeit mit den osteuropäischen Gewerkschaften und den Ansatz einer europäischen Baugewerkschaft zu schaffen. „Das ist nicht so gelaufen, wie wir uns das vorgestellt hatten“, sagt Uphoff ehrlich. „Von den nationalen

Gewerkschaften in Polen und anderen Ländern haben wir nicht die erhoffte Resonanz bekommen.“ Das lag zum Teil an der Geschichte dieser Institutionen, die früher eng mit dem kommunistischen Regime verbunden waren. Die Beschäftigten standen Gewerkschaften von daher eher argwöhnisch gegenüber. Der Organisationsgrad ist auch heute noch in diesen Ländern teilweise weit unter 20 Prozent⁸⁵. „Die Gewerkschaften dort unterscheiden sich gravierend von uns. Sie haben noch so viel zu tun, um überhaupt normale gewerkschaftliche Arbeit machen zu können.“ Außerdem war die Hilfe an die ‘Wanderarbeiter’ der IG BAU nicht unumstritten. „Die osteuropäischen Arbeiter sind zwar eingetreten, als sie nach Deutschland kamen, oder wenn sie Hilfe brauchten. Wenn sie dann aber zurück nach Polen gingen, hat man nichts von ihnen mehr gehört und keine Beiträge mehr bekommen.“

Trotzdem ist das Verhalten der IG BAU gegenüber Arbeitsmigranten gleich geblieben⁸⁶. Uphoff: „Wir befürworten die Europäische Union und sind für den gleichen Lohn für gleiche Arbeit am gleichen Ort.“ Heutzutage zielt die IG BAU auf Einbeziehung der Wanderarbeitsproblematik in der normalen gewerkschaftlichen Arbeit ab. „Unser Ziel ist es noch immer, eine EU-Branchengewerkschaft zu gründen. Aber das hat Zeit, obwohl es zu langsam geht.“ Beim Ablauf der Übergangsfrist am 1. Mai 2011 starteten die DGB-Gewerkschaften das Projekt ‘Gute Arbeit in Europa’⁸⁷. „Wir beobachten sehr genau, was passiert, damit wir gleich handeln können, wenn es irgendwo schiefliegt“⁸⁸.

Entlang der Wertschöpfungskette

Der Jenaer Professor für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie, Klaus Dörre, stellt trocken fest: „Die Kluft zwischen international agierendem Kapital und national begrenzter Interessenvertretung, ist nach

⁸⁵ In Litauen und Estland sogar unter 10 Prozent. Quelle: European commission, *Industrial Relations in Europe 2010 report*, <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/11/134> (3. März 2011)

⁸⁶ Siehe auch: Europäischer Verband der Wanderarbeiter, www.emwu.org/deutsch/deutsch.htm

⁸⁷ Siehe auch das DGB-Dossier Arbeitnehmerfreizügigkeit: www.dgb.de/themen/++co++c0ccf580-6a96-11e0-5188-00188b4dc422. Es gibt keine große, gemeinsame Kampagne, die DGB-Gewerkschaften sind in ihren jeweiligen Branchen aktiv. Beispiel IG BAU: www.wir-bauen-fuers-leben.de/blog/?p=2240 (15. April 2011)

⁸⁸ Siehe auch: *IG BAU warnt vor Missbrauch*, www.igbau.de/db/v2/frameset.pl?sid=13969 (1. Mai 2011)

wie vor sehr groß. Das ist ein Problem, und es gibt keine Lösung dafür.“ Dörre meint, Gewerkschaften sollten anfangen sich entlang der Wertschöpfungsketten grenzüberschreitend zu organisieren. „Wenn die Gewerkschaften ein Machtfaktor in den großen Konzernen bleiben wollen, kommen sie nicht dran vorbei sich transnational, also weltweit zu organisieren.“ Gerade deshalb, weil auf diesem Weg auch die ‘Präkarisierungspraktiken’ gängig werden. „Wir haben das in den südamerikanischen Automobilwerken gesehen. Da wurde eine hochwertige Automobilproduktion mit einem hohen Anteil an prekären Beschäftigten aufgebaut. Dort wird das erprobt, und dann in veränderter Form zurückgespielt.“

Weltweit vernetzen

Genau damit beschäftigt sich Gisela Neunhöffer. Ihr Büro befindet sich bei der Gewerkschaft NGG in Berlin, ihr Arbeitsgebiet aber ist weltweit. Sie ist tätig für die IUL⁸⁹, und koordiniert das weltweite Gewerkschaftsnetzwerk der Coca Cola Workers Alliance⁹⁰. Sie versucht das Gleiche auch bei PepsiCo aufzubauen. In der Vergangenheit hat sie ein vergleichbares Netzwerk im russischen Lebensmittelsektor unterstützt. Die IUL setzt sich aber auch für globale Verbesserung der Arbeitsbedingungen prekär Beschäftigter, wie zum Beispiel der Hausangestellten⁹¹, ein. Neunhöffer weiß, wie zäh die internationale Arbeit ist und wie viel Ausdauer man haben muss. Die IUL hat sehr wenig Geld zur Verfügung, nur 2,50 € pro Vollzeitbeschäftigtem. „Katastrophal wenig“, findet Neunhöffer. Es müsste viel mehr sein, meint sie. Dazu braucht es aber eine politische Entscheidung der nationalen Gewerkschaften, um der

⁸⁹ Die Internationale Union der Lebensmittel-, Landwirtschafts-, Hotel-, Restaurant-, Café- und Genussmittelarbeiter-Gewerkschaften organisiert weltweit 12 Millionen Mitglieder von 336 Gewerkschaften in 120 Ländern. Ihr Hauptsitz ist in Genève. <http://cms.iuf.org/?q=node/891>

⁹⁰ Siehe dazu: <http://cms.iuf.org/?q=node/251> (11. Februar 2010)

⁹¹ In Juni 2011 wurde 40-Jahre alte Debatte um die Anerkennung von Hausarbeit als Arbeit bei der ILO-Konferenz (International Labour Organization) in Genève festgelegt. Mit dieser Anerkennung kann man jetzt auch globale Standards für die Beschäftigten in diesem Bereich auf nationalem Niveau durchsetzen. Siehe die Resolution C189 in der ILOlex Database of international Labour Standards, www.ilo.org/ilolex/english/convdisp1.htm.

internationalen Arbeit mehr Gewicht beizumessen. „So lange man es als nettes Anhängsel betrachtet, bleibt es mühsam. Wenn man die internationale Arbeit ernst nimmt, muss man sich Zeit dafür nehmen, Kommunikationsarbeit machen, Beschäftigte informieren und für Übersetzungskapazität sorgen.“

Auf Grund des Geldmangels muss die IUL Prioritäten setzen. Sie beschränkt ihre Arbeit deswegen größtenteils auf transnationale Unternehmen wie Nestlé und Coca Cola. Neunhöffer sagt, wie Dörre auch, man solle transnationalen Unternehmen am besten auch transnational begegnen. „Auf nationaler Ebene kann man bei Coca Cola beschränkt einfluss nehmen. Und der Kampf gegen die Prekarisierung kann nur international geführt werden.“ Sie spricht zum Beispiel zweimal im Jahr mit dem Vorstand im Hauptsitz Atlanta. Dabei geht es auch um Themen wie prekäre Beschäftigung.

Bei einem Unternehmen wie Coca Cola gibt es eine starke Identifizierung der Beschäftigten mit dem Unternehmen, sagt Neunhöffer. „Das ist eine gute Basis für die internationale Solidarisierung der Beschäftigten.“ So kann man bei Arbeitnehmern aus Deutschland durchaus Interesse für die Kollegen in Indonesien oder Tunesien wecken. „Auf globaler Ebene ist die Arbeit über Netzwerke ein gutes Modell. Die Akzeptanz von Gewerkschaften muss aber im Unternehmen vor Ort immer wieder durchgesetzt werden.“ Dafür sind dann wieder die nationalen Gewerkschaften zuständig. In Tunesien zum Beispiel war Coca Cola sehr mit dem alten Regime von Präsident Ben Ali verknüpft. „Da war es sehr schwierig etwas zu erreichen.“ Nachdem der Diktator verjagt worden war, gab es in der Fabrik zum ersten Mal einen Streik. Man hat inzwischen einen Tarifvertrag und die Festeinstellung von mehr als tausend Leiharbeitern erreicht. Da freuen sich dann auch die deutschen Kollegen.

Anhang B

Das Verhältnis zur SPD

Zwischen den DGB-Gewerkschaften und der SPD gab es in der Nachkriegszeit immer eine 'natürliche Nähe'. Die Basis der DGB-Gewerkschaften liegt – obwohl sie im Prinzip als Einheitsgewerkschaft alle politischen Gesinnungen vertreten – in der Sozialdemokratie. Seit der rot-grünen Schröder-Regierung, Anfang des zweiten Millenniums, gibt es aber mehr Distanz, zunächst von Seiten der Politik, dann später aber auch von den Gewerkschaften selbst. Durch das Entstehen der Partei Die Linke verschob sich zudem das politische Spektrum: Die Gewerkschaften konnten sich andere Bündnispartner suchen und somit die SPD gewissermaßen unter Druck setzen.

Momentan gehen, wie auch im Artikel beschrieben, die Gewerkschaften und die schwarz-gelbe Regierung der Bundeskanzlerin Merkel verhältnismäßig friedlich mit einander um. Es gibt aber auch wieder etwas mehr Nähe zur SPD. Die Zusammenarbeit auf internationalem Gewerkschaftsgebiet mit der SPD-nahen Friedrich Ebert Stiftung kam nie zum Erliegen.

Politischer Arm

Das Verhalten der SPD, während der Schröder-Ära, hat bei den Gewerkschaften tiefe Wunden gerissen. Das merkt man jetzt noch an den bissigen Reaktionen, in Gesprächen mit ihnen darüber. Klaus Schröter, von der NGG, sagt zum Beispiel: „Es hat immer eine enge Orientierung der SPD an den Arbeitenden gegeben. Die Gewerkschaften haben die SPD auch immer als den politischen Arm ihres Handelns begriffen. Ich stelle fest, der politische Arm ist weg, aber wir handeln weiterhin für die Arbeitenden. Für wen die SPD agiert, ist mir nicht ganz klar. Das muss mir auch nicht ganz klar sein, das ist nicht meine Aufgabe. Das müssen sie selbst wissen.“

Distanz

Trotzdem gefällt den Gewerkschaften die gewonnene Distanz zur SPD eigentlich relativ gut. Manche sehen den Riss als nicht problematisch, da der, die (Versuche der) Einflussnahme auf die Politik über andere Kanäle als die der SPD möglich gemacht hat. Diese Meinung vertritt auch Konrad Klingenburg (DGB): „Unter Schwarz-Gelb haben wir Mindestlöhne für 2,7 Millionen Menschen erreicht. Das sind politische Erfolge. Es geht darum, die entscheidenden Leute in der Politik von seinem Standpunkt überzeugen zu können.“ Und Schröter sagt: „Ich stelle fest, die Verlässlichkeit, mit der die Gewerkschaften früher sagen konnten - ich persönlich gar nicht - 'Wir können uns auf die SPD als Bündnispartner verlassen', die gibt es nicht mehr. Aber damit sind wir auch nicht mehr der Bündnispartner der SPD.“

Unerwünschte Nähe

Schröter freut nicht unbedingt über die Bemühungen der SPD, sich den Gewerkschaften wieder zu nähern. „Ich glaube, die SPD will verschiedene Sachen wieder rückgängig machen. Das nehme ich zur Kenntnis, sehe es aber mit einiger Überraschung. Ich stelle aber fest, dass die SPD bestimmte Grundfehler der Hartz IV-Gesetze, wie Zumutbarkeit, Freizügigkeit für Leiharbeit, nicht angeht und nicht beseitigt. Es gibt keine Distanzierung von den politischen Fehlern der Schröder-Ära. Und so lange das nicht geschieht, ist für mich nicht überzeugend nachvollziehbar, warum die SPD ein Bündnispartner für uns sein sollte.“

Seiner Meinung nach, muss die NGG ihren eigenen Kurs fahren, unabhängig von der Politik. „Ich habe das immer für falsch gehalten, uns klein zu machen und der Sozialdemokratie hinterherlaufen zu müssen. Ich glaube, es gibt bestimmte Grundüberzeugungen, für die wir einstehen müssen.“ Wenn es sein müsse, müsse man seine Überzeugungen auch gegen den politischen Strich austragen, sagt Schröter. „Und wenn jemand dann nicht will, dann will er nicht.“

Auch Franz Uphoff (IG BAU) betrachtet die Distanz zur SPD der letzten Jahre in gewissem Maße als eine Befreiung. „Die IG BAU hat am Aufbau

eines eigenen politischen Profils gearbeitet, raus aus dem Schulterschluss mit der SPD.“ Er hat zwar Verständnis dafür, dass die Wiederherstellung dieser festen Verbindung für Gewerkschaften, in Anbetracht der ‘natürlichen Nähe’ zur SPD, verführerisch sein kann. Für empfehlenswert hält er sie aber nicht. „Das wäre ein Rückschritt.“

Verraten

Soziologe Klaus Dörre sieht es ganz anders. Er meint, dass die Gewerkschaften, wenn sie auf Deals mit der schwarz-gelben Regierung setzen, nun gerade *nicht* für ihre Überzeugungen einstehen. „Zum Teil verraten die Gewerkschaften ihre eigenen Parteien. Die IG Metall sagt: 'Wir machen Politik mit der Regierung, nicht mit der Opposition'.“ Dörre nennt die rot-grünen Regierungen zwar, aus „gewerkschaftlicher Perspektive verheerend“, er meint aber, es gäbe es jetzt mit der rot-grünen Opposition viele Anknüpfungspunkte, „angefangen von der Atompolitik bis zur Gesundheitspolitik und so weiter“.

In jedem Fall sei es seiner Meinung nach eine falsche Strategie auf einen Deal mit der Regierung zu hoffen. „Nehmen wir die Leiharbeitsfrage. Die IG Metall hat bis zuletzt darauf vertraut, mit Frau Von der Leyen eine Regelung zu ihrer Zufriedenheit zu finden. Die hat sie nicht bekommen. Und erst als die IG Metall gesehen hat ‘ wir werden vorgeführt’, hat man dann noch ein Aktionsblatt erstellt. “Es sind halt wiederum die ‘Elitendeals’ auf die man vertraut, meint Dörre. „Und wenn die nicht funktionieren, hat man Pech gehabt.“ In diesem Sinne ist er der gleichen Meinung wie Schröter und Uphoff auch: Die Gewerkschaften sollten für ihre Prinzipien einstehen und Bereitschaft zeigen, eine harte Auseinandersetzung dafür einzugehen.

Extra: Hintergrund

Geschichte

Die Gewerkschaften und SPD waren einander schon zu Anfang des 19. Jahrhunderts sehr nah. Seit dem Mannheimer Abkommen 1906, verfolgten die Gewerkschaften einen autonomen Kurs. Es gab keinen

direkten Einfluss der SPD, es gab aber enge Zusammenarbeit und Abstimmung, manchmal sogar eine Wahlempfehlung. Auch nach dem Krieg war das Verhältnis zur SPD sehr eng, mit der Konzentrierten Aktion (1967), dem SPD-Gewerkschaftsrat der 70er Jahre und der Zusammenarbeit bei der Wahlkampagne im Jahre 1998.

Trotzdem war das Verhältnis zeitweise immer mal wieder, auf Grund ideologischer Meinungsunterschiede, problematisch. Konfliktphasen gab es 1974 (Tarifabschluss öffentlicher Dienst) und 1981 (Haushaltspolitik). In 2004, unter der Regierung Schröder, kam es dann zum Tiefpunkt (Agenda 2010, Hartz-Reformen, Schröder-Blair-Papier, Rente mit 67); der SPD-Gewerkschaftsrat war kaum noch aktiv.

Um den Wahlkampf 1998 herum war das Verhältnis optimal, mit dem Resultat: Die Gewerkschaften konnten den Erhalt der Tarifautonomie durchsetzen und zum Vorteil der Gewerkschaften, die Abschaffung des Antistreikparagraphen, die Einführung des Verbandklagerechts und eine Reform des Betriebsverfassungsgesetzes, erreichen.

Situation heute

Die SPD ist noch immer die wichtigste Partei für die Gewerkschaften, da die Mehrheit ihrer Mitglieder SPD wählt. Zudem sind alle DGB-Vorsitzenden, außer Frank Bsirske von Ver.di (Mitglied der Grünen), SPD-Mitglieder. Die Bedeutung der Gewerkschaften für die SPD nimmt aber ab und umgekehrt. Auch ist der politische Einfluss der Gewerkschaften insgesamt rückläufig. Immer weniger (jüngere) SPD-Bundestagsabgeordnete sind Gewerkschaftsmitglied, und immer weniger DGB-Gewerkschaftsmitglieder sind SPD-Wähler. Gewerkschaftssekretäre sind häufiger bei der Partei 'Die Linke' aktiv, die 2005 zunächst als 'Wählerinitiative Arbeit und Soziale Gerechtigkeit' gegründet wurde. Nur noch 20 Prozent aller Wähler sind Arbeiter. Von den SPD-Wählern sind weniger als 25 Prozent Arbeiter. Nur noch 13 Prozent aller Wähler sind in einer Gewerkschaft. Von den SPD-Mitgliedern sind nur 17 Prozent auch gleichzeitig auch Gewerkschaftsmitglied.

Ansonsten gibt es zwischen der SPD und den Gewerkschaften vor allem Kontakte in der Spitzenebene (zum Beispiel in der 'Zukunftswerkstatt Faires Deutschland', und beim Positionspapier Soziales Europa) und weniger auf der unteren Ebene.

Quellen:

Müller-Jentsch (1997), Neusser (2010), Seibring (2010), Schönhoven (2003), Schroeder (2008)

ANHANG C

Organizing⁹²

Die *Labour Revitalisation Studies* beschäftigen sich mit der Erneuerung und Modernisierung der Gewerkschaften. Sie erforschen auch *Organizing*, eine aus den USA stammende, aktivierende Methodik für gewerkschaftliches Organisieren und das Führen von Kampagnen in Betrieben und Branchen.

Eine Definition (Bremme 2007, S.10) von Organizing ist, Bewusstsein dafür zu schaffen, "dass Menschen sich zusammenschliessen, um ihre Lebens- und Arbeitsbedingungen zu verbessern. Sie organisieren sich zuerst und werden dann, aus Überzeugung, Mitglied der Gewerkschaft".

Erfolgreiche Methodik in den USA

Die *Justice for Janitors-Kampagne* (Start 1985) der Service Employees International Union (SEIU) war sehr erfolgreich. In 1995 waren 90 Prozent der Beschäftigten im Bereich der Gebäudereiniger organisiert. Um 2000 war die SEIU noch immer die am schnellsten wachsende Gewerkschaft in den USA. Der zentralistische Ansatz (gegenüber basisdemokratischen Prinzipien) des Organizing hat mittlerweile aber auch zu einer Spaltung innerhalb der SEIU geführt.

Ein 'klassisches' Beispiel ist auch die Taco Bell-Kampagne in den USA 2001. Dort gelang es, über einen Boykott der Taco Bell-Fastfoodkette, Tomatenpflücker bei Zuliefererfirmen in der Coalition of Immokalee Workers (CIW) zu organisieren.

Ziele: Zurückgewinnung von Organisationsmacht, Mitgliedergewinnung, Emanzipation der Beschäftigten, Erreichen politischer Ziele (auch: *Social Movement Unionism*)

⁹² Dieser Anhang ist das Handout eines Referats gehalten zum Thema Organizing, für das Seminar Gewerkschaften in der BRD an der Humboldt Universität Berlin (Wintersemester 2010/2011).

Wie? Über erprobte Organisations- und Kommunikationsstrategien und auf der Basis von Kenntnissen zu *community organizing*, übertragen auf gewerkschaftliche Interessenvertretung.

In den USA verwendet man die systematische Methode des *Comprehensive campaigning*. Hier die verschiedenen Schritte der Vorgehensweise:

- Gründliche Recherche des Unternehmens / der Branche;
- Aufgrund der Rechercheergebnisse sucht man die Konfrontation mit dem Arbeitgeber;
- Man organisiert Aktionen die Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit erregen, man bringt mit *Naming & Shaming* Missstände an die Öffentlichkeit;
- Man schliesst Bündnisse mit dem sozialem Umfeld (den Kunden, Geschäftspartnern, Entleihunternehmen, aber auch mit politischen Gruppen oder der Kirche);
- Unter Einsatz von hauptamtlichen Organizern oder Gewerkschaftssekretären bringt man die Beschäftigte dazu, sich und ihre Kollegen zu organisieren. Die Methode hat einen zentralistischen Ansatz, sozusagen von oben nach unten. Sie zugrunde liegende Idee ist, erst wenn die Belegschaft organisiert ist, kann die Basisdemokratie funktionieren.

Vorteile von Organizing

- Die Gewerkschaft zeigt sich aktiv und geht in die Betriebe;
- Mögliche Annäherung an 'schwer organisierbare' und noch nicht gewerkschaftlich vertretene Gruppen auf dem Arbeitsmarkt, wie MigrantInnen, LeiharbeiterInnen, Niedriglohnverdiener, prekär Beschäftigte;
- '*Empowerment*' ('Befähigung');
- Mitgliederwerbung.

Nachteile:

- Nicht einfach von den USA auf Deutschland zu übertragen:
 - + In den USA gilt das 'closed shop'-Prinzip: Ist die Belegschaft in einem Unternehmen einmal organisiert, dürfen nur noch Gewerkschaftsmitglieder eingestellt werden;
 - + Das Konfliktmodell des Organizing ist im korporatistischen deutschen System schwer durchzuführen;
 - + Man müsste ganz von der Stellvertreter- oder Servicegewerkschaft auf die Selbstorganisation umsteigen.
- Zeitaufwendige Methode: Organizing bedeutet sehr intensive und langwierige Arbeit für Haupt- und Ehrenamtlichen.
- Kostspielige Methode: relativ teuer (auch wegen Zeitaufwand): Eine Kosten-Nutzen-Analyse ist erforderlich.
- Die Betriebsräte in Deutschland haben eine dualistische Funktion: Das Betriebsverfassungsgesetz setzt dem Aktivismus Grenzen.

Trotzdem wurden in Deutschland von Gewerkschaften schon mehrere Kampagnen mit Organizingelementen durchgeführt. Bisher ging es nur um einzelne Projekte von relativ kurzer Dauer, ohne strukturellen Ansatz:

- Schlecker (1994): Gegen Nichteinhaltung des Tarifvertrags und die Einschüchterung von Arbeitnehmern
- McDonalds (2004): Zur Gründung von Betriebsräten
- Citibank (1998-2001): Gegen das Outsourcing des Call-Centers
- Lidl (2004-2009): Zur Gründung von Betriebsräten
- Bewachungsgewerbe Hamburg (2006, mit SEIU)
- IG Metall-Jugendkampagne Organize Now!
- Otto-Hermes Warehouse Solutions (2007)

Literatur:

Birke (2010), Bremme/Fürniss/Meinecke (2007), Dribbusch (2007) Heiner (2007), Wölflé (2007) WSI Mitteilungen 1/2008: Beiträge von Dörre (S.3-10), Dribbusch (S.18-24), Choi (S.11-17), Greven/Schwetz (S. 25-30), Heuts (2011)

Sonstige Quellen:

- Schreieder, Agnes: *Organizing – Gewerkschaft als soziale Bewegung* (Ver.di-Broschüre, Juni 2005)
- <http://perspektiven.verdi.de/organizing>
- Über die Lidl-Kampagne von ver.di: <https://lidl.verdi.de/> ; Die Broschüre *Die Lidl-Kampagne in Stuttgart – Ein Erfahrungsbericht in Sachen Organizing* (pdf <https://lidl.verdi.de/ueber>)
- Ver.di-Präsentation *Organizing und Gender – A Plan to Win*:
http://gender.verdi.de/publikationen/dokumentationen/seminare/gt_20090123-25/data/Organizing.pdf
- Zur Kampagne der Gebäudereiniger in den USA:
http://en.wikipedia.org/wiki/Justice_for_Janitors
- Zur Taco Bell-Kampagne in den USA: www.ciw-online.org/tz_site-revision/home/home.html

Anhang D

A-typische Beschäftigung

Der Definition des Statistischen Bundesamtes nach, bedeutet a-typische Beschäftigung: befristete und geringfügige Beschäftigung, Teilzeitarbeit bis zu 20 Wochenstunden, sowie Zeitarbeit. 1999 waren 19,7 Prozent aller Arbeitnehmer in a-typischen Beschäftigungsformen beschäftigt. Bis 2010 stieg die Anzahl um 2 Millionen Personen auf 7,84 Millionen an. Im Jahr 2009 waren es 7,6 Millionen. Damit sich der Anteil auf 24,8 Prozent aller abhängig Beschäftigten erhöht. Die Zahl der a-typisch Beschäftigten hat um 1,5 Prozent zugenommen, wenn man 2010 mit 2008 vergleicht. Die Zahl der Normalarbeitnehmer nam nur um 0,6 Prozent zu. 75 Prozent des Gesamtwachstums der Zahl abhängig Beschäftigten zwischen 2009 und 2010 sind der a-typischen Beschäftigung zu verdanken.

Der Anteil der Arbeitnehmer mit geringer Qualifikation betrug im Jahr 2008 40,4 Prozent aller a-typisch Beschäftigte. Im Jahr 2007 waren mehr als zwei Drittel der Beschäftigten im Dienstleistungsbereich angestellt. Dort waren fast vier von zehn Arbeitnehmern a-typisch beschäftigt, vor allem in Form von unbefristeter Teilzeitarbeit. Zwischen 1997 und 2007 nahm der Anteil a-typischer Beschäftigung unter Jugendlichen (15-24 Jahre) um fast 20 Prozent zu, auf 39,2 Prozent der Lohnabhängigen in dieser Altersgruppe. Im Jahr 2009 hatten 8,8 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten eine befristete Arbeitsstelle. Vor der Krise im Jahr 2008 waren es 9,3 Prozent, 2001 noch 6,1 Prozent. Das Politikberaterorgan 'Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung' äußerte sich 2008 in seinem Gutachten kritisch zu den Entwicklungen. „Mitunter entsprechen atypische Beschäftigungsverhältnisse den Präferenzen der Arbeitnehmer, so gesehen sind sie wohlfahrtssteigernd. Diese Einschätzung relativiert sich jedoch erheblich, wenn Arbeitnehmer atypische Beschäftigungsverhältnisse nur aufgrund unzureichender Angebote an regulären Arbeitsplätzen eingehen. Insoweit kann lediglich von einer zweitbesten Lösung gesprochen werden. Noch bedenklicher wird es,

wenn der Gesetzgeber solche Tätigkeiten, wie beispielsweise Minijobs, durch eine geringere Abgabenlast subventioniert.“

Leih- und Zeitarbeit

Nachdem die Anzahl der Leih- und Zeitarbeiter von Juli 2008 auf April 2009 mit 30 Prozent, von 823.000 Beschäftigten auf 580.000, sank, stieg die Anzahl mit kleinen Schwankungen im April 2011 wieder auf bis zu 873.000 Leih- und Zeitarbeitern. 40 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze, die zwischen September 2009 und September 2010 entstanden, entfielen auf Leiharbeiter. Die Zahl der Zeit- und Leiharbeiter hat sich seit 2004 (385.000) mehr als verdoppelt, es sind aber höchstens 2,85 Prozent der Sozialversicherten. Von den großen deutschen Unternehmen, mit mehr als 500 Beschäftigten, setzen über 80 Prozent Zeitarbeiter ein. Vor allem in der Metall- und Elektroindustrie arbeiten viele Leiharbeiter. Die Anzahl ist dort dreimal höher als in der Gesamtwirtschaft. 50 Prozent dieser Beschäftigten sind an- und ungelernete Arbeitskräfte und 24 Prozent sind länger als 12 Monate in einem Unternehmen beschäftigt.

Die Zunahme der Leih- und Zeitarbeiter geht teilweise mit einem Rückgang der Stammebelegschaft einher. Von 2009 auf 2010 wurden bei einem Rückgang der Stammebelegschaft 19 Prozent durch Zeitarbeiter ersetzt. Von 2008 auf 2009 waren es 21 Prozent, und von 2007 auf 2008 13 Prozent. Umgekehrt wurden von 2007 auf 2008 18 Prozent der Zeitarbeiter durch Festangestellte ersetzt, von 2008 auf 2009 waren es 17 Prozent, und von 2009 auf 2010 18 Prozent. Von den Leih- und Zeitarbeitern bekommen aber nur 7 Prozent schließlich einen festen Job.

Lohn

Der DGB hat mit dem Bundesverband Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen e.V. (BZA) und dem Interessenverband Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V. (iGZ) Tarifverträge für die Leiharbeiterbranche abgeschlossen. Die Stundenlöhne liegen bei circa 7,60 Euro, in Ost-Deutschland bei circa 6,65 Euro.

Leiharbeiter verdienen in allen Branchen weit weniger als die Stammbeschaft, im Durchschnitt 1.393 Euro im Monat⁹³. Ihr Lohn sank trotz des Aufschwungs zwischen 1999 und 2006 um 7 Prozent. Und 12 Prozent der Leiharbeiter – fünf Mal mehr als andere Beschäftigte – gehören zu den ‚Aufstockern‘⁹⁴. Sie verdienen so wenig, dass sie staatliche Zuschüsse, wie Hartz IV beziehen.

Obwohl sich Deutschland mit 7 Prozent ‚arbeitenden Armen‘ noch im europäischen Mittelfeld bewegt, ist die Tendenz steigend. Laut Analysen des Sozio-Oekonomischen Panel (SOEP) sind die Zahlen sogar noch höher. Waren im Jahr 1997 10 Prozent der Niedriglohnbezieher arm, waren es 2008 fast 18 Prozent.⁹⁵ Zwischen 2000 und 2010 sanken die realen Nettogehälter der unteren Einkommensgruppen um zwischen 16 und 22 Prozent (durchschnittlich waren es 2,5 Prozent)⁹⁶.

Quellen:

- Bundesagentur für Arbeit
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) Berlin:
www.diw.de/de/diw_01.c.83084.de/themen_nachrichten/wb_leiharbeit.html
- Institut der deutschen Wirtschaft (IW) Köln:
www.iwconsult.de/imperia/md/images/iwconsult/pdf/download/studien/studie-zeitarbeit_20110615.pdf (9. Mai 2011)
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg
- Sachverständigenrat:
Auszug aus dem Jahresgutachten 2008/09: *Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Zweiklassengesellschaft am Arbeitsmarkt?*,
www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/download/ziffer/z513_530j08.pdf

⁹³ Eva Roth: *Leiharbeit - Die Kluft wächst*, Frankfurter Rundschau (17. Januar 2011) www.fr-online.de/wirtschaft/die-kluft-waechst/-/1472780/5820906/-/index.html

⁹⁴ Ausschuss für Arbeit und Soziales des Deutschen Bundestags,
<http://doku.iab.de/externe/2010/k100630p01.pdf> (25. Juni 2010)

⁹⁵ Siehe Pressebericht der Hans-Böckler-Stiftung zum Forschungsergebnisse von Henning Lohmann, Universität Bielefeld, und Hans-Jürgen Andreß, Universität Köln, [/www.boeckler.de/320_113616.html](http://www.boeckler.de/320_113616.html). „Als arm gilt, wer ein nach Haushaltsbedarf gewichtetes Nettoeinkommen hat, das unter 60 Prozent des mittleren Werts im jeweiligen Land liegt.“ (20 April 2011)

⁹⁶ Laut SOEP-Analyse. Siehe: Eva Roth: *Gehälter sinken im Aufschwung*, Berliner Zeitung (19. Juli 2011), www.berlinonline.de/berliner-zeitung/wirtschaft/einkommen-gehaelter-sinken-im-aufschwung/351611.php

Analyse Normalarbeitsverhältnisse und a-typische Beschäftigung in Deutschland
(2008), www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/download/gutachten/ga08_ana.pdf

- Statistisches Bundesamt, Pressebroschüre (9. September 2008)

www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2008/Arbeitsmarkt/Pressebrochuere__Arbeitsmarkt,property=file.pdf

Literaturverzeichnis

- Birke, Peter: *Die grosse Wut und die kleinen Schritte - Gewerkschaftliches Organizing zwischen Protest und Projekt*, Assoziation A, Berlin, 2010
- Bremme, Peter / Fürniß, Ulrike / Meinecke, Ulrich: *Never work alone, Organizing - Ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, VSA Verlag, Hamburg, 2007
- Brinkmann, Ulrich / Nachtwey, Oliver: *Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 13/14, 2010 (S. 21-26)
- Brinkmann, Ulrich u.a.: *Strategic unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramm*, VS Verlag, Wiesbaden, 2008
- Brown, Wendy: *Neo-liberalism and the end of liberal democracy*. In: *Theory & Event*, 7.1, 2003
- Deppe, Frank: *Die "Große Krise" und die Gewerkschaften*. In: *ISW Report*, Nr.78, 2010 (S.3-19)
- Dicken, Peter: *Global shift – Transforming the world economy*, Paul Chapman Publishing, London, 1998 (K.6)
- Dörre, Klaus: *Gewerkschaftseliten nach 1945*. In: *Mitteilungsblatt des Instituts für soziale Bewegungen*, Heft 35, 2006 (S.7-27)
- Dörre, Klaus / Röttger, Bernd: *Im Schatten der Globalisierung, Strukturpolitik, Netzwerke und Gewerkschaften in altindustriellen Regionen*, VS Verlag, Wiesbaden, 2006
- Dörre, Klaus: *Funktionswandel der Gewerkschaften. Von der intermediären zur fraktalen Organisation*. In: Haipeter, Thomas / Dörre, Klaus: *Gewerkschaftliche Modernisierung*, VS Verlag, Wiesbaden, 2011 (S.265-298)
- Dribbusch, Heiner: *Das „Organizing-Modell“, Entwicklung, Varianten und Umsetzung*. In: Bremme 2007 (S.24-52)
- Ebbinghaus, Bernhard / Kittel, Bernhard: *Europäische Sozialmodelle à la carte: Gibt es institutionelle Wahlverwandtschaften zwischen Wohlfahrtsstaat und Arbeitsbeziehungen?* In: Beckert, Jens u.a.: *Transformationen des Kapitalismus*, Campus, Frankfurt am Main, 2006 (S.223-246)
- Frerichs, Petra u.a.: *Zukunft der Gewerkschaften – Zwei Literaturstudien*, Arbeitspapier 44, Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf, 2004

- Gollbach, Jochen: *Europäisierung der Gewerkschaften – Praktische Ansätze im Spannungsverhältnis nationaler und europäischer Strukturen und Traditionen*, VSA Verlag, Hamburg, 2005 (K.3)
- Haipeter, Thomas: *Die Belegschaft kann zaubern*, In: *Magazin Mitbestimmung* 57, 2011 (S. 40-43)
- Harvey, David: *A brief history of neoliberalism*, Oxford University Press, Oxford, 2005 (S.1-38)
- Hassel, Anke: *Der Krise Perspektive geben: Markt und Staat in der europäischen Sozialdemokratie*, Friedrich-Ebert-Stiftung, Internationale Politikanalyse, Berlin, 2009 (<http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/06536.pdf>)
- Hassel, Anke: *Gewerkschaften*, In: Winter, Thomas von / Willems, Ulrich (Hrsg.), *Interessenverbände in Deutschland*, VS Verlag, Wiesbaden, 2007 (S.173-196)
- Hassel, Anke / Lütz, Susanne (Hg.): *Durch die Krise aus der Krise? Die neue Stärke des Staates*. In: *Der moderne Staat*, Nr. 2, 2010 (S.251-271)
- Hassel, Anke: *Twenty Years after German Unification: The Restructuring of the German Welfare and Employment Regime*. In: *German Politics & Society*, vol. 28, no. 2, 2010a (S.102-115)
- Hassel, Anke: *Multi-level governance and organized interests* In: Enderlein, Henrik u.a.: *Handbook of Multi-Level Governance*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2011 (H.9)
- Hassel, Anke / Schiller, Christof: *Sozialpolitik im Finanzföderalismus: Hartz IV als Antwort auf die Krise der Kommunalfinanzen*. In: *Politische Vierteljahresschrift*, 2010 (S.95-117)
- Heuts, Pien: *Tegenmacht – Schoonmakers in opstand*, FNV Bondgenoten, Utrecht, 2011
- Hoffmann, Jürgen: *Arbeitsbeziehungen im Rheinischen Kapitalismus – Zwischen Modernisierung und Globalisierung*, Verlag Westfälisches Dampfboot, Münster, 2006
- Holst, Hajo / Nachtwey, Oliver / Dörre, Klaus: *Die strategische Nutzung von Leiharbeit – Interessenpolitik für und mit Leiharbeitern*. In: *Funktionswandel von Leiharbeit*, OBS-Arbeitsheft 61, 2009 (S.52–55)
- Kissler, Leo u.a.: *Arbeitskampfkulturen – Recht und Strategien von streik und Aussperrung im deutsch-französischen Vergleich*, Campus, Frankfurt am Main, 1997

- Klecha, Stephan: *Wenn sie nicht mehr schreiten Seit an Seit*. In: *Vorgänge*, Heft 4/2007 (S.76-85)
- Kohl, Heribert / Platzer, Hans-Wolfgang: *Arbeitsbeziehungen in Mitteleuropa – Transformation und Integration. Die acht EU-Beitrittsländer im Vergleich*, Nomos verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2003 (S.243-278)
- Kotthoff, Hermann: *Lehrjahre des Europäischen Betriebsrats – Zehn Jahre transnationale Arbeitnehmervertretung*, Edition Sigma, Berlin 2006 (K.1 und 4)
- Kowalsky, Wolfgang: *Das Verhältnis von EGB und nationalen Gewerkschaften: Zwischen Europäisierung und Renationalisierung*. In: *Mitteilungsblatt des Instituts für soziale Bewegungen*, Heft 42/2009 (S.257-284)
- Lecher, Wolfgang u.a.: *Verhandelte Europäisierung – Die Einrichtung Europäischer Betriebsräte – Zwischen gesetzlichem Rahmen und sozialer Dynamik*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, 2001
- Mittag, Jürgen: *Gewerkschaften zwischen struktureller Europäisierung und sozialpolitischer Stagnation*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 13-14/2010 (S. 40-46)
- Mulitze, Christoph: *Selbstbewusste Produzenten in: Magazin Mitbestimmung* 11/2005 (S.10-15)
- Müller-Jentsch, Walther: *Theorie der Gewerkschaften: Aufgaben und Funktionen*. In: *Soziologie der industriellen Beziehungen: Eine Einführung*, Campus, Frankfurt am Main, 1997 (S.60-66)
- Neunhöffer, Gisela: *Zwischen transnationaler Öffnung und Zerfall – postsowjetische Gewerkschaften im Umbruch*. In: Sorge, Arndt (Hrsg.): *Internationalisierung: Gestaltungschancen statt Globalisierungsschicksal*, Edition Sigma, Berlin, 2009
- Neusser, Christian: *Situativer Lobbyismus im Fünfparteiensystem*. In: Greef, Samuel u.A., *Gewerkschaften und die Politik – Und sie bewegen sich doch*, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, 2010
- Niederhöff, Horst-Udo: *Der Europäische Betriebsrat (EBR)*. In: Deppe, Joachim u.a.: *Europäische Betriebsräte – Wege in ein soziales Europa*, Campus, Frankfurt am Main, 1997
- Riexinger, Bernd: *Krisenproteste: „Für eine gewerkschaftliche Neuorientierung“*. In: *ISW Report*, Nr. 78, 2010 (S.20-38)

- Rüb, Stefan: *Die Transnationalisierung der Gewerkschaften – Eine empirische Untersuchung am Beispiel der IG Metall*, Edition Sigma, Berlin, 2009 (K. 3.1)
- Seibring, Anne, *Die Gewerkschaften im Fünf-Parteien-System der Bundesrepublik*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Nr. 13/14, 2010 (S.29-35)
- Schönhoven, Klaus: *Die deutschen Gewerkschaften*, Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1987
- Schönhoven, Klaus: *Geschichte der deutschen Gewerkschaften: Phasen und Probleme*. In: Schroeder 2003 (S.40-64)
- Schroeder, Wolfgang / Greef, Samuel: *Industrie- und Spartengewerkschaften im Konflikt. Organisatorische Voraussetzungen und realisierte Gelegenheitsstrukturen*. In: *Industrielle Beziehungen*, Heft 4, 2008
- Schroeder, Wolfgang / Hassel, Anke: *Deutschland in der Krise. Wie im Wahljahr 2009 die Weichen in Deutschland auf Fortschritt gestellt werden*. In: *Fortschritt jetzt. Ein Handbuch progressiver Ideen für unsere Zeit*, Das Progressive Zentrum, Berlin, 2009 (S.8-17)
- Schroeder, Wolfgang: *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland, ein Handbuch*, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden, 2003
- Schroeder, Wolfgang: *Soziale Demokratie und Gewerkschaften*, Friedrich Ebert Stiftung, Bonn/Berlin, 2008, www.fes-online-akademie.de/download.php?d=wolfgang_schroeder.pdf
- Schroth, Heidi: *Klinken putzen!? Strategien gewerkschaftlicher Mitgliederaktivierung in Deutschland und den USA*, VSA Verlag, Hamburg, 2009
- Schulten, Thorsten: *Perspektiven des gewerkschaftlichen Kerngeschäfts: Zur Reichweite der Tarifpolitik in Europa*; In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 13-14/2010 (S.36-40)
- Seibring, Anne: *Die Gewerkschaften im Fünf-Parteien-System der Bundesrepublik*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 13/14, 2010 (S.29-35)
- Traxler, Franz: *European Monetary Union and Collective Bargaining*. In: Keller, Berndt / Platzer, Hans-Wolfgang: *Industrial relations and European Integration: trans- and supranational developments and prospects*, Ashgate, Aldershot, 2003

- Urban, Hans-Jürgen / Ehlscheid, Christoph / Pickshaus, Klaus: *Die große Krise und die Chancen der Gewerkschaften*. In: *Sozialismus* 6/2010, VSA Verlag, Hamburg, 2010
- Urban, Hans-Jürgen: *Niedergang oder Comeback der Gewerkschaften?* In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 13-14/2010 (S.3-6)
- Webster, Edward u.a.: *Grounding Globalization – Labour in the Age of Insecurity*, Blackwell Publishing, Oxford, 2009
- Wilkesmann, Uwe u.a.: *Erwartungen an Interessenvertretungen – Analysen anhand präpräsentativer Unfragedaten*, Edition Sigma, Berlin, 2011
- Vaughan-Whitehead, Daniel C.: *The European social model and EU enlargement*. In: *EU Enlargement versus Social Europe? The uncertain future of the European social model*, Edward Elgard Publishing, Cheltenham, 2003 (S.3-34)
- Wölfle, Thomas: *Gewerkschaftliche Strategien in der Leiharbeit*. In: *Bremme* 2007 (S.38-44)
- WSI Mitteilungen* 1/2008 mit Beiträgen von Dörre (S.3-10), Dribbusch (S.18-24), Choi (S.11-17), Greven / Schwetz (S.25-30)

Strategiepapiere der Gewerkschaften:

- IG Metall: *Projekt IG Metall 2009: Sich ändern, um erfolgreich zu bleiben* (www.igmetall-unterelbe.de/w2k/file/ipmfk/sich_aendern_um_erfolgreich_zu_bleiben.pdf)
- Ver.di: *Chance 2011* (www.labournet.de/diskussion/verdi/chance2011.pdf)
- Burkhard, Oliver / Schlette, Marc / Nettelstroth, Wolfgang: *Tarifverträge unter Druck - Das Gegenkonzept heißt „besser statt billiger“ - auch in der Krise* (<http://netkey40.igmetall.de/homepages/ki/hochgeladenedateien/pdf/Tarifvertraege%20unter%20Druck.pdf>)