

***Zukunft der Gewerkschaften***

***Petra Frerichs • Wolfgang Pohl***

***Michael Fichter • Jochen Gerster • Bodo Zeuner***

***Zukunft  
der Gewerkschaften***

***Zwei Literaturstudien***

Arbeitspapier 44

# **Zukunft der Gewerkschaften**

**Teil I**

**Mitgliederentwicklung – Organisationsstrukturen –  
Werte und Orientierungen**

*Petra Frerichs, Wolfgang Pohl*

**2. unveränderte Auflage**

ISO Institut zur Erforschung sozialer Chancen  
Kuenstraße 1b, D-50733 Köln  
Tel.: (02 21) 97 30 43-0

## **Impressum**

Herausgeber:  
Hans-Böckler-Stiftung  
Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des DGB  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefon: (02 11) 77 78-283  
Fax: (02 11) 77 78-194  
E-Mail: Gudrun-Linne@boeckler.de

Redaktion: Gudrun Linne, Referat Forschungsförderung III  
Best.-Nr.: 11044  
2. unveränderte Auflage  
Gestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Der Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Düsseldorf, April 2004  
€ 8,69

# Inhalt

<b>Geleitwort</b>	<b>5</b>
<b>Vorbemerkung</b>	<b>7</b>
<b>Vorwort</b>	<b>8</b>
<b>Teil I:</b>	
<b>Mitgliederentwicklung – Organisationsstrukturen – Werte und Orientierungen</b>	<b>9</b>
<i>Petra Frerichs und Wolfgang Pohl</i>	
<b>1. Mitgliederentwicklung und Mitgliederstruktur</b>	<b>9</b>
1.1 Befunde zur Mitgliederentwicklung und Mitgliederstruktur	10
1.2 Einflussfaktoren auf die gewerkschaftliche Mitgliederentwicklung	15
<b>2. Gewerkschaftliche Organisationsstrukturen</b>	<b>23</b>
2.1 Mitglieder(erwartungen und -wünsche)	24
2.2 Funktionsträger	27
2.3 Strategieoptionen	31
2.4 (Ungeklärte Fragen der) Organisationsstrukturen	33
2.5 Leitbilder und Organisationsmodelle	36
<b>3. Image, Werte und Orientierungen</b>	<b>47</b>
3.1 Das Image der Gewerkschaften	47
3.2 Werte und Orientierungen der Gewerkschaften in Zeiten von Individualisierung und Globalisierung	50
3.2.1 Erosion des traditionellen gewerkschaftlichen Modells	50
3.2.2 Moderne Solidarität	53
3.2.3 Elemente zur Neubestimmung von sozialer Gerechtigkeit	57
3.3 Wertorientierungen von Zielgruppen	60
3.3.1 Zum Wertpluralismus von Jugendlichen	61
3.3.2 Werte und Orientierungen von (hoch-)qualifizierten Angestellten	64
3.3.3 Werte und Orientierungen von Frauen	67
3.4 Kritik und Bedeutung der gewerkschaftlichen Kommunikationsstrukturen	72
<b>4. Empfehlungen und Dilemmata</b>	<b>75</b>
4.1 Empfehlungen an die Gewerkschaften	75
4.2 Dilemmata	78
<b>5. Anhang: Schaubilder, Tabellen</b>	<b>81</b>
<b>6. Literaturverzeichnis</b>	<b>97</b>

<b>Teil II:</b>	
<b>Externe Herausforderungen – Interne Problemlagen – Zukunftsoptionen: Eine internationale Perspektive</b>	<b>113</b>
Michael Fichter, Jochen Gester und Bodo Zeuner	
<b>I. Einleitung</b>	<b>117</b>
<b>II. Externe Herausforderungen der Gewerkschaften</b>	<b>121</b>
<b>III. Interne Problemlagen der Gewerkschaften</b>	<b>139</b>
<b>IV. Welche Zukunftsorientierungen werden entworfen?</b>	<b>153</b>
<b>V. Resümee und Ausblick: Zukunft der Gewerkschaften – Perspektiven und Handlungsoptionen</b>	<b>169</b>
<b>VI. Literaturverzeichnis</b>	<b>175</b>
<b>Selbstdarstellung der Hans-Böckler-Stiftung</b>	<b>187</b>

# Geleitwort

Im Zeichen des Wandels von Wirtschaft und Gesellschaft sind Zukunftsfragen aus guten Gründen fester Bestandteil der gesellschaftspolitischen, gewerkschaftspolitischen und wissenschaftlichen Diskussion geworden. Die Debatten folgen nicht nur der verständlichen Neugier, wissen zu wollen, was uns die nahe oder ferne Zukunft beschert. Vielmehr sind sie durch den Anspruch motiviert, bedeutsame gesellschaftliche Entwicklungen rechtzeitig erkennen und erklären, steuern und beeinflussen zu können.

Prozesse gesellschaftlichen Wandels treffen selten alle gleich. Je nach Geschlecht, Alter, Qualifikation, Beruf und anderen Merkmalen beinhalten sie neue Risiken und Chancen. Zukunftsdebatten zielen nicht zuletzt darauf, diese Differenzen rechtzeitig wahrzunehmen und einen sozialen Ausgleich zu ermöglichen. Für eine aktive, dialogorientierte und solidarische Zukunftsgestaltung sind Zukunftsdebatten deshalb ein unverzichtbarer Bestandteil.

Die Hans-Böckler-Stiftung und die Otto-Brenner-Stiftung haben das gemeinsame Ziel, den gesellschaftlichen Zukunftsdiskurs und insbesondere die Suche der Gewerkschaften nach tragfähigen Zukunftskonzepten zu begleiten. Die besondere Aufgabenstellung beider Stiftungen liegt darin, wissenschaftliche Analyse gesellschaftspolitischen Debatten und politischen Entscheidungsprozessen zugänglich zu machen sowie einen fruchtbaren Dialog zwischen Wissenschaft und politischer Praxis zu befördern.

Um diesem Anspruch auch mit Blick auf den aktuellen Zukunftsdiskurs gerecht zu werden, der in den Gewerkschaften insgesamt geführt wird und der in der neuen Zukunftsdebatte der IG Metall ein Forum hat, hat die Hans-Böckler-Stiftung in Kooperation mit der Otto-Brenner-Stiftung wissenschaftliche Expertisen initiiert und gefördert. Sie sollen gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse über Umfang und Tiefe beobachtbarer gesellschaftlicher Veränderungsprozesse überblicksartig zusammenstellen und damit Orientierungswissen für politische Reform- und Entscheidungsprozesse liefern.

Acht Forschungsteams haben fünf Schlüsselthemen des Zukunftsdiskurses bearbeitet: *„Zukunft der Arbeit“*, *„Zukunft der Gewerkschaften“*, *„Zukunft der Wirtschaft“*, *„Zukunft der Gesellschaft“* und *„Zukunft der Politik“*. Die Studien, die in sehr kurzer Zeit entstanden sind, erheben nicht den Anspruch, die umfangreichen Themenstellungen in ihrer gesamten Breite abzudecken. Dennoch wollen sie einen Einblick in zentrale Sichtweisen und Argumentationsstränge geben, wie sie im Wissenschaftsdiskurs verhandelt werden.

Ein Arbeitskreis der Otto-Brenner-Stiftung hat die Entstehung der Studien kritisch und konstruktiv begleitet. Die Hans-Böckler-Stiftung veröffentlicht die Expertisen in ihrer Reihe *„Arbeitspapiere“*. Nicht jede referierte Position wird widerspruchsfrei bleiben. Doch wenn die Studien ein Anreiz – vielleicht auch ein Stachel – sind, den Zukunftsdiskurs zu bereichern und zu intensivieren, dann haben sie aus Sicht der beiden Stiftungen ihren Zweck erfüllt.

Prof. Dr. Heide Pfarr  
Geschäftsführerin der Hans-Böckler-Stiftung

Dr. Klaus Lang  
Geschäftsführer der Otto-Brenner-Stiftung



## **Vorbemerkung**

Im Frühjahr 2001 wurden von der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) zwei Literaturstudien zur Zukunft der Gewerkschaften in Auftrag gegeben. Die eine Studie wurde von Petra Frerichs und Wolfgang Pohl am Institut zur Erforschung sozialer Chancen (ISO) in Köln erstellt; die andere wurde von Michael Fichter, Jochen Gester und Bodo Zeuner in der Arbeitsstelle Nationale und Internationale Gewerkschaftspolitik am Otto-Suhr-Institut (OSI) der Freien Universität Berlin angefertigt. Während sich die ISO-Studie vor allem auf deutschsprachige Literatur bzw. auf Literatur konzentriert, die deutsche Gewerkschaften zum Gegenstand hat, und auf empirische Studien zum Verhältnis von Gewerkschaftsorganisation, Mitgliedern und Zielgruppen fokussiert ist, bezieht die OSI-Studie in besonderer Weise internationale und vergleichende Literatur mit dem Bezug auf deutsche Gewerkschaften ein. Sie ist fokussiert auf die Funktion der Gewerkschaften im deutschen Modell der industriellen Beziehungen. Die beiden Literaturlauswertungen sind nicht als konkurrierende Studien konzipiert, sondern ergänzen einander in ihrer jeweils spezifischen Ausleuchtung der wissenschaftlichen Abhandlungen über die Perspektiven der Gewerkschaften in Deutschland.

# Vorwort

Nicht erst im Jahr 2001 wird festgestellt: Die deutschen Gewerkschaften befinden sich in „schwerem Wasser“. Die ökonomischen, politischen und sozialen Rahmenbedingungen gewerkschaftlichen Handelns sind einem tiefgreifenden Wandel unterlegen, der die Bedeutung der „politisch-moralischen Großorganisation“ Gewerkschaft so weit in Frage stellt, dass ihre Zukunftsfähigkeit und sogar ihre Existenzberechtigung mit Zweifeln belegt werden. Ihre Mitgliederentwicklung ist seit einigen Jahren rückläufig; in der Struktur der Mitgliedschaft zeigen sich erhebliche Lücken, wenn als Vergleich die Struktur des Arbeitsmarktes herangezogen wird. Die Angemessenheit der gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen wird vielfach in Zweifel gezogen und gerät durch den Mitgliederschwund zusätzlich unter Druck und Handlungszwang; verschiedene Organisationsmodelle mit unterschiedlichen, sich teils widersprechenden Zielsetzungen und Entwicklungsperspektiven werden diskutiert. Das Wertespektrum in der Gesellschaft unterliegt einem fortschreitenden Wandel, der Ungleichzeitigkeiten offenbart: Das Image und die Werte der gewerkschaftlichen Organisationen und die Werte und Orientierungen ihrer alten und neuen Zielgruppen scheinen nicht mehr kompatibel zu sein.

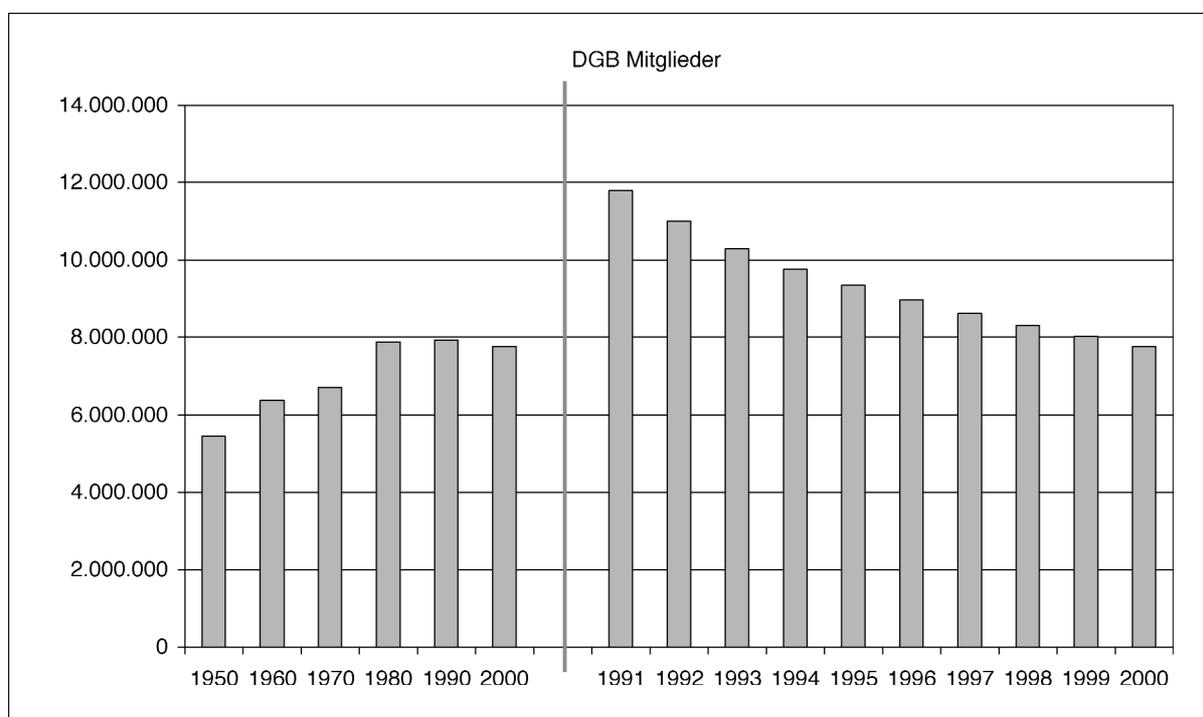
Im Rahmen dieser Literaturstudie werden vorliegende Ergebnisse aus der neueren Gewerkschafts- und Organisationsforschung zu den Themenschwerpunkten Mitgliederentwicklung und -struktur (Kapitel 1), gewerkschaftliche Organisationsstrukturen (Kapitel 2) sowie Image, Werte, Orientierungen und Zielgruppen (Kapitel 3) aufbereitet. Ihr Ziel ist es, vorhandenes Wissen zu bündeln, den Debattencharakter der Beiträge und Kontroversen zu markieren und schließlich die Empfehlungen, die seitens der Wissenschaft an die Gewerkschaften gerichtet sind, auf ihre Kompatibilität bzw. Widersprüchlichkeit hin zu überprüfen und einige Dilemmata, die sich daraus für die Gewerkschaften ergeben (Kapitel 4), herauszuarbeiten.

Einen besonderen Dank richten wir an Joke Frerichs, der für anregende Diskussionen zur Verfügung stand und wertvolle Hinweise gab.

# 1. Mitgliederentwicklung und Mitgliederstruktur

Die Zukunft der Gewerkschaften ist unmittelbar mit der Zahl ihrer Mitglieder und mit ihrer Mitgliederstruktur verknüpft. Macht und Einfluss der Gewerkschaften hängen – zwar nicht nur, aber doch in erheblichem Maße – davon ab, eine möglichst große und stabile Zahl von Mitgliedern zu gewinnen und zu behalten (Schnabel 1993). Seit der Gründung der Bundesrepublik war die Entwicklung der absoluten Mitgliederzahlen im DGB durch eine im wesentlichen nicht gebrochene Aufwärtsbewegung gekennzeichnet; erst in den achtziger Jahren begannen die Mitgliederzahlen spürbar zu stagnieren.<sup>1</sup> In den neunziger Jahren schmilzt die Mitgliedschaft, nachdem die deutsche Einheit zunächst einen Zugewinn von über 4 auf 12 Millionen Mitgliedern brachte, wie „Butter in der Sonne“ (Alemann/Schmid 1998: 110). Im Jahr 2000 sank die Zahl der im DGB organisierten Mitglieder nach massiven Verlusten im Osten und durchgängigem Mitgliederschwund im Westen unter die Zahl der im Jahr 1990 Organisierten. Es werden derzeit „Mitgliederverluste von etwa drei Prozent pro Jahr in den gewerkschaftlichen Planungen antizipiert. [...] Im Blick auf die Mitgliederentwicklung ‚tickt die Zeitbombe‘“ (Martens 2000: 308).

**Abb. 1:**  
**Mitglieder des DGB seit 1950 bis 2000 (Müller-Jentsch/Itermann 2000: 91; Einblick 2/2001)**



In der Entwicklung der Gesamtzahlen sind einige zum Teil lang bekannte und nachwirkende Strukturdefizite in der Mitgliedschaft noch nicht sichtbar, die erst offensichtlich werden, wenn die Struktur der Mitgliedschaft der Gewerkschaften mit der Struktur der Beschäftigten bzw. des Arbeitsmarktes verglichen wird. So verharrt der Angestelltenanteil in der Mitgliederstruktur des DGB unter 30 % – während die Angestellten schon in den achtziger Jahren zur größten Beschäftigtengruppe geworden sind und mittlerweile über die Hälfte der Beschäftigten stellen. Etwa vier von zehn der Beschäftigten sind Frauen – aber erst mit der

<sup>1</sup> Die im Text angegebenen Daten sind, um die Lesbarkeit nicht unnötig zu belasten, meist gerundet, die Entwicklungen und Tendenzen werden vereinfacht und prägnant dargestellt. Weitere Zahlen, Tabellen und Grafiken zur Mitgliederentwicklung und Mitgliederstruktur können dem Anhang entnommen werden.

deutschen Vereinigung und dem wesentlich höheren Organisationsgrad der Frauen im Osten ist der Anteil der Frauen an den Gewerkschaftsmitgliedern von etwa 25 % auf 30 % angehoben worden; im Ergebnis immer noch eine „geschlechtsspezifische Organisationslücke“ (Schnabel 1993). Das Durchschnittsalter der Gewerkschaftsmitglieder liegt deutlich über dem der Beschäftigten, selbst wenn Rentner und Pensionäre nicht berücksichtigt werden. Der Organisationsgrad der jüngeren Arbeitnehmer blieb in der Vergangenheit nach einer kurzen Blüte Mitte der siebziger Jahre auf anhaltend niedrigem Niveau und hat sich in den Jahren nach der Vereinigung noch einmal eklatant verschlechtert.

## 1.1 Befunde zur Mitgliederentwicklung und Mitgliederstruktur

Im Folgenden werden wesentliche Befunde zur Mitgliederentwicklung etwas näher referiert. Einige Untersuchungen suchen nach Einflussfaktoren, die eine Gewerkschaftsmitgliedschaft verschiedener Personengruppen bestimmen. Daraus lassen sich darin angelegte langfristige Entwicklungsperspektiven ableiten. Auf einer solchen Basis konnte immerhin schon Anfang der neunziger Jahre begründet prognostiziert werden, dass es den Gewerkschaften schwerlich gelingen werde, ihre strukturellen Probleme mittelfristig zu lösen. „Die Erfolgsstory ist zu Ende gegangen. [...] Die Gewerkschaften sind in der Defensive und es sieht im Dezember 1990 so aus, als ob sie geraume Zeit dort bleiben werden“ (Armingeon 1991: 40).

Die gewerkschaftlichen Statistiken unterscheiden die Mitglieder in der Regel nach dem Geschlecht und der beruflichen Stellung (Arbeiter, Angestellte, Beamte). Mitgliederzahlen für jüngere ArbeitnehmerInnen bis zum Alter von 25 Jahren lassen sich bis 1970 zurückverfolgen. Weitergehende Differenzierungen werden nur gelegentlich, nicht regelmäßig veröffentlicht, so dass sich nicht in jedem Fall lange Zeitreihen bilden lassen. Von zunehmend größer werdender Bedeutung ist z.B. auch der Anteil der Rentner, Pensionäre und Vorruheständler an der Mitgliedschaft. Der Anteil aller nicht-erwerbstätigen Mitglieder<sup>2</sup> in den Gewerkschaften steigt beständig; für 1970 werden 16 % und für 1995 29 % angegeben (Hassel 1999: 30), für 1999 wird der Anteil auf 35 % geschätzt (Pege 2000: 5).

Die absolute Mitgliederzahl ist für die (Einzel-)Gewerkschaften ein entscheidender Referenzpunkt, vor allem, wenn sie die Größenordnung von einer oder mehreren Millionen erreicht. Größe steht für Ausstattung der Organisation, Finanzkraft und politisches Gewicht (Hassel 1999). Im Einzelfall – insbesondere bei der Beurteilung von Trends, von Branchen oder Personengruppen – sind freilich relative Größen wesentlich aussagekräftiger: Mit dem Brutto- und Netto-Organisationsgrad wird versucht, Maße für das Verhältnis der gewerkschaftlich organisierten zu den organisationsfähigen ArbeitnehmerInnen zu bestimmen. Der Brutto-Organisationsgrad (BOG) setzt die Gewerkschaftsmitglieder zu den abhängig Beschäftigten ins Verhältnis (z.B. sind die achtziger Jahre beim DGB mit leicht steigenden Mitgliederzahlen, aber schon mit sinkendem BOG verbunden). Der Netto-Organisationsgrad (NOG) berücksichtigt nur die tatsächlich beschäftigten Gewerkschaftsmitglieder; die nicht-erwerbstätigen Mitglieder bleiben also unberücksichtigt. In der Praxis stoßen Berechnungen des BOG und vor allem des NOG auf eine Reihe von Schwierigkeiten, insbesondere wenn sie auf einzelne Wirtschaftssektoren oder Branchen bezogen werden (Schnabel/Pege 1992; Fitzenberger/Haggeney/Ernst 1999; Müller-Jentsch/Ittermann 2000).

Um einen Eindruck der relativen Größen zu vermitteln: Die zur Zeit etwa 8 Millionen DGB-Mitglieder entsprechen ungefähr einem Brutto-Organisationsgrad von 25 % und einem Netto-Organisationsgrad von etwa 19 % (zum Vergleich: Anfang der achtziger Jahre betrug der Brutto-Organisationsgrad des DGB noch etwa 33 %).

Die Struktur der Kernmitgliedschaft der deutschen Gewerkschaften ist in den letzten 50 Jahren stabil geblieben; sie speist sich vor allem aus der männlichen Industriearbeiterschaft mit einem Schwerpunkt bei den fachlich qualifizierten Arbeitern und aus Beschäftigten des öffentlichen Dienstes. Die unterschiedliche Bindungsfähigkeit der Gewerkschaften für einzelne Personengruppen war mehrfach der Anlass, die Einflussfaktoren und Wahrscheinlichkeiten für eine Mitgliedschaft zu untersuchen (Armingeon 1988; Windolf/Haas 1989; Lorenz/Wagner 1991; Schnabel/Pege 1992). Um die Frage „Wer ist noch Mitglied der Gewerkschaften?“ zu beantworten, untersuchen in der neuesten dieser Studien Fitzenberger/Haggeney/Ernst (1999) auf der Basis von Daten des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP) statistische Zusammenhänge bei der Gewerkschaftsmitgliedschaft. 12 vermutete bzw. in früheren Untersuchungen gefun-

2 Neben den genannten Rentnern, Pensionären und Vorruheständlern fallen darunter etwa Erwerbslose, Wehr- und Zivildienstleistende und Studierende.

dene Einflussvariablen auf die Organisationsneigung werden auf ihre Gültigkeit für den Untersuchungszeitraum geprüft.<sup>3</sup>

„Wichtigstes Ergebnis der Untersuchung ist jedoch, dass sich die Mitgliedschaftsfunktion als zeitlich stabil erweist, d.h., Veränderungen in der Mitgliedschaft lassen sich nicht durch eine Veränderung in der Mitgliedschaftsneigung für gegebene sozio-ökonomische Charakteristika erklären, sondern müssen auf der Veränderung in der Zusammensetzung der Arbeitnehmerschaft (insbesondere Sektorzugehörigkeit) beruhen. Für die Gewerkschaften heißt dies, dass für sie eine Anpassung an die Bedürfnisse der Teile der Arbeitnehmerschaft erforderlich scheint, die in der Vergangenheit einen niedrigen Organisationsgrad aufwiesen.“ (248).

Defizite in der Mitgliederstruktur haben die Gewerkschaften wie bekannt und unverändert vor allem bei Frauen, Angestellten und bei jungen Arbeitnehmern.

## **Frauen**

Eine geschlechtsspezifische Organisationslücke weist der DGB seit seiner Gründung auf; sie ist schon von seinen Vorläufern tradiert und hängt u.a. mit dem geschlechtsspezifischen Bild vom Mann als Ernährer der Familie zusammen. Der Anteil der erwerbstätigen Frauen hat sich allerdings seit Beginn der fünfziger Jahre bis Ende der neunziger beständig erhöht. Den Anteil der Frauen unter den Gewerkschaftsmitgliedern nennenswert zu steigern ist dagegen erst in den siebziger Jahren gelungen. Dennoch stellen sie heute „nicht einmal jedes dritte DGB-Mitglied, aber 44 % der Beschäftigten“ (Niedenhoff/Reiter 2000). Dieser Zusammenhang hatte in früheren Untersuchungen dazu geführt, einen negativen Fraueneffekt von einigen Prozentpunkten festzuhalten. D.h. es wurde eine im Geschlecht begründete unterschiedliche Organisationsbereitschaft unterstellt (Windolf/Haas 1989; Lorenz/Wagner 1991). Durch die neuere Untersuchung werden geschlechtsspezifische Unterschiede nicht mehr als signifikant bestätigt (Fitzenberger/Haggene/Ernst 1999). Vielmehr lassen sich die Differenzen durch die spezifische Ausprägung der Frauenerwerbstätigkeit erklären: Es sind viel mehr Teilzeitarbeit, Beschäftigtenstatus, Betriebsgröße, Verdienst, Bildung, in diesem Fall auch die Nationalität und vor allem die Branchen- bzw. Sektorzugehörigkeit, also vor allem Arbeitsplatzfaktoren, die den unterschiedlichen Organisationsgrad der Geschlechter erklären.

Der Zusammenhang wird etwa auch sichtbar, wenn auf den Brutto-Organisationsgrad der Frauen und Unterschiede zwischen West- und Ostdeutschland verwiesen wird. Während in den früheren Dekaden der Brutto-Organisationsgrad der Frauen – also der Anteil der weiblichen Gewerkschaftsmitglieder an den Beschäftigten – gestiegen ist, fällt er in den neunziger Jahren im Westen der Republik leicht (und zwar in vergleichsweise geringerem Maße als bei den Männern von 17 auf 15 %) und im Osten allerdings dramatisch (von 58 auf 30 %; Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 98). Wegen der sehr unterschiedlichen Struktur der Frauenerwerbstätigkeit war eine geschlechtsspezifisch negative Frauen-Differenz im Osten noch kurz nach der Wende nicht nachweisbar. Im Gegenteil: Zu Beginn der neunziger hatten die Frauen im Osten sogar einen leicht höheren Brutto-Organisationsgrad als die Männer aufgewiesen; schon bald hat sich die geschlechtsspezifische Strukturveränderung des Arbeitsmarktes im Osten (Nickel/Hüning 2001) auch im Geschlechterverhältnis der gewerkschaftlich Organisierten negativ bemerkbar gemacht.

„Empirisch sind daher pauschale Annahmen über die Organisationsneigung einzelner sozialer Gruppen aufgrund individueller Merkmale wie Geschlecht und Status kaum haltbar“; viel mehr, so wurde schon früher vermutet, sind verbleibende geschlechtsspezifische Differenzen „eher der frauenfeindlichen Gewerk-

3 Im Einzelnen sind das: Alter, Ausbildung, Geschlecht, Familienstatus, Nationalität, politische Orientierung, Verdienst, Erwerbsstatus, (Arbeits-)Zufriedenheit, Betriebszugehörigkeitsdauer, Betriebsgröße und Sektorzugehörigkeit. Vielfach erweisen sich die Variablen als voneinander abhängig und bieten nur jeweils eine begrenzte Erklärungsfähigkeit; letztlich erweisen sich „nur die Variablen Uni-Abschluss, Angestellter, SPD-Präferenz, Betriebsgröße und Sektordummies als eindeutige und signifikante Einflussfaktoren auf die Mitgliedschaft“ (Fitzenberger/Haggene/Ernst 1999: 242). „Weniger deutlich ausgeprägt sind der zuerst ansteigende und dann fallende Einfluss des Alters und des Verdienstes. Schließlich erweisen sich im Gegensatz zu früheren Studien weder Frauen- noch die Ausländer-Dummy als signifikant“ (Fitzenberger/Haggene/Ernst 1998: 20).

schaftspolitik geschuldet“, als einer gewerkschaftsfernen Haltung der Frauen (Hassel 1999: 52; vgl. Windolf/Haas 1989). Auch der internationale Vergleich zeigt, dass es in unterschiedlichen Gewerkschaftssystemen – wie z.B. dem skandinavischen und dem angelsächsischen – durchaus möglich ist, in den Gewerkschaften mehrheitlich Frauen zu organisieren (Hassel 2000).

Frauen stellen in der Bundesrepublik seit der Mitte der siebziger Jahre, wiewohl sie nur einen Anteil von einem Drittel der Beschäftigten aufwiesen, die Mehrheit der Angestellten (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 45, 47); weshalb auch von einer „Feminisierung der Angestelltenberufe“ gesprochen wird (Stück 1992). Strukturell bedeutender als eine vermeintlich geringe Organisationsneigung von Frauen ist der geringe Organisationsgrad der Angestellten: „Die Organisationslücke bei den Angestellten betrachten viele Beobachter als größtes Problem der gewerkschaftlichen Mitgliederrekrutierung“ (Schnabel 1993: 212).

## **Angestellte**

Der Anteil der Angestellten an den im DGB organisierten Gewerkschaftsmitgliedern steigt seit den fünfziger Jahren von etwa 10 % auf annähernd 30 %. Was zunächst nach einer erfolgreichen Entwicklung aussieht, entpuppt sich bei näherem Hinsehen als eines der wesentlichen Probleme der Mitgliederstruktur der deutschen Gewerkschaften. Offenbar wird eine „strategische Lücke“ zwischen Beschäftigten- und Mitgliedschaftsstruktur, deren Bedeutung in den klassischen Arbeitergewerkschaften wie etwa der IG Metall noch ausgeprägter als im DGB ist (Fröhlich/Kindler/Sombetzki 1996). Seit 1986 ist die Gruppe der Angestellten größer als die der Arbeiter – mittlerweile stellen sie über die Hälfte aller Beschäftigten in der Bundesrepublik.<sup>4</sup> Dagegen bleibt der Anteil der Angestellten in den Gewerkschaften deutlich zurück, mit der Folge, dass der Brutto-Organisationsgrad der Angestellten in den neunziger Jahren sinkt und sogar geringer als 1950 ist, obwohl mit der Aufnahme der in viel größerem Maße organisierten Angestellten im Osten Deutschlands der Anteil hätte steigen können bzw. müssen. Der Organisationsgrad der Angestellten in Ostdeutschland beträgt 1998 42 % und ist damit um 15 Prozentpunkte höher als im Westen (27 %).

„Vor dem Hintergrund dieser Organisationslücke und des [...] Strukturwandels in Wirtschaft und Gesellschaft müssten sich die Gewerkschaften eigentlich auf ihre Problemgruppe Angestellte konzentrieren. Tatsächlich wurde diese Herausforderung schon in den siebziger Jahren erkannt“<sup>5</sup> (Schnabel/Pege 1992: 39) und verschiedentlich mit teilweise zunächst vielbeachteten gewerkschaftlichen Angestellteninitiativen beantwortet (für die IG Metall vgl. u.a. Bleicher 1987, 1989; Bleicher/Fehrmann 1992; kritisch Fröhlich/Kindler/Sombetzki 1996; neuerlich Peters 2000), allerdings ohne dass es den Einzelgewerkschaften und folglich auch dem DGB zwischenzeitlich in nennenswertem Ausmaß gelungen wäre, dem strukturellen Defizit erfolgreich entgegen zu wirken.

Zwar werden in jüngster Zeit immer wieder (auch innerhalb der Gewerkschaften) vor allem Defizite bei der Organisierung von Hochqualifizierten und Angestellten aus dem Bereich der IT-Branchen hervorgehoben, was nur allzu leicht darüber hinwegtäuscht, dass es nach wie vor nicht gelingt, auch die so genannten einfachen Angestellten und Sachbearbeiter aus dem kaufmännischen und administrativen Bereich im notwendigen Maße zu Mitgliedern zu machen (Schnabel/Pege 1992: 79; auf Basis von Fröhlich u.a. 1989).<sup>6</sup> Die Qualität der Organisationslücke im Angestelltenbereich wird eher durch die Aussage erfasst, dass „der

4 Werden nur die Betriebe der Metallwirtschaft (mit Betriebsrat) betrachtet, muss die IG Metall sich in den neunziger Jahren einem rasch voranschreitenden Veränderungsprozess stellen: Der Angestelltenanteil betrug 1990 34,4 %, 1994 37,9 % und 1998 38,3 % (IG Metall 1999: 6).

5 Zum Beispiel von Streeck: „Das offensichtlichste und auf die Dauer entscheidende Rekrutierungsproblem von Gewerkschaften in entwickelten kapitalistischen Gesellschaften bilden die Angestellten“ (1979: 74).

6 Schnabel/Pege berechnen und schätzen unterschiedliche Organisationsgrade für diverse Angestelltengruppen: Leitende Angestellte 21 %, wissenschaftliche Angestellte 25 %, Sachbearbeiter 23 %, einfache Angestellte 16 %, ausführende Angestellte 10 % und angestellte Industrie- und Werkmeister 40 %. Vgl. für die IG Metall Bleicher 1987: 61. – Es gibt keine Hinweise, dass sich die Zahlenverhältnisse zwischenzeitlich grundlegend geändert hätten.

gesamte Arbeitskörper der abhängig Beschäftigten immer weniger durch den männlichen Industrie-Arbeiter und immer mehr durch die weibliche Angestellte“ bestimmt wird (Stück 1992). Die früheren Analysen waren breit angelegt und hatten vier „strategische Schwerpunktgruppen“ hervorgehoben: kaufmännisch-ökonomische Fachkräfte, technisch und wissenschaftlich qualifizierte Fachkräfte, weibliche Angestellte und junge Angestellte (Bleicher 1987: 78).

Das Missverhältnis von Beschäftigten- und Mitgliederstruktur bei den Angestellten ist beileibe keine Problematik, die sich durch kurzfristige und punktuelle Aktionen und Initiativen beheben lässt, sondern entfaltet eine Langzeitwirkung, die sich

„in Zukunft noch verschärfen wird: Die jetzt folgende Generation der Arbeitnehmer(innen) wird sich immer weniger aus gewerkschaftsnahen Arbeiterfamilien, stattdessen immer mehr aus gewerkschaftsfernen Angestelltenfamilien ‚rekrutieren‘, so dass auf der politisch-kulturellen Ebene die Quellen der ‚Arbeiterbewegung‘ im Generationenwechsel ‚versiegen‘ werden“ (Stück 1992: 98).

Milieus, in denen früher eine Gewerkschaftsmitgliedschaft selbstverständlich war, verschwinden und werden durch solche ersetzt, in denen es den Gewerkschaften schon in der vorhergehenden Generation nur unzureichend gelungen ist, Fuß zu fassen.

### **Jüngere ArbeitnehmerInnen**

Der Anteil der Jugendlichen an allen DGB-Mitgliedern hat sich in der Zeit von 1991 bis 1999 auf sechseinhalb Prozent halbiert. Dass der Anteil der jungen ArbeitnehmerInnen in den Gewerkschaften geringer und auch künftig nicht frühere Ausmaße erreichen wird, ist angesichts der demographischen Entwicklung und einem immer größer werdenden Anteil von Mitgliedern im Rentenalter nicht weiter überraschend:

„Nimmt man alle Trends der Mitgliederstruktur zusammen, so ist der gravierende Befund, dass die ÖTV zu vergreisen droht: Die Zahl der Rentner nimmt zu, die der Jugendlichen drastisch ab. Für die Zukunft ist die Zunahme der Senioren in der Gesellschaft unausweichlich und auch nicht zu beklagen. Aber der Rückzug der Jugendlichen aus den Großorganisationen hat teilweise katastrophale Formen angenommen. Hier helfen auch ein paar peppige Flugblätter und Diskoabende nicht“ (Alemann/Schmid 1998: 111; s.a. Klönne 1999).

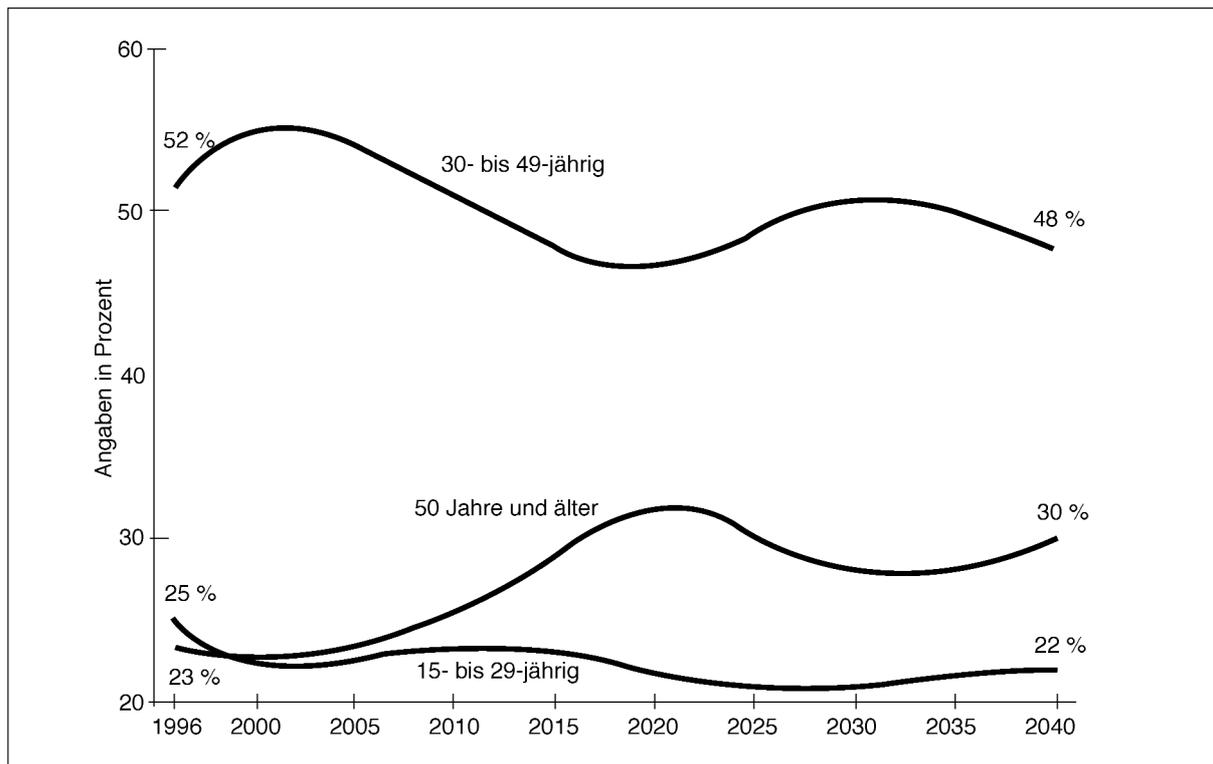
Das Beunruhigende an den Zahlen ist nicht der unabwendbare geringere Mitgliederanteil, sondern der geringe Organisationsgrad innerhalb der Altersgruppe. In der Hochzeit gewerkschaftlicher Jugendarbeit, in den siebziger Jahren, konnten von den DGB-Gewerkschaften z.T. über 25 % der jungen ArbeitnehmerInnen organisiert werden; in den achtziger Jahren sank die Quote auf nur noch knapp über 20 % und ist dann in den neunziger Jahren auf etwa 15 % gesunken (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 98f). Die Rekrutierungsdefizite bei den Angestellten setzen sich auch im Bereich der Jugend fort, so wird bei der IG Metall-Jugend eine Angestelltenquote von gerade einmal 10 % angegeben (Götz 1993: 160). Wenn neuerlich von Hoffnungen bei der Organisierung junger Menschen gesprochen (IG Metall direkt 02/2001) und ihre Organisierungsbereitschaft hervorgehoben wird (polis 2000: 21f), ist dabei doch das niedrige Ausgangsniveau zu beachten, das mittlerweile erreicht ist. Anfang der neunziger Jahre – mit Blick noch auf die moderatere Quote der achtziger Jahre – hatten Schnabel/Pege geraten: „Da mit diesem Rekrutierungsdefizit langfristig schwerwiegende Nachwuchsprobleme und Mitgliederrückgänge verbunden sein können, müssen die Gewerkschaften dringend überlegen, was bei einem gesamtdeutschen Konzept jugendgemäßer Gewerkschaftspolitik besser gemacht werden sollte“ (1992: 46).

Schon für Anfang der neunziger Jahre wurde für die DGB-Jugend von einer „Talsole der Entwicklung“ gesprochen und davon, dass es nur ein „bescheidenes Potenzial“ für die Veränderung gäbe (Zahn 1993: 294f), obwohl die Talsole keineswegs erreicht war. An dem nicht gerade jugendfreundlichen Erscheinungsbild der Gewerkschaften hat sich offenbar wenig geändert, wie eine Befragung im Auftrag der IG Metall nur zu deutlich macht:

„Ein wesentlicher Aspekt dieser zu entwickelnden Zukunftsfähigkeit [der IG Metall; d.V.] besteht aus der Sicht aller befragten Gruppen in einer größeren Attraktivität für Jugendliche und auch Frauen. Dies ist nicht nur die Wahrnehmung von außen, sondern auch von innen: Nur ein Drittel der Mitglieder ist überzeugt davon, dass die IG Metall interessant und wichtig für jugendliche Arbeitnehmer/innen ist bzw. dass sich die IG Metall für Frauenfragen und die Gleichstellung am Arbeitsplatz engagiert“ (polis 1999: VIII).

## Ältere ArbeitnehmerInnen

Abb. 2: Projektion der Altersstruktur der Erwerbstätigen (ISO-Saarbrücken 2000)



Quelle: Fuchs/Thon: Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften. IAB-Kurzbericht 4/1999)

In den nächsten Jahren werden die Gewerkschaften damit rechnen müssen, dass ihre Mitgliedschaft altert; nicht nur, weil sie in zunehmenden Maße RentnerInnen und Pensionäre organisieren und der Anteil der jüngeren Arbeitnehmer weiter sinkt, sondern auch weil sich die Struktur der Beschäftigten verändern wird. Der Anteil der 30 bis 49jährigen ArbeitnehmerInnen wird deutlich abnehmen und dafür wird der Anteil der über 50jährigen ArbeitnehmerInnen ansteigen (ISO-Saarbrücken 2000).<sup>7</sup>

7 Für die Gewerkschaften ergeben sich daraus Potenziale, wenn es ihnen gelingt, sich rechtzeitig auf die Situation einzustellen und die Thematik aufzugreifen. Für die betrieblichen Interessenvertretungen sind Hilfestellungen zu entwickeln, die es ihnen erlauben, langfristig wirksame Personalentwicklungsstrategien gegenüber den Unternehmensleitungen zu vertreten, wobei dem Thema betriebliche und überbetriebliche Weiterbildung besondere Bedeutung zukommt. Weiterbildung ist bei aller öffentlichen Diskussion weitgehend noch ein Individualthema. Der unbestrittenen Kompetenz der Gewerkschaften im Bereich der beruflichen Erstausbildung fehlt eine Entsprechung im Bereich der Weiterbildung. „Für die IG Metall und die anderen DGB-Gewerkschaften muss es in der Wissensgesellschaft eine Aufgabe ersten Ranges sein, sich im Bereich Weiterbildung institutionelle und personelle Kompetenzen aufzubauen. Ein Ansatzpunkt läge u.a. im unübersichtlichen Weiterbildungsmarkt in der Qualitätssicherung und in der Herstellung von Transparenz“ (Tagungsdokumentation 2001 „Zukunft der Arbeit – Zukunft der Bildung“: Workshop Lernen im Betrieb). Dabei kommt es im ersten Schritt sicherlich darauf an, das Thema Weiterbildung „innergewerkschaftlich wieder populärer zu machen“; Ansätze zeigen Bahnmüller/Schmid/Seitz (2000).

## **Ausländische Arbeitnehmer**

Für ausländische ArbeitnehmerInnen wurden die Gewerkschaften Ende der sechziger Jahre geöffnet. Danach hat sich für sie in den achtziger Jahren ein Organisationsgrad von regelmäßig über 30 % – mit einem Höhepunkt im Jahr 1985 von 36 % – entwickelt. Mit der deutschen Vereinigung hat sich der Anteil der AusländerInnen an der Mitgliedschaft im DGB – wegen ihres geringeren Anteils an der Wohn- und Erwerbsbevölkerung im Osten – verringert. Allerdings hat sich – und das ist bedeutsamer – auch ihr Organisationsgrad Anfang der neunziger Jahre auf etwa 26 % verringert (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 96, 98). Der über lange Zeit vergleichsweise hohe und überdurchschnittliche Organisationsgrad der ausländischen ArbeitnehmerInnen wird durch den hohen Arbeiteranteil unter ihnen relativiert (für 1990 werden etwa 90 % angegeben). Werden nur jeweils die Arbeiter-Organisationsgrade verglichen, ist der Organisationsgrad auch schon in früheren Zeiten unterdurchschnittlich gewesen; der Abstand verringert sich, wenn nur die sechs früheren Hauptanwerbeländer<sup>8</sup> zu Grunde gelegt werden (Kühne 1991).

Eine Repräsentativbefragung im Auftrag des Bundesarbeitsministeriums (Mehrländer/Ascheberg/Ueltzhöfer 1997) ergab, dass die rückläufigen Mitgliederzahlen und Organisationsgrade der ausländischen ArbeitnehmerInnen mit einem merklich gestiegenen Ansehen der Gewerkschaften einhergehen – gemessen an der Frage nach der „ausreichenden Vertretung der Interessen ausländischer Arbeitnehmer“ und im Vergleich der Jahre 1985 und 1995 (Herrmann 1997). Gestiegenes Ansehen – bei einigen Herkunftsländern wurde 1985 eine mehrheitliche Unzufriedenheit bei der Vertretung der Interessen festgestellt – konnte also nicht in Mitgliedschaft umgesetzt werden. Hinzu kommt, dass die ArbeitnehmerInnen ohne deutschen Pass ihre Interessen in weit höherem Maße bei den Betriebsräten gut aufgehoben sahen als bei den Gewerkschaften; bei ihnen fiel der Umschwung in eine positivere Einschätzung noch deutlicher als bei den Gewerkschaften aus.

## **1.2 Einflussfaktoren auf die gewerkschaftliche Mitgliederentwicklung**

Die durch die gewerkschaftliche Mitgliederstatistik erfassten individuellen Merkmale geben eine Reihe wichtiger Hinweise auf die vergangene Entwicklung und damit auch auf die künftigen – mit einigen Hypothesen belasteten – Entwicklungspotenziale der Gewerkschaften. Allerdings lässt sich auch erkennen, dass es neben der Beurteilung der Organisationsneigung einzelner sozialer Gruppen Faktoren gibt, die die Mitgliederentwicklung beeinflussen. Oder wie Schnabel/Pege formulieren:

„Entscheidungen über eine gewerkschaftliche Mitgliedschaft werden von den Arbeitnehmern nicht im luftleeren Raum getroffen, sondern vor dem Hintergrund der konkreten Situation ihrer Firma, Branche oder Region. Auch für die Organisationsbemühungen der Gewerkschaften dürften Faktoren wie die Größe und finanzielle Leistungsfähigkeit der Betriebe, das Bestehen von Betriebsräten und die Existenz industrieller Ballungsgebiete von großer Bedeutung sein“ (1992: 87)

In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung um die Bestimmungsfaktoren gewerkschaftlicher Mitgliederentwicklung finden sich drei Gruppen von Erklärungsmustern: zyklische, strukturelle und institutionelle (Hassel 1999: 47ff). Die Bedeutung und Erklärungskraft von zyklischen Faktoren (konjunkturelle Einflüsse von Inflation, Lohn- und Beschäftigungsentwicklung, Arbeitslosigkeit sowie politische Faktoren wie die Stärke arbeitnehmerorientierter Parteien in den politischen Systemen) hat abgenommen; sie fanden ihren Ausdruck etwa in der Rede von den Gewerkschaften als „Schönwetter-Organisationen“. Zwar lassen sich Zusammenhänge dieser Art finden, allerdings kaum überzeugende Erklärungen der Korrelationen. Anders ist das bei den strukturellen und institutionellen Faktoren.

Strukturelle Erklärungsmuster beziehen ihren Erklärungswert aus den unterschiedlichen Organisationsgraden der einzelnen Beschäftigungsgruppen in verschiedenen Segmenten des Arbeitsmarktes; mit der Zu- bzw. Abnahme der Sektoren des Wirtschaftssystems (industrieller vs. Dienstleistungssektor) sind für die

8 Griechenland, Italien, Ex-Jugoslawien, Portugal, Spanien und die Türkei.

Gewerkschaften sehr unterschiedliche Potenziale der Organisierbarkeit der Arbeitnehmer verbunden, weil etwa von erhöhten Anteilen von Frauen, Angestellten oder Teilzeitarbeitskräften ausgegangen werden muss. Die Beschleunigung des strukturellen Wandels des Wirtschaftssystems hat die Bedeutung struktureller Erklärungsmuster gegenüber früheren Jahren noch erhöht. Dabei ist zu berücksichtigen, dass sich Deutschland von anderen OECD-Staaten insoweit unterscheidet, als die Beschäftigungsentwicklung im produzierenden Gewerbe noch im Wachstum begriffen war, als in anderen Ländern bereits eine sinkende Tendenz feststellbar war. Es handelt sich also im gewissen Sinn um eine im Vergleich nachholende Bewegung (Hassel 1999: 37).

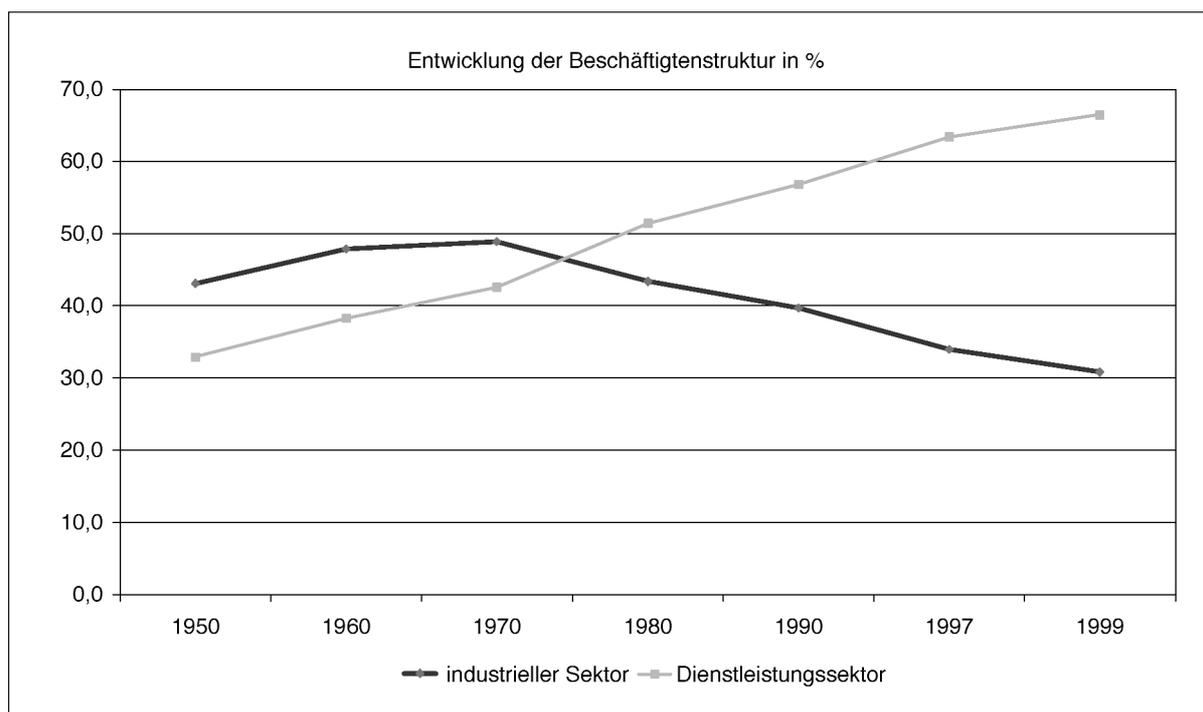
Institutionelle Erklärungsmuster beziehen ihren Erklärungswert aus der – international leicht erkennbar – unterschiedlichen Eingebundenheit der Gewerkschaften in das jeweilige politische und betriebspolitische System, wobei damit unterschiedliche Potenziale der Mitgliederrekrutierung verbunden sind. Für die skandinavischen Länder lässt hier etwa die Eingebundenheit der Gewerkschaften in die nationalen Sozialversicherungssysteme hervorheben; für das deutsche Modell der industriellen Beziehungen in besonderem Maße kennzeichnend und als seine „Kernstruktur“, als „charakteristisches Herzstück“ gilt das „duale System von Tarifautonomie und Betriebsverfassung“ (Bispinck/Schulten 1999; Bertelsmann Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998). Die duale Interessenvertretung (Gewerkschaft und Betriebsrat) ist in den unterschiedlichen Sektoren des Wirtschaftssystems unterschiedlich qualitativ und quantitativ ausgeprägt. Wenn die betriebliche Gewerkschaftsorganisation der tatsächliche Ort der gewerkschaftlichen Mitgliedergewinnung ist, die Mitgliederwerbung aber vor allem über die Betriebsräte vermittelt ist (Schmidt/Trinczek 1999) und Betriebsräte von Arbeitern und Angestellten in unterschiedlichem Maße mit den Gewerkschaften identifiziert werden<sup>9</sup>, dann werden sektorale Verschiebungen, Betriebsgrößen und Verbreitungsgrade von Betriebsräten neben der Ausgestaltung der Betriebspolitik zu entscheidenden Einflussgrößen. Zumal dann, wenn selbst im industriellen Sektor die industriellen Beziehungen seit Mitte der achtziger Jahre durch die „Verbetrieblung“ der Interessenaushandlung und durch unternehmensübergreifende Rationalisierung einem Wandel unterzogen sind, bei dem die betrieblichen Interessenvertretungen in die Defensive geraten und ihre Chancen zur Mitgestaltung sinken (Sauer u.a. 2001; Schmidt/Trinczek 1999) und deshalb tendenziell von „völlig neuartigen Strukturen der industriellen Beziehungen oder gar von einem Bruch der herkömmlichen Systemarchitektur“ gesprochen werden kann (Deiß 2000: 118).

### **Tertiarisierung**

Die feststellbaren strukturellen und institutionellen Faktoren wirken sich in gleicher Richtung vornehmlich negativ auf eine Gewerkschaftsmitgliedschaft aus. Ihre möglichen künftigen Wirkungen können in Deutschland vor dem Hintergrund der langjährigen Entwicklung der Beschäftigtenstruktur betrachtet werden:

9 „Besonders Angestellte neigen dazu, zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft zu trennen. [...] Der Betriebsrat wird als notwendiges betriebliches Korrektiv gegen das Management angesehen, das durchaus den Rückhalt einer starken Gewerkschaft haben soll. Für sie selbst leiten sie daraus aber noch lange nicht die Notwendigkeit ab, sich einer Gewerkschaft anzuschließen“ (Balduin 1993: 223).

**Abb. 3:**  
**Tertiarisierung – Anteile der Wirtschaftssektoren (Statistisches Bundesamt nach Schmidt 2000: 25)**



Die Ersetzung zunächst der landwirtschaftlichen Arbeitsplätze und seit nunmehr über 30 Jahren die Ersetzung von industriellen Arbeitsplätzen durch Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich wird als „Tertiarisierung“ bezeichnet (zur Entwicklung für die Jahre 1985 bis 1998 vgl. Bosch/Wagner 2001). Für die Gewerkschaften ist damit ein Bündel von Veränderungen verbunden, das Hassel so zusammenfasst:

„Da in der Vergangenheit Gewerkschaftsmitglieder in der Regel die Merkmale ‚männlich‘, ‚vollzeit-beschäftigt‘ und ‚Arbeiter‘ besaßen und ihre Arbeitsplätze typischerweise in der verarbeitenden Industrie und in Großbetrieben zu finden waren, interpretiert man den Strukturwandel zugunsten von Frauen, Angestellten, Teilzeitarbeit und Dienstleistungen als prinzipiell negativ für das gewerkschaftliche Organisationspotenzial“ (1999:750).

Während der sinkende Beschäftigungsanteil im sekundären (industriellen) Sektor über Jahre hin mit einem steigenden Organisationsgrad einher gegangen ist, ist die Beziehung im tertiären (Dienstleistungs-)Sektor umgekehrt, weil dort die Beschäftigung schneller gestiegen ist als die Mitgliederanzahl. „Damit lässt sich der Anstieg des Arbeiter-Organisationsgrades seit 1970 als Intensivierung der Mitgliederstärke in einer Berufsgruppe von abnehmender Bedeutung interpretieren“ (Schnabel/Pege 1992: 38). Jede Zunahme des Anteils der Beschäftigten im Dienstleistungssektor wird in einer Schätzung von Schnabel mit einem Mitgliederschwund der DGB-Gewerkschaften von 0,3 % veranschlagt (1993: 215).

Hintergrund der Entwicklung sind die unterschiedlichen Organisationsgrade der einzelnen Sektoren. Die in 46 Sektoren differenzierende Untersuchung von Fitzenberger/Haggene/Ernst für die Jahre 1984 bis 1990 kommt zum Ergebnis, dass der Netto-Organisationsgrad im verarbeitenden Gewerbe meist zwischen 30 und 45 % liegt, bei den seiner Zeit noch staatlichen Unternehmen des nichtverarbeitenden Gewerbes (Bahn und Post) um die 80 %, in den anderen Sektoren des nichtverarbeitenden Gewerbes mit 10 bis 15 % allerdings deutlich unter den Werten des verarbeitenden Gewerbes (1998: 246).

Trotz der annähernd vergleichbar geringen Organisationsgrade kann nicht verkannt werden, dass der Dienstleistungssektor als Restkategorie sehr unterschiedliche Betriebs- und Beschäftigtenstrukturen in sich vereint. Mitgliederrekrutierung konnte früher, im industriellen Sektor, noch nach einem vergleichsweise ein-

heitlichen Muster erfolgen – in den heterogenen Strukturen des Dienstleistungssektors mit teilzeitbeschäftigten, im Verkauf tätigen Aushilfskräften einerseits und mit hochqualifizierten Fachkräften, die in hohem Maße unbezahlte Überstunden ableisten andererseits, verbieten sich einheitliche Rekrutierungsstrategien.

Der in Abbildung 3 zur sektorspezifischen Beschäftigtenstruktur wiedergegebene Prozess der Tertiarisierung ist noch unterzeichnet, weil die unternehmensinterne Dienstleistung innerhalb des industriellen Bereichs nicht bzw. nur unzureichend erfasst wird (Bosch/Wagner 2001: 17ff). Der Dienstleistungsanteil in der Industrie kann mit über 40 % angesetzt werden (Schmidt 2000: 35). Es ist „wahrscheinlich nur eine Frage der Zeit, wann die Mehrheit der Beschäftigten im sekundären Sektor eine Dienstleistungstätigkeit ausübt“ (Bosch/Wagner 2001: 42). Das bedeutet auch:

„Wenn Gewerkschaften nicht (weiter) an Einfluss verlieren wollen, müssen sie sowohl den Wandel der Beschäftigtenstrukturen mit vollziehen und die neuen Beschäftigtengruppen in stärkerem Maße organisieren [...]. Gewerkschaften müssen sich darauf einstellen, dass ihre Klientel höher qualifiziert ist als noch vor Jahren, zu einem weitaus größeren Anteil aus Angestellten besteht und immer mehr Frauen erwerbstätig sind“ (43).

Die Gewerkschaften stehen also nicht nur vor dem Problem, den sektoralen, sondern auch den innersektoralen Tertiarisierungsprozess zu meistern. In Teilbereichen können sie dabei durchaus auf überdurchschnittliche Organisationsgrade bei den Angestellten zurückgreifen; am Beispiel der IG Metall:

„Die Mitgliedschaft auch bei Angestellten ist relativ hoch in ‚alten‘ Branchen, in denen ein hoher Anteil von Arbeitern beschäftigt ist und die Gewerkschaften traditionell stark sind, wie zum Beispiel in der Stahl- und in der Automobilindustrie. Wesentlich geringer ist er in den so genannten modernen oder High-Tech-Branchen, wie der Computer- und Elektronikindustrie, in der Luft- und Raumfahrtindustrie und dem Maschinenbau“ (Balduin 1993: 218; konkrete Daten siehe z.B. Bleicher 1987: 43).

In einzelnen Fällen konnte die IG Metall in reinen Angestelltenbetrieben Erfolge bei der Mitgliederwerbung verbuchen. Aber – was oft wie ein offenes Geheimnis gehandelt wird: „Demgegenüber hemmen in vielen klassischen Metallbetrieben noch bestehende Vorbehalte bei Betriebsräten mit gewerblichem Hintergrund eine offensivere Angestelltenpolitik“ (Balduin 1993: 223).

Die Tendenzen der sektoralen Verschiebung wie auch der Unternehmensreorganisationen der letzten Jahre wirken zusammen in die Richtung weg von den traditionellen, montan-mitbestimmten und großbetrieblichen Strukturen mit ihren tendenziell höheren Organisationsgraden.

### **Betriebsgröße**

Die beschleunigte Unternehmensreorganisation der letzten Dekade hat im industriellen Sektor mit den sie begleitenden Dezentralisierungs- und Outsourcingprozessen eine Renaissance von kleinen und mittleren Strukturen geschaffen – mit einer neuen Qualität in den Abhängigkeitsbeziehungen. Nachdem solche Einheiten lange Zeit als defizitär, rückständig und modernisierungsbedürftig galten, werden vor allem sie heute mit dem Label „innovativ“ versehen. Der Prozess der Tertiarisierung schlägt sich ebenfalls vorwiegend in kleineren und mittleren Unternehmensgründungen nieder. 1997 standen etwa rund 5000 Großbetrieben mit mehr als 500 Beschäftigten etwa 2 Millionen kleine und mittlere Unternehmen gegenüber, wobei letztere mehr als drei Viertel der Gesamtbeschäftigung auf sich vereinigten (Hilbert/Sperling/Fretschner 1999).

Für die Gewerkschaften sind kleinere Betriebseinheiten nicht folgenlos: Bereits Lorenz/Wagner (1991) konnten eindeutige Korrelationen zwischen der Betriebsgröße und der Organisationswahrscheinlichkeit der Beschäftigten ermitteln, die sich bei späteren Untersuchungen weiterhin als signifikant erweisen: mit der Betriebsgröße steigt unabhängig von der sektoralen Zugehörigkeit die Gewerkschaftsmitgliedschaft deutlich an (Fitzenberger/Haggeney/Ernst 1999). Die gleiche Tendenz lässt sich – mit einer Abweichung nach oben für Betriebe bis 50 Beschäftigte – in Betrieben aus dem Organisationsbereich der IG Metall, in denen Betriebsratswahlen stattfanden, feststellen. Der Organisationsgrad steigt von etwa 34 % in Kleinbetrieben (50-99 Beschäftigte) auf 67 % in Betrieben mit über 5000 Beschäftigten (IG Metall 1999: 43ff). Die gleiche

Tendenz zur höheren Gewerkschaftsmitgliedschaft findet sich im Maschinenbau, der als „gewerkschaftliche Bastion“ gilt (mit anderen Zahlen und branchenspezifischen Größenordnungen; Müller-Jentsch u.a. 1998: 75).

Auf den wesentlichen Unterschied zur großen Anzahl von vor allem kleineren Betrieben ohne Betriebsrat weist Rudolph (1996) hin. Er richtet das Augenmerk auf den mit etwa einem Viertel deutlich niedrigeren Organisationsgrad in Betrieben mit 11 bis 100 Beschäftigten und den marginalen Organisationsgrad in noch kleineren Einheiten. Zur Vernachlässigung kleinbetrieblicher Strukturen durch die Gewerkschaften führt er aus:

„Erst allmählich setzt im gewerkschaftlichen Bereich ein Umdenken ein. Dies ist hauptsächlich verursacht durch die Erkenntnis, dass dem Schrumpfen der Großbetriebe ein Prozess entgegenzusetzen ist, der die Mitgliederbasis in Klein- und Mittelbetrieben langfristig erhöht – für Gewerkschaften ein nahezu existenzielles Erfordernis“ (22).

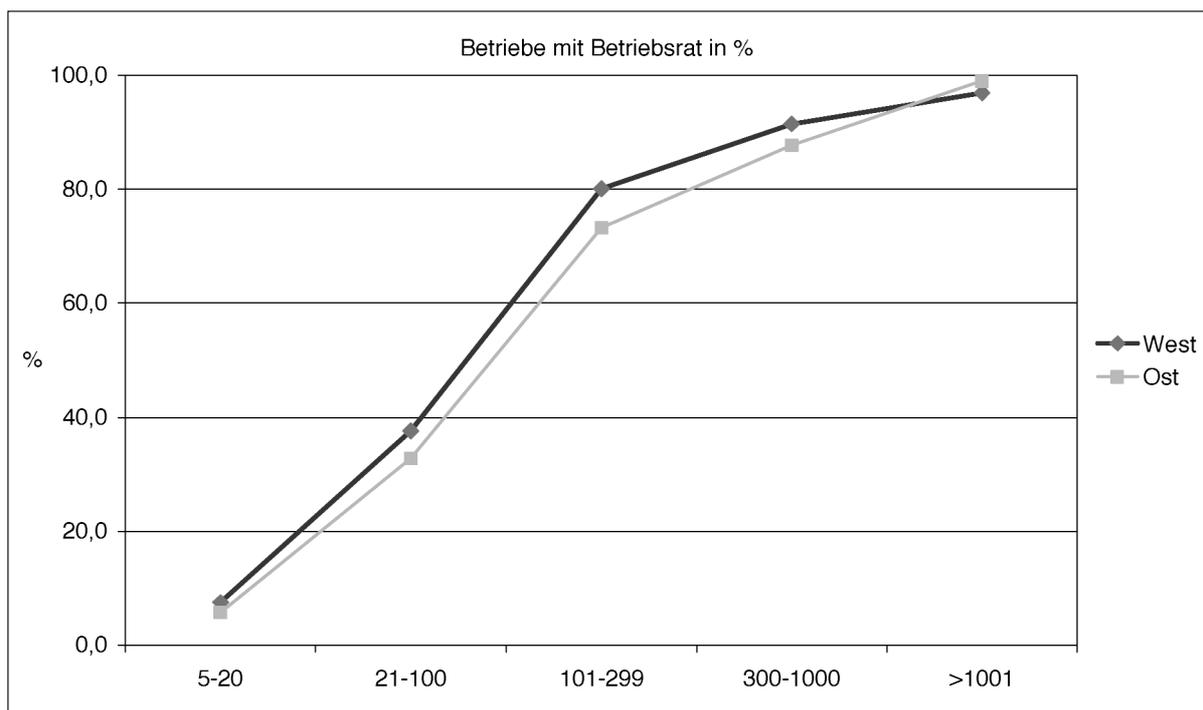
Wenn die Tendenz zur Verkleinerung großbetrieblicher Einheiten anhält und wenn sich Gewerkschaften künftig auf mehr kleinere Betriebseinheiten im Dienstleistungsbereich einstellen müssen,<sup>10</sup> gilt: „Die gewerkschaftliche Mitgliederrekrutierung dürfte damit in Zukunft schwieriger und teurer werden“ (Schnabel/Pege 1992: 88), bzw. – so kann hinzugefügt werden – die Rekrutierung kann mit den herkömmlichen Organisationsstrukturen nicht mehr geleistet werden. Denn schon jetzt gilt, dass sich die Betreuungs- und „Beratungsleistungen der Gewerkschaften [verringern], weil der anhaltende Mitgliederschwund und die damit verbundene Beitragsschrumpfung auch zur Einsparung von Beratungspersonal (politischen Sekretären) in den Verwaltungsstellen zwingt“ (Schmidt/Trinczek 1999: 120; vgl. dazu auch das sichtbar werdende tendenzielle Betreuungsdefizit kleiner Betriebe in der WSI-Betriebsrätebefragung in Dorsch-Schweizer/Schulten 2001: 121). Die Notwendigkeit zur Veränderung von Strukturen ist umso mehr erforderlich, je weniger sich die Gewerkschaften auf Betriebsräte stützen können.

### **Betriebsräte**

Die Existenz eines Betriebsrates hängt neben branchenspezifischen Besonderheiten, die im Zusammenhang mit dem Stichwort der „New Economy“ eine starke publizistische Beachtung gefunden haben, vor allem anderen mit der Betriebsgröße zusammen.

10 Vgl. auch Rudolph/Wassermann (1998: 15), die in ihrer Untersuchung der Betriebsrätewahlen 1998 zum Ergebnis kommen, dass die erstmals gewählten Betriebsratsgremien Betriebe repräsentieren, die mit durchschnittlich 64 Beschäftigten deutlich kleiner als schon etablierte sind, zum überwiegenden Teil dem Dienstleistungsbereich zuzurechnen sind und in der Regel überwiegend Angestellte beschäftigen.

**Abb. 4:**  
**Verbreitungsgrad von Betriebsräten (IAB Betriebspanel nach Hilbert/Sperling/Fretschner 1999: 264)**



Für die Betriebe des produzierenden Gewerbes – dem gewerkschaftlichen Kernsektor – berechnet Wassermann eine nach 1984 sinkende Quote von Betriebsräten (1999: 76). Während 1984 noch knapp 49 % der Betriebe über 20 Beschäftigte einen Betriebsrat gewählt hatten, sank die Quote 1990 auf knapp 43 %; einen darauf folgenden Anstieg führt er vor allem auf einen Zugewinn im Osten zurück.

„Dramatischer ist das Bild im privaten Dienstleistungsbereich. Da uns hier keine Betriebsstatistik zur Verfügung steht, müssen wir auf eine Gegenüberstellung zwischen Beschäftigtenentwicklung und Zahl der Betriebsratsgremien zurückgreifen. Hier wird deutlich, dass sich seit Mitte der achtziger Jahre Wirtschaftswachstum und das Gewicht der Betriebsräte geradezu in einer Scherentwicklung auseinander bewegen. Während die Beschäftigung in diesem Bereich zwischen 1984 und 1990 um 12 % stieg, sank der Bestand an Betriebsräten in Dienstleistungsbetrieben um 8 %. Diese negative Tendenz setzte sich auch in den neunziger Jahren fort“ (77; zur mangelnden Verbreitung von Betriebsräten im Dienstleistungssektor siehe auch Hassel 2000: 135f).

Für die Gewerkschaften hat diese Entwicklung erhebliche Konsequenzen, denn sie „sind strukturell von den Betriebsräten als einer Art gewerkschaftlicher Organisationsbasis im Betrieb abhängig“ (Schmidt/Trinczek 1999: 107). Hassel spricht vom „symbiotischen Verhältnis“ von Betriebsräten und Gewerkschaften (2000: 133). Da die Gewerkschaften im deutschen dualen System der Arbeitnehmerinteressenvertretung faktisch nur einen begrenzten Zugang zu den Betrieben haben, sind sie auf die betrieblichen Interessenvertreter angewiesen, wenn es um ihre Mitgliederwerbung und -betreuung und damit um den Bestand und die Kampfkraft geht. Die Rolle der Betriebsräte als „Transmissionsriemen wie Puffer zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern“ (108) wird vor allem auch in tariflichen Auseinandersetzungen deutlich, wo ihnen sowohl die Aufgabe der Mitgliedermobilisierung wie die anschließende Verpflichtung der Mitglieder auf erreichte Ergebnisse zukommt.

Aus gewerkschaftlicher Sicht ist deshalb von strategischer Bedeutung, nicht nur in welchem Ausmaß Betriebsräte gebildet werden, sondern auch welchen Organisationsgrad sie unter den Betriebsräten aufweisen. Ein mit über 75 % hoher Organisationsgrad der Betriebsräte in den DGB-Gewerkschaften hat hier

zur Selbsttäuschung geführt und den allmählichen Prozess der Schwächung der gewerkschaftlichen Organisation nicht offenbar werden lassen:

„Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Betriebsratsmitglieder sank von rund 83 Prozent bei den Wahlen 1968 auf 75 Prozent im Jahre 1994. Der Rückgang ging langsam, von Wahl zu Wahl ungefähr in 0,5-Prozent-Schritten vor sich. Während alte Strukturen langsam aufweichten, begnügte man sich in der Analyse mit der Betonung von Stärke und Stabilität. Wenn man von Wahl zu Wahl einen halben Prozentpunkt verliert, ist dies im Einzelfall kaum alarmierend“ (Rudolph/Wassermann 1998: 7).

Rudolph/Wassermann erscheint es wegen des gleichzeitigen Anstiegs der Zahl der gewerkschaftlich nicht organisierten Betriebsratsmitglieder plausibel, den Rückgang im wesentlichen auf den allmählichen Zuwachs des Anteils der Angestellten zurückzuführen, die in geringerem Maße gewerkschaftlich organisiert sind. Überhaupt zeigt ihre Analyse der Betriebsratswahlen, dass sich auf der Ebene der Betriebsräte viele Strukturprobleme (Frauen, Angestellte, jüngere und ausländische Arbeitnehmer) der Gewerkschaftsmitgliedschaft widerspiegeln und insofern gedoppelt werden. Ebenso stellen sie fest: „Im Bereich der von uns [in einer Stichprobe; d.V.] untersuchten Dienstleistungsbetriebe ist das gewerkschaftliche Organisationsniveau der Betriebsratsmitglieder mit durchschnittlich 69 % deutlich geringer als in den Produktionsbetrieben (84 %)“ (22). Die personellen und sektoralen Strukturveränderungen führen zu einer neuen Generation von Betriebsräten: „Für die Gewerkschaften werden hier grundlegend neue Anforderungen an ihre betriebsbezogene Beratungs-, Bildungs- und Organisationsarbeit erkennbar“ (49; zur veränderten „sozialstrukturellen Zusammensetzung der Betriebsräte“ vgl. auch Schmidt/Trinczek 1999: 122f, sowie Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995).

Schmidt/Trinczek (1999) beobachten seit Beginn der neunziger Jahre eine sich kontinuierlich verstärkende Schwächungstendenz der Gewerkschaften, die mit einer Dezentralisierung bzw. Verbetrieblichung von tarifvertraglichen Regelungstatbeständen einhergeht. Die formelle Aufwertung der Betriebsräte geht nach ihrer Einschätzung über kurz oder lang faktisch eindeutig zu ihren Lasten<sup>11</sup> (vgl. zur Einschätzung durch die Betriebsräte Bispinck 2001).

„Der erweiterte Zuständigkeitsbereich der Betriebsräte führt gemeinsam mit der wachsenden Komplexität innerbetrieblicher Verhandlungstatbestände zu einem erhöhten Beratungsbedarf der Interessenvertreter durch die Gewerkschaften, dem diese jedoch aufgrund eigener Ressourcenknappheit nicht in hinreichendem Maße nachkommen können“ – ein Prozess, der sich mittelfristig fortsetzen wird und dessen „Langfristwirkung aktuell nicht abzuschätzen ist“ (Schmidt/Trinczek 1999: 122).

Allerdings droht die Gefahr einer „anhaltenden Erosion der traditionellen Pfeiler“ des dualen Systems der Interessenvertretung (125; vgl. zur skeptischen Einschätzung auch Deiß 2000 sowie Sauer u.a. 2001). Die Gewerkschaften könnten – durchaus wider den eigenen Willen – gezwungen sein, Chancen zur kollektiven Interessendurchsetzung noch mehr als bisher in den großen Konzernbetrieben suchen, weil zu erwarten ist, dass sich deren „kommunikative Infrastruktur“ noch am ehesten als stabil erweist. Unter dem Gesichtspunkt der Mitgliederstruktur und -entwicklung wäre damit ein *Circulus vitiosus* angelegt.

11 Bei dieser Einschätzung sollte beachtet werden, dass Schmidt/Trinczek schon früher allen betrieblichen Regulierungen gegenüber skeptisch waren und in der Verbetrieblichung eher Risiken gesehen haben, weil sie die Regulierungskraft der betrieblichen Interessenvertretungen gering einschätzten (vgl. Schmidt/Trinczek 1988). Die *Unabwendbarkeit* betrieblicher Regulierungen im Rahmen von Arbeitszeitverkürzungen und die damit verbundenen Potenziale für die betrieblichen Interessenvertretungen wurden dagegen von ihnen unterschätzt (vgl. als Gegenposition Frerichs/Groß/Pekruhl 1988). Zum heutigen Stand der Auseinandersetzung in dieser Frage hält Lehndorff fest: „Doch anders als früher wird sich der Konflikt um die Arbeitszeit unmittelbar mit der Frage der *Leistungskontrolle* durch die Beschäftigten verbinden, also mit einer Frage, für die in den bestehenden Systemen der industriellen Beziehungen keine oder nur schwache Regelungsmechanismen vorgesehen sind. Und anders als früher wird der betriebliche Arbeitszeitkonflikt mit der Frage nach *gesellschaftlichen Leitbildern* verknüpft sein: für die Koordinierung der Arbeitszeiten in der Gesellschaft, die Verteilung der Arbeitszeiten zwischen den Geschlechtern, das Verhältnis von Arbeitszeit und Freizeit“ (Lehndorff 2001: 116). – Fragen der Leistungskontrolle sind unweigerlich auf die Behandlung durch die Betriebsräte angewiesen.

## **Fazit**

Die DGB-Gewerkschaften haben in den neunziger Jahren dramatische Mitgliederverluste hinnehmen müssen. Selbst die für sie schlechtesten Projektionen der Mitgliederentwicklung für Westdeutschland wurden weit unterschritten (Schnabel/Pege 1992: 112ff). Ein Ende der Entwicklung ist derzeit nicht abzusehen – die eingetretene Verlangsamung der Erosion kann nur mühsam als Hoffnungsschimmer interpretiert werden.

Die Aussichten für eine Trendwende stehen schlecht, weil die Gewerkschaften mit schweren Hypotheken in ihrer Mitgliederstruktur belastet sind. Ihre international vergleichsweise noch starke Position beziehen sie vor allem aus ihrer starken Verankerung im produzierenden Sektor unter den männlichen Facharbeitskräften in großbetrieblichen industriellen Strukturen. Diese Stärke erweist sich unter den Bedingungen eines beschleunigten und im Vergleich zu anderen Ländern verzögerten Strukturwandels als Schwäche. Die überragende Stellung der männlichen Industriearbeiter dominiert in den deutschen Gewerkschaften interessenpolitische und organisationspolitische Auseinandersetzungen und hat unter anderem erheblichen Einfluss auf die Mitgliedererwerbungsleistung. Die „Mehrheitsgruppen in den Gewerkschaften [blieben] auch dann noch in der interessenpolitischen Mehrheit, als sie auf dem Arbeitsmarkt bereits zur Minderheit geworden waren“ (Hassel 2000: 136). Sie fördern nicht,<sup>12</sup> sondern behindern sogar eher die Transformation der deutschen Gewerkschaften von der Industrie- zur Dienstleistungsgewerkschaft (130), die erheblich stärker differenzierte Vertretungsstrukturen ausbilden müsste, als sie die bisher auf monolithische Einheitlichkeit ausgerichtete Politik zuließ. Jedenfalls gilt diese Herausforderung unter der Voraussetzung, dass die Gewerkschaften (weiterhin) den Anspruch erheben, die Vertretung der Mehrheit der Beschäftigten zu sein, womit einige bisher kaum gelöste Schwierigkeiten und Dilemmata verbunden sind.

„Aufgrund des Strukturwandels des Arbeitsmarktes wird diese Ambivalenz zwischen der einheitlichen Interessenvertretung im Betrieb und deren unterschiedlichen Interessen zunehmend zu einem Problem, das sich nicht mehr durch eine allgemeine Forderung im Interesse aller Beschäftigter lösen lässt, wenn man nicht von Beginn an große Gruppen auf dem Arbeitsmarkt diskriminieren will. Damit dies nicht in eine zersplitterte und beliebige Tarifpolitik umschlägt, müssen erheblich mehr innerorganisatorische Ausgleichsmechanismen und Formeln der Gleichwertigkeit unterschiedlicher tarifpolitischer Forderungen geschaffen werden als sie derzeit in den Gewerkschaften bestehen“ (137).

Neben anhaltenden und nachwirkenden Strukturdefiziten in der Mitgliedschaft gehört zu den ungünstigen Bedingungen für eine Veränderung, dass sich die Gewerkschaften neben der Mitgliedererosion den Problemen stellen müssen, die sich durch die Infragestellung der Architektonik des Systems dualer Interessenregulierung ergeben. Mit ihnen schwinden die Potenziale der bisherigen Mechanismen der Mitgliedererwerbungsleistung um ein weiteres.

Die Problematiken der Mitgliederstruktur und -entwicklung sind nicht neu. Und die Gewerkschaften haben

„immer schon damit gelebt, dass sie nur bestimmte Beschäftigtengruppen (vorrangig die Qualifizierten, die Arbeiter, die Arbeitsplatzbesitzer, die Männer etc.) organisieren konnten – oder wollten. Das wird aber erst zum Organisationsproblem, wenn der politische Anspruch ernstgenommen wird, die Gewerkschaften sollten eine Interessenvertretung aller Lohnabhängigen sein. So ist die Frage nach den Organisationsproblemen der Gewerkschaften immer auch eine Frage nach der politischen Strategie. Das Fehlen einer Debatte um die politischen und normativen Leitlinien einer Organisationsreform erscheint [...] um so problematischer“ (Weischer 1993a: 141).

Ob eine solche Debatte geführt wird oder nicht – Mitgliedererosion und Neukonstituierung des dualen Systems führten und führen zwangsläufig zu einem Druck auf die gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen. Wie tiefgreifend eine Reform dabei angesetzt wird, hängt von der politischen Strategie ab.

12 Die Feststellung Heinz-Werner Meyers Anfang der neunziger Jahre, dass „ein starker Druck aus der Mitgliedschaft in Richtung Gewerkschaftsreform deutlich nicht wahrnehmbar ist“, gilt wohl für weite Teile der Gewerkschaftsöffentlichkeit immer noch (Meyer 1992: 588).

## 2. Gewerkschaftliche Organisationsstrukturen

Die Gründe, sich mit den gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen zu beschäftigen, sind vergleichsweise einfach zu benennen und im wesentlichen auch schon aufgeführt: In der Vergangenheit waren die Gewerkschaften – mit dem von ihnen organisierten industriellen Facharbeiterkern – erfolgreich, und offenbar waren ihre Organisationsstrukturen den in der Bundesrepublik Deutschland vorhandenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen angemessen – der Erfolg hat ihnen sozusagen Recht gegeben. Seit einigen Jahren ist das offenkundig nicht mehr der Fall. Die organisationspolitische Mehrheit ist am Arbeitsmarkt sukzessive, aber unumkehrbar zur Minderheit geworden. Es gibt reichlich Hinweise dafür, dass die bisherigen Mehrheiten die Organisation von strategisch bedeutenden Mitgliedergruppen behindern. Das ist so lange kein Problem, wie es dem traditionellen Kern der Mitgliedschaft gelang oder auch noch gelingt, Konflikte gegenüber den Unternehmen zu entscheiden. Es spricht allerdings viel dafür, dass diese Fähigkeit stetig schwindet – nicht nur weil der alte industrielle Kern schwindet, sondern weil er keine Ausstrahlung hat, und er aus sich heraus keine Bindungskräfte für die neuen Gruppen entfalten kann.

Viel schwerer als diese Benennung des Grundproblems der Gewerkschaften ist es, daraus organisationspolitische Schlussfolgerungen zu ziehen. Die Probleme beginnen damit, dass die organisatorische Komplexität der Gewerkschaften es (auch der Gewerkschaftsforschung) schwer macht, allein schon eine treffende einfache Beschreibung von ihnen zu geben und sie auf den Begriff zu bringen. Heimat- und Schicksalsgemeinschaft, Notgemeinschaft und Solidaritätsverband, Lohnmaschine, soziale Reformbewegung, bürokratische, zentralisierte oder politische Massenorganisation, Mitglieder- und Beteiligungsgewerkschaft versus Betriebsräte- und Funktionärgewerkschaft, Diskurs- wie Kampforganisation, Versicherungs- und Dienstleistungsunternehmen, aber auch „größte deutsche Seniorenorganisation“ u.v.a.m. – von allem etwas und keines allein; allzu einfachen Erklärungs- oder Analysemustern entziehen sich die Gewerkschaften vielleicht mehr noch als andere große Mitgliederorganisationen, wie Parteien, Kirchen und Wohlfahrtsverbänden, die allesamt ähnliche Probleme der Mitgliederrekrutierung und -motivierung aufweisen. Unter dem Einfluss der Organisationsforschung hat sich das Bild von den Gewerkschaften in der Gewerkschaftsforschung, das früher von homogeneren Gebilden ausgegangen ist, gewandelt, um der hohen Komplexität des Untersuchungsgegenstandes eher gerecht zu werden. Alemann/Schmid benutzen in ihrer Studie zur Reform der ÖTV den weit ausgreifenden Begriff der „politisch-moralischen Großorganisation“, um sich vor zu eiligen Interpretationen, Verengungen und falschen Generalisierungen zu schützen (1998a: 55). Sie entwickeln ein Modell, das die Vielfalt der Anforderungsstrukturen in ihren Grundzügen repräsentieren soll, und unterscheiden drei gleichzeitig vorhandene Ebenen. Sie strukturieren nach der Rolle der Mitglieder, der Rolle der Funktionsträger und nach Strategieoptionen; den Ebenen werden jeweils drei analytische Kategorien zugeordnet:

- die *Mitglieder* treten sich in drei potenziellen Rollen gegenüber – als politische Interessenten, Kunden und Klienten,
- die (hauptamtlichen und ehrenamtlichen) *Funktionsträger* sehen sich bzw. können sich sehen als politische Akteure, advokatorische Interessenvertreter und als Dienstleister,
- Mitgliedern und Funktionsträgern stehen zur Bewältigung ihrer Aufgaben mindestens die *Strategieoptionen* Konflikt, Kooperation und längerfristiger Korporatismus zur Verfügung (Alemann/Schmid 1998a: 64f).

Der daraus im Modell entstehende Rubik-Würfel ist – so auch Alemann/Schmid – nicht das einzig denkbare Modell für die Analyse organisationaler Aspekte der Gewerkschaften, kann aber beispielhaft erläutern helfen, warum es zu einem Nebeneinander höchst unterschiedlicher und keineswegs widerspruchsfreier Anforderungen kommt, warum im zeitlichen Verlauf gewisse Anforderungen in Bedeutung und Gewicht

variieren können, warum strukturkonservative Elemente mit Reformbestrebungen auf anderen Gebieten locker verbunden sein können, und warum es trotz aller Reformbestrebungen wie auch Reformrhetorik dennoch zur „überraschenden Robustheit“ gewerkschaftlicher Strukturen kommt. In diesem Sinn – der Vermeidung vorschneller Lösungsoptionen – wird im Folgenden versucht, Ergebnisse von Untersuchungen zu unterschiedlichen und unterschiedlich wichtigen Facetten der gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen zusammenzutragen. Wie bei den Gewerkschaften selbst, handelt es sich dabei um Patchwork: Die (hier notwendig begrenzte) Auswahl der Facetten und die dabei gewählte Perspektive kann eine gewisse Willkür nicht verleugnen. In der Struktur der Darstellung folgen wir dabei zunächst der von Alemann/Schmid gewählten Ebenenabgrenzung Mitglieder, Funktionsträger und Strategieoptionen und ergänzen sie dann um Aspekte, die unmittelbar die Organisationsstrukturen betreffen. Zum Abschluss dieses Teils werden wir auf in wissenschaftlichen Diskussionen referierte Organisationsmodelle eingehen.

## 2.1 Mitglieder(erwartungen und -wünsche)

Werden Mitglieder wie auch Nichtmitglieder der Gewerkschaften nach der Zufriedenheit mit ihnen gefragt, ergeben sich angesichts der strukturellen Mitgliederdefizite erstaunlich hohe positive Werte (etwa polis 2000). Eine repräsentative Studie zur Mitgliederfluktuation und Mitgliederstabilisierung in der IG Metall kommt darüber hinaus noch zu dem Ergebnis, dass die Zufriedenheit bei Frauen noch stärker ausgeprägt ist als bei den Männern. Und: „Interessanterweise gibt es in der Frage der Zufriedenheit – ebenso wenig wie in den meistens anderen Fragen – keine auffälligen Unterschiede zwischen gewerblichen und angestellten Mitgliedern“ (polis 1999: IV). In der Studie wird weiter festgestellt: „Nach Meinung der Mitglieder stimmt die politische Richtung der IG Metall, sie sehen nicht die Notwendigkeit einer grundsätzlichen Kurskorrektur“ (V). Diese Sympathie- und Übereinstimmungswerte sollten als Ausgangsbasis für die Zukunft der Gewerkschaften nicht unterschätzt, allerdings auch nicht überschätzt werden: Sie drücken vor allem aus, wie die Gewerkschaften in ihrer Schutzfunktion und Interessenvertreterfunktion von denen wahrgenommen werden, deren Erwartungen in dieser Hinsicht nicht enttäuscht worden sind.<sup>13</sup> Ist letzteres der Fall, etwa bei arbeitslos gewordenen, ändert sich das Bild schnell. Ebenso wenn in der Fragestellung die Befragten eher in der Rolle als „Kunden“ der Gewerkschaften angesprochen werden: So halten etwa Ausgetretene bzw. austrittsgefährdete IG Metall-Mitglieder die Ergebnisse der IG Metall auf dem Arbeitsmarkt für unzureichend und fühlten sich z.B. vor allem in kleineren und mittleren Betrieben nicht ausreichend betreut und informiert (polis 1999: IX).

Die Mitgliedschaft in den Gewerkschaften hat in Deutschland, anders als etwa in den angelsächsischen Ländern, weitgehend den Charakter eines öffentlichen Gutes, weshalb in der Literatur immer wieder die „Trittbrettfahrer“-Problematik referiert wird (z.B. Fitzenberger/Haggenev/ Ernst 1999: 227; Hassel 1999: Kapitel 3): Der Kern gewerkschaftlicher Leistungen – die tarifvertraglichen Regelungen – gilt auch für Nicht-Gewerkschaftsmitglieder. Unmittelbare ökonomische Vorteile sind durch die Mitgliedschaft in der Regel nicht erreichbar; in den Genuss der meisten Vorteile gewerkschaftlicher Aktivitäten kommen auch die Arbeitnehmer, die auf Grund privater Kosten-Nutzen-Kalküle keine Gewerkschaftsbeiträge entrichten.<sup>14</sup> Immer wieder gab es deshalb in den DGB-Gewerkschaften (z.B. bei der ÖTV, IG BCE und IG Bau) die Idee, die Attraktivität der Mitgliedschaft durch die Ausweitung exklusiver materieller Leistungen zu erhöhen (zu dieser Diskussion in der IG Metall: Eichler 2000). In der Mitgliedschaft sind solche Angebote oft umstritten

13 Nicht von ungefähr ergeben sich im DGB-Trendbarometer auf die drei Antwortvorgaben – Die Gewerkschaften „... leisten hervorragende Arbeit in den Betrieben und Verwaltungen“, „... sind wichtig für den Zusammenhalt der Gesellschaft“ und „... sind ein starkes Gegengewicht zu den Arbeitgebern“ – in etwa gleiche Antwortmuster (polis 2000: Image 1/3, 2/3).

14 Die Situation insbesondere in den Großbetrieben der Automobilindustrie und in der montanmitbestimmten Industrie unterscheidet sich wegen der größeren Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte auf die Personalpolitik. Indirekte Einflüsse auf Aufstiegs- und Karrierepotenziale und die Mitbestimmung bei der Personalauswahl bei Betriebsänderungen sind im Einzelfall durchaus von der Mitgliedschaft abhängig, „was die Gewerkschaftsmitgliedschaft für weite Teile der Belegschaft ratsam erscheinen lässt“ (Hassel 1999: 222) und zu deutlich höheren Organisationsgraden führt.

bzw. werden allenfalls als zusätzliches Angebot eingeschätzt. Eine Studie von polis kommt zum Ergebnis, dass ein konsumorientiertes zusätzliches Leistungsspektrum der IG Metall keinen weiteren Anreiz für einen Eintritt darstellt – auch und gerade aus der Sicht der beitragsberechtigten Nicht-Mitglieder, die „sich denkbar uninteressiert zeigen an Reiseangeboten, ACE-Mitgliedschaft u.ä.“ (polis 1999: VI). Für das Potenzial der unzufriedenen Mitglieder von etwa einem Fünftel und vor allem für den „akut austrittsgefährdeten Rand“ von etwa sechs bis acht Prozent wird bei der Vermittlung und Umsetzung vorhandener Leistungen Handlungsbedarf gesehen; die kritische Einschätzung wird als Vermittlungsproblem interpretiert: „Beratung, Betreuung, Service, Information und Öffentlichkeitsarbeit rund um die primären Leistungen<sup>15</sup> der IG Metall stellen die Handlungsfelder dar, auf denen die IG Metall im Sinne einer stärkeren Bindung vorhandener und einer stärkeren Anziehungskraft für potenzielle Mitglieder, erfolgreicher agieren muss“ (Eichler 2000: 155).

Weisen schon diese Umfrageergebnisse auf differenzierte Mitgliederbedürfnisse hin, so werden die unterschiedlichen Erwartungen vielleicht noch prägnanter durch die Untersuchung von Boll zur Organisationsakzeptanz der sächsischen IG Metall bestätigt (Boll 1997, 1998).<sup>16</sup> Während die Masse der Mitglieder sowohl mit ihrer Gewerkschaft wie den sich bietenden Partizipationsmöglichkeiten weitgehend zufrieden ist und sich alles in allem eine funktionierende Gewerkschaft wünscht, offenbaren sich erhebliche Defizite bei der Gruppe der gewerkschaftlich organisierten Funktionsträger (vor allem Betriebsräte und Vertrauensleute). Wenn und soweit die IG Metall-Mitglieder überhaupt eine Erweiterung gewerkschaftlicher Aktionen und Veranstaltungen einfordern – mehrheitlich ist das weder bei Mitgliedern noch Funktionsträgern der Fall –, so sind es vor allem betriebsbezogene Aktivitäten, in die nach der Mehrheitsmeinung auch nicht gewerkschaftlich organisierte Betriebsangehörige einbezogen werden sollen. Darüber hinausgehende örtliche und regionale Aktionen werden dagegen in viel geringerem Maße eingefordert. Folglich sind die Themenbereiche, auf die ein größerer Einfluss gewünscht wird, vor allem in der Tarifpolitik und bei Entscheidungen des Betriebsrats zu suchen. „Geringeres Interesse wird dagegen an der Politikformulierung der IG Metall und an der Personalauswahl ihrer hauptamtlichen Funktionäre bekundet, noch weniger an der Bestellung ehrenamtlicher Funktionäre. Eine fast identische Präferenzstruktur einer erweiterten Einflussnahme, allerdings durchwegs auf höherem Niveau, zeigt sich aus der Funktionärsperspektive“ (Boll 1998: 377); auch wenn von geringerem Interesse an mehr Einfluss die Rede ist, so handelt es sich bei den Mitgliedern doch um nicht unbedeutende Anteile von um die 40 %, die das Bedürfnis nach mehr Einfluss äußern. Und es sind „nicht etwa die befragten Mitglieder, sondern im Gegenteil die Betriebsräte und Vertrauensleute, die sich bezüglich ihres eigenen Wirkungsgrades im gewerkschaftsinternen Willensbildungsprozess stark eingegrenzt fühlen“ (380).

Worin sich Mitglieder und Funktionäre unterscheiden, sind Fragen nach der „subjektiven politischen Kompetenz“ innerhalb der IG Metall: „Funktionäre sind wesentlich skeptischer und zurückhaltender als Mitglieder in der Einschätzung ihrer eigenen Einflussmöglichkeiten. [...] Nur 27 % der Mitglieder, weniger als ein Drittel, schätzen sich selbst als einflusslos ein. Dagegen halten sich 62 % der Funktionäre für einflusslos – ein deutliches Indiz für eine offenbar eingeschränkte Entscheidungskompetenz, die Betriebsräte wie Vertrauensleute bei ihrer Arbeit innergewerkschaftlich wahrnehmen“ (380).

15 Unter die primären Gewerkschaftsleistungen werden von Eichler exklusive Leistungen wie Rechtsschutz, Streikgeld, Unterstützungsleistungen in Notlagen sowie die Freizeitunfallversicherung und die mittelbaren Leistungen wie Organisationsmacht, Durchsetzungs- und Kampffähigkeit, der Abschluss von Tarifverträgen sowie die Einflussnahme im politischen Bereich gezählt.

16 Die Allgemeingültigkeit der Untersuchungsergebnisse steht unter dem Vorbehalt, dass die Erhebung während des ostdeutschen Deindustrialisierungsprozesses stattfand. Allerdings wird hier vor allem auf solche Ergebnisse Bezug genommen, für deren Gültigkeit sich auch im Westen vielfältige Hinweise finden lassen.

**Abb. 5:**  
**Subjektive politische Kompetenz von Mitgliedern und Funktionären (Boll 1997: 264)**

Statement	Mitglieder	Funktionäre <sup>17</sup>
Die IG Metall kümmert sich nicht viel darum, was Leute wie ich denken	56,8 %	75,2 %
Leute wie ich haben sowieso keinen Einfluss darauf, was die IG Metall tut	27,2 %	61,8 %
Die einzelne Meinung zählt heute auch nicht mehr als früher	26,8 %	44,2 %
Man kann seine Meinung gar nicht einbringen	59,4 %	79,7 %
Manchmal ist die ganze Gewerkschaftsarbeit so kompliziert, dass jemand wie ich gar nicht versteht, was vorgeht	46,2 %	69,0 %
Der Organisationsapparat ist vom Westen aufgepfropft worden	25,5 %	23,3 %

Die von Boll gefundenen Defizite bei den Funktionsträgern, die für die Gewerkschaft eine zentrale Kommunikations- und Politikvermittlungsfunktion wahrnehmen, sind für die IG Metall – selbst wenn sie in dieser Ausprägung nur für den Osten bzw. Sachsen Geltung beanspruchen – äußerst beunruhigend, „weil diese Gruppe nicht nur momentan als mediatisierende Organisationsaktivisten eine gewerkschaftsintern essentielle Rolle spielen, sondern auch für das zukünftige Gewicht der Gewerkschaften auf Betriebsebene von vitalem Interesse und zunehmender Bedeutung sein werden“ (Boll 1998: 383). Während die Willensbildungsmechanismen und Beteiligungsangebote von den Mitgliedern überwiegend akzeptiert werden, ist das bei den aktiveren Mitgliederschichten und vor allem den Funktionsträgern keineswegs der Fall.

Zum Leistungsspektrum der Gewerkschaften gehören Weiterbildungsangebote und Seminare, die aus der Sicht der Masse der Mitglieder zwar keinen hervorgehobenen Stellenwert haben (vgl. polis 1999), die aber für die ehrenamtlich Aktiven eine immer wieder hervorgehobene besondere Bedeutung haben und denen aus der Sicht der betrieblichen Interessenvertreter eine strategische Bedeutung zukommt. Beispielhaft für die Ehrenamtlichen: „Die kostenlose Teilnahme an professionellen Trainings, wie Projektmanagement- oder Zeitmanagement, ist nicht nur eine Gratifikation für erbrachte Leistung, sondern zugleich von hohem Nutzen für die zukünftige Verbesserung ehrenamtlichen Engagements“ (Zech 1998: 369). Und für die betriebliche Interessenvertretung:

„Fast alle Betriebs- und Personalräte (95 %) nehmen Schulungsangebote wahr, davon die weit überwiegende Anzahl (96 % der Betriebsräte und 87 % der Personalräte) bei den DGB-Gewerkschaften, doch lassen sich die Betriebsräte zu knapp 40 % auch von neutralen sozialen und technischen Einrichtungen (Personalräte 48 %) und zu 16 % bei Arbeitgebern (Personalräte zu einem Drittel bei staatlichen Stellen) schulen“ (WSI-Projektgruppe 1999: 40f),

wobei die gewerkschaftliche Schulungsarbeit ausgesprochen positiv bewertet wird (Dorsch-Schweizer/Schulten 2001: 121).

17 Die Häufigkeiten beziehen sich auf die Zustimmung zu vorgegebenen Statements, die vierfach skaliert von „stimme voll und ganz zu“ bis „stimme überhaupt nicht zu“ (es gab also keine mittlere Bewertungsvorgabe). – Betont sei noch einmal, dass hier unter Funktionären nicht hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre zu verstehen sind, sondern gewerkschaftliche Vertrauensleute und Betriebsräte. Die Beantwortung der Frage nach der Westdominanz zeigt, dass von den Mitgliedern und Funktionären eher ein geringerer Teil dazu neigt, den mangelnden Einfluss darauf zurück zu führen.

Als Elemente des Anforderungsprofils an die Gewerkschaften aus der Sicht der Betriebs- und Personalräte zur Lösung betrieblicher Probleme werden in der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung 1999/2000 festgehalten:

- „Soforthilfen“ bei akuten betrieblichen Konfliktsituationen,
- Kommunikationsmöglichkeiten mit anderen Betriebs- und Personalräten über Arbeitsorganisation über die Betriebsgrenzen hinweg,
- spezifische Schulungsangebote,
- spezifisches Arbeitsmaterial.

Die dabei vorrangig genannten Themen sind Beschäftigungssicherung, Arbeitszeit, Entlohnung, Kündigungsschutz und Technikgestaltung – im Bereich der Personalräte ergänzt um Fragen der Privatisierung und Verwaltungsmodernisierung (122).

Insgesamt ergibt sich aus der Sicht der aktiven wie auch der passiven Mitglieder die Anforderung an die Gewerkschaften,

„ihren hehren Anspruch auf Sinnvermittlung, gesamtgesellschaftlichen Auftrag und ethisch-moralische Motive *klarer zu verknüpfen* mit dem, was die heutige Gesellschaft und Mitgliedschaft in erster Linie von ihnen erwarten: eine nützliche Dienstleistung. [...] Zur Dienstleistungsorientierung gehört ein *attraktives Angebotspaket* von der Tarifpolitik mit Beschäftigungselementen bis zur Weiterbildung und Rechtsprechung und natürlich der *optimalen Verankerung im Betrieb*“ (Alemann/Schmid 1998a: 410; Hervorhebungen von uns).

Leistbar ist die Erfüllung dieser anspruchsvollen Anforderung nur mit Hilfe von organisatorischen Strukturen, die sich immer weniger auf die hauptamtlichen gewerkschaftlichen Funktionsträger abstützen können, da deren Anzahl sich im Zuge der innergewerkschaftlichen Sparmaßnahmen erheblich reduziert hat und absehbar noch weiter reduzieren wird. Vor allem wird den organisationsaktiven Teilen der Mitgliedschaft Gelegenheit und „Freiräume für Verschiedenartigkeit und Toleranz“ gegeben werden müssen, sich in der ihnen möglichen und gewünschten Form zu entfalten. Dabei sind insbesondere die drei divergenten Funktionslogiken von Berufstätigen (Mitgliedern), Ehrenamtlichen und Aktiven sowie der Hauptamtlichen und Angestellten zu berücksichtigen; in den Gewerkschaften muss mit verschiedenerlei Maß gemessen werden (Zech 1998).<sup>18</sup>

## 2.2 Funktionsträger

Verschiedenerlei Maß und Sichtweise wird – aller rhetorischer Bemühung um den „Anspruch einer demokratischen Organisation, bei der alle Mitglieder gleichberechtigt beteiligt sein können“, zum Trotz (z.B. Schallmeyer/Holzwarth 2001) – schon deutlich, wenn Vertreter der drei Funktionsgruppen etwa danach gefragt werden, was bzw. wer eigentlich die Gewerkschaft ist:

„Die Mitglieder sagen ‚Die Funktionäre!‘ und differenzieren nicht zwischen haupt- und ehrenamtlichen. Hauptsache der Laden funktioniert, wenn er gebraucht wird. Die ehrenamtlichen Funktionärinnen und Funktionäre sagen: ‚Die Gewerkschaft, das sind ihre Mitglieder, das sind wir doch alle!‘. So schützen sie sich gegen überbordende Ansprüche. Und die hauptamtlichen und Angestellten denken: ‚Eigentlich sind wir es, denn wir bestimmen, wo es lang geht!‘“ (Zech 1998: 364).

18 In der sprachlichen Diktion einer systemtheoretischen Sichtweise folgen bei Zech (1998) die Mitglieder einer „Logik ihrer [eigenen] beruflichen Profession“, die Ehrenamtlichen und Aktiven einer „Hobbylogik des politischen Dilettantismus“ (in einem analysierend-neutralen Wortsinn) und die Hauptamtlichen und Angestellten einer „professionellen Berufslogik der widersprüchlichen politisch-administrativen Rationalität“ (366), die von ihm als relativ autonome Subsysteme identifiziert werden. „Nur wenn man die dreifache Codierung der Organisation – beruflich, freizeitpolitisch und berufspolitisch – akzeptiert, besteht die Chance zu einem differenzierten und sich wechselseitig ergänzenden Verhältnis von politischer Professionalität im hauptamtlichen Bereich und engagiertem Dilettantismus der ehrenamtlich Aktiven“ (368).

Schlaglichtartig wird mit diesen unterschiedlichen Sichtweisen erkennbar, dass damit sehr unterschiedliche Anforderungsprofile und Rollenerwartungen verbunden sind, die die notwendige Kooperation der gewerkschaftlichen Funktionsgruppen belasten (können) und für die hauptamtlichen Funktionsträger im besonderen „Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit“ bedeuten (Prott/Keller 1997 in ihrer Studie zu örtlichen Hauptamtlichen der IG Metall, IG Chemie, Papier, Keramik und HBV), deren Auswirkungen tief in die private Lebensführung reichen (Keller/ Prott 1996).

Im Zusammenhang mit der Kooperation der Hauptamtlichen mit der betrieblichen Interessenvertretung sprechen Prott/Keller von „einem gravierenden Wandel“ (1997: 390) und der notwendigen Bereitschaft, sich den differenzierten Erwartungen der Betriebsräte zu öffnen:

Betriebsräte erwarten vom Sekretär vor allem kommunikative Kompetenz: „Der vorbildliche Gewerkschaftssekretär hat eine rasche Auffassungsgabe, erfasst auch unter Zeitdruck schnell das Wesentliche einer Gesprächssituation. Er muss gut reden und argumentieren, eine Diskussion strukturieren und ‚auf den Punkt‘ bringen können. Vor allem aber muss er es verstehen, sich zurückzunehmen. Er soll gut zuhören können, denn nur dann meint er es mit den Belangen der Kolleginnen und Kollegen wirklich ernst. Der gute Gewerkschaftssekretär ist in den Augen vieler Betriebs- und Personalräte gerade nicht der Typ des Agitators oder Arbeiterführers herkömmlichen Zuschnitts, sondern ein kollegialer Kommunikationsmanager, der es nicht nötig hat, sich im sozialen Feld bevormundend zu benehmen“ (Prott 1998: 331).

Wenn die Funktionäre befragt werden, erstaunt zunächst: „Es stellte sich heraus, dass eine beachtliche Mehrheit (62,5 %) erhebliche Schwierigkeiten hatte, das dezidierte Erwartungsprofil ihrer hauptsächliche Bezugsgruppe halbwegs genau zu erkennen, was wiederum der sozial-kommunikativen Kompetenz der Berufsgruppe nicht unbedingt das beste Zeugnis ausstellt“ (Prott 1998: 333).

Allerdings lassen sich durchaus Gründe für diese Schwierigkeiten ausmachen, die in dem Veränderungsprozess zu finden sind, dem die betrieblichen Interessenvertretungen unterliegen und die sich vor allem in der sich immer mehr ausdifferenzierenden betrieblichen Anforderungsstruktur niederschlagen. In der Wahrnehmung der Hauptamtlichen lassen sich dabei Grenzlinien unterschiedlicher Kooperationsstrukturen an der Größe der Betriebe festmachen: Auf der einen Seite die größeren Betriebe, mit z.T. eigenen Beratungsstrukturen, wo die hauptamtlichen Gewerkschafter (zugespitzt) eher geduldet werden. Auf der anderen Seite die wachsende Zahl der mittleren und kleineren Betriebe, die die Hauptamtlichen als „Ersatz- und Oberbetriebsräte“ mit der Fülle der ungelösten Problematiken nicht selten überfordern. Sind die Kooperationsstrukturen so im Sinne eines Gefälles angelegt bzw. werden sie so artikuliert und wahrgenommen, entfaltet sich nur in seltenen Fällen eine gedeihliche Zusammenarbeit.

Erfolgreiche Kooperationsstrukturen konnten Prott/Keller vor allem ausmachen, wo „Kooperation vom Geist eines Tauschgeschäftes unter Gleichen gekennzeichnet ist“. Vor allem dann,

„wenn sie von stabilen und dauerhaften informellen Beziehungsgeflechten zwischen den hauptamtlichen und den ehrenamtlichen Aktivisten auf der örtlichen Ebene unterfüttert sind. [...] Nur dann, wenn der Gewerkschaftssekretär den Betriebsrat nicht als seinen verlängerten Arm betrachtet und umgekehrt der Betriebsrat sein Dienstleistungsverständnis von der Rolle des Hauptamtlichen nicht in einer Weise überdehnt, dass jener anzutanzeln habe, wenn er es als womöglich einflussreiche Figur auf der örtlichen Gewerkschaftsebene wünscht, können die Tauschgeschäfte gelingen“ (Prott 1998: 337).

Die zunehmende Unüberschaubarkeit und Komplexität der betrieblichen Probleme sowie der offensichtlich größer gewordene Aufwand für die Betriebsbetreuung, der vor allem dann steigt, wenn nicht nur reaktive Schutzpolitik die Arbeit bestimmt, wirft Fragen der Organisationsentwicklung auf, die sich zum einen in der strategischen Personalentwicklung und -planung der Gewerkschaften bündeln und zum anderen in der Neukonzeption des Verhältnisses von ehrenamtlicher und professioneller Arbeit.

Wie Prott/Keller für die örtliche Ebene der von ihnen untersuchten Gewerkschaften „Zeichen fehlender Personalbedarfsplanung“ ausmachen und eine „prozessorientierte, vorausschauende und in die Organisationsentwicklung eingebettete Personalpolitik [einfordern], die sich eher an Qualifikationsbedarfen und gewerkschaftlichen Wandlungserfordernissen und weniger an kurzfristigen politischen Kalkülen und finanziellen Engpässen orientiert“ (1997: 391), so machen Alemann/ Schmid das Manko auch auf der zentralen Ebene

der ÖTV fest. Aus einem Interview wird zitiert: „Wir brauchen eine gute Personalabteilung. Unsere gesamte Personalabteilung ist in einem katastrophalen Zustand. Da ist keine Linie drin, keine Ziele“. Dies gilt freilich auch für die anderen politisch-moralischen Organisationen, namentlich die SPD und die IGM, wo in jüngster Zeit auf diesem Felde ebenfalls bemerkenswerte Reformniederlagen zu verzeichnen waren“ (1998a: 400). Prott/Keller bemängeln u.a., dass auf der zentralen Ebene immer mehr SpezialistInnen rekrutiert werden, die örtliche Ebene trotz des veränderten Anforderungsprofils allerdings immer noch von GeneralistInnen dominiert ist. Zudem wirft die Weiterbildung der hauptamtlichen Funktionsträger Probleme auf, zumal gerade der Typus des „traditionellen“ Gewerkschaftssekretärs<sup>19</sup> nur eingeschränkte Weiterbildungsbereitschaft zeigt. Die Autoren schlussfolgern: „Im Licht unserer Befunde sind die Gewerkschaften sicher gut beraten, wenn sie ihr Weiterbildungsangebot für Hauptamtliche quantitativ und qualitativ erweitern und zudem mit einem solchen Maß an Verbindlichkeit ausstatten, das die immer noch verbreitete Bildungsabstinenz zurückdrängt“ (1997: 396; zum Bedarf im einzelnen 137ff). Ebenso erfordern veränderte Arbeitsformen zwischen den hauptamtlichen und ehrenamtlichen Funktionären sowie den Mitgliedern grundlegende und langfristig angelegte Veränderungen. So zitiert Martens einen IG Metall-Funktionär im Rahmen des Organisationsentwicklungsprojektes:

„Wenn wir überwiegend Projektarbeit machen wollen, dann brauchen wir überwiegend andere Funktionäre‘ [...] Alltagsnahe Reformschritte fallen schwer, überkommene Routinen haben eine große Beharrungskraft und auch die Institutionen der Gegenmacht weisen in sich vermachte Strukturen auf, die schwer aufzulösen sind. Das Vertraute und Gewohnte ist den gewerkschaftlichen Akteuren vor Ort lieb – zugleich schreckt es potenzielle neue Mitglieder ab“ (2000: 311).

Zur Notwendigkeit der Neukonzeption des Verhältnisses von Ehrenamt und Professionalität stellte Balduin im Kontext der Angestelltenarbeit der IG Metall fest:

„Es führt kein Weg an einer verstärkten Einbeziehung aktiver ehrenamtlicher Kolleginnen und Kollegen und der ‚Ausstattung‘ mit mehr Kompetenz und Verantwortlichkeit vorbei. Der Vertretungsanspruch der IG Metall ist nur über noch stärkere Berücksichtigung des Faktors Beteiligung einzulösen, unter Einschluss von mehr Elementen der Selbstorganisation und Selbststeuerung“ (1993: 230).

Wenn man beachtet, dass diese Feststellung Anfang der 90er Jahre getroffen wurde, und die seitherigen erheblichen Mitgliederverluste und mit ihnen einhergehenden finanziellen und personellen Einschränkungen bei den hauptamtlichen Funktionären berücksichtigt, wird die Forderung nach verstärkter Einbeziehung von ehrenamtlichen Funktionären umso unabweisbarer, zumal wenn darüber hinaus in Rechnung gestellt wird, dass die Verkleinerung der Betriebsgrößen das Betreuungspotenzial der Hauptamtlichen weit übersteigt.<sup>20</sup>

Allerdings kann die schon lang erkannte Notwendigkeit der Ausweitung ehrenamtlicher Tätigkeit nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich ein neues Verhältnis zwischen professioneller und ehrenamtlicher Tätigkeit – abgesehen von Ausnahmen – noch nicht austariert hat. U.a. weil die traditionellen Formen der Kommis-

19 Mit Hilfe einer Clusteranalyse und an Hand von 20 Merkmalsausprägungen machen Prott/Keller zwei Typen von Gewerkschaftssekretären aus, einen sogenannten „traditionellen“ und einen „modernen“, die ihnen zur Verallgemeinerung ihrer in Interviews gewonnenen Auskünfte dienen. Den traditionellen und den modernen Gewerkschaftsführer haben die Autoren übrigens als Realtypen nicht nachweisen können (zur Typenbildung und zu ihrer Verteilung auf die untersuchten Gewerkschaften s. Prott/Keller 1997: 364ff). Die „Heterogenisierung“ der Berufswege, die im Auftreten junger Angestellter oder akademisch vorgebildeter Gewerkschaftsfunktionäre neben der traditionellen Ochsentour zum Ausdruck kommt, ist nicht das Resultat systematischer Personalentwicklung oder Personalbedarfsplanung, sondern wird als „zufällig“ klassifiziert (392).

20 Auf der gemeinsamen Tagung der IG Metall und der arbeitsorientierten Forschungsinstitute in NRW „Zukunft der Arbeit – Zukunft der Bildung“ wurde das Beispiel einer Verwaltungsstelle aus dem nordrhein-westfälischen Ballungsraum genannt, „in der 1993 noch 75 % der betriebstätigen Mitglieder in Unternehmen mit über 500 Beschäftigten arbeiten. Heute arbeiten dort 75 % der Mitglieder in KMU“ (Tagungsdokumentation 2001: Workshop Mitbestimmung bei der Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen). – Ähnliche Daten liefert ein Workshop zur Erhebung des Bildungsbedarfs von Netzwerken und ehrenamtlichen BeraterInnen: „Die im Workshop genannten beispielhaften Daten regionaler Verwaltungsstellen sagen, dass im einen Fall nur noch 17 % der Mitglieder von den Hauptamtlichen über betriebliche Strukturen erreicht werden können. Im anderen Fall werden von ca. 2100 Betrieben nur noch 13 % durch die Hauptamtlichen betreut“ (eigene Erhebungen im Rahmen des IG Metall-Arbeitsvorhabens „Weiterentwicklung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit“).

sions- und Ausschussarbeit sich gegenüber neuen Arbeitsformen als schwerfällig, unflexibel und hemmend erweisen. Verantwortliche der IG Metall müssen feststellen: „Die traditionellen und gegenwärtig noch weitverbreiteten Formen des ehrenamtlichen Engagements (bestimmen, delegieren, umsetzen, erledigen) sowie der überwiegend funktionale Umgang mit Ehrenamtlichen durch die Hauptamtlichen sind mit den neuen Erkenntnissen und Orientierungen schwer verträglich und vermutlich mitverantwortlich für den Rückgang des ehrenamtlichen Engagements“ (Schallmeyer/Holzwarth 2001: 213). Oft begegnen die Hauptamtlichen den ehrenamtlich Tätigen mit erheblicher Zurückhaltung, wenn nicht Misstrauen<sup>21</sup> und nehmen deren Tätigkeit als Konkurrenz wahr – so eigene Erhebungen zu den betrieblichen Netzwerkstrukturen in der IG Metall. Ähnlich Martens (2000: 314): „Vor Versuchen mit neuen ehrenamtlichen Strukturen schrecken viele hauptamtliche Funktionäre zurück. [...] ‚Dann können doch die ganzen verkrachten Existenzen aus den Bürgerinitiativen die Arbeit in unseren DGB-Kreisen durcheinander bringen‘, befürchtet z.B. ein im Prozess der Organisationsreform des DGB sonst eher engagierter Funktionär der mittleren Organisationsebene“. Die offenen wie unausgesprochenen Widerstände der Hauptamtlichen gegenüber ehrenamtlicher Arbeit resultieren u.a. aus den unterschiedlichen, bei Zech angesprochenen Funktionslogiken von aktiven Mitgliedern und Hauptamtlichen. Im Gegensatz zur professionellen Tätigkeit hält er für die Ehrenamtlichen und Aktiven fest:

„Für sie gelten andere Gesetze. Es muss ihnen offiziell zugestanden werden, dass sie sich neben ihrem Beruf in einem zusätzlichen Bereich engagieren. Deshalb muss man auch gezielt einen ideellen Gewinn für sie anstreben und ihre Aktivität durch Gratifikationen anerkennen. Ein Gewinn besteht hier sinnvoller Weise nicht schlicht in Macht, sondern in inhaltlichem Gestaltungseinfluss, in identitätsstiftender Zugehörigkeit und in verbesserter gesellschaftspolitischer und soziokultureller Orientierung. Gratifikation meint auch nicht nur Mitentscheiden-Dürfen, sondern vor allem verbesserte Informiertheit, Wissen über subjektiv als relevant erachtete Fragen. Deshalb kommt der politischen Bildung von Ehrenamtlichen eine zentrale Aufgabe zu“ (Zech 1998: 368f).

Im speziellen Fall der Gewerkschaftsarbeit im Wohngebiet zeigen die Praxiserfahrungen darüber hinaus, „dass zum einen der mit einem Neuaufbau von Wohngebietsarbeit verbundene Einsatz an personellen und damit auch finanziellen Ressourcen (hauptamtliche Betreuung) und zum zweiten die Zeitdimensionen unterschätzt werden, bis eine selbsttragende, durch aktive ehrenamtliche Arbeit ausgefüllte Struktur entstanden ist“ (Hielscher 1999: 18). Die personelle, finanziellen wie auch zeitlichen Ressourcen sind nun gerade durch die Entwicklung der letzten Jahre erheblich eingeschränkt, was zumindest z.T. erklärt, warum auf der örtlichen Ebene nur im Einzelfall und „auf den zentralen Ebenen derzeit – trotz teilweise anders lautender Bekenntnisse – keine Ansätze für eine Offensive zum Aufbau gewerkschaftlicher Wohngebietsarbeit erkennbar“ sind (17). Auch im Kontext außerbetrieblicher ehrenamtlicher Gewerkschaftsarbeit wurde „ein gravierender Qualifikationsbedarf für gewerkschaftliche Funktionäre, insbesondere hinsichtlich der Moderation von Gruppenprozessen und der Organisation projektförmiger Arbeitszusammenhänge“ reklamiert (19).

Ein eher harsches Urteil wird über die bisherigen ehrenamtlichen Tätigkeiten in der Bereichs- und Personengruppenarbeit wegen der damit in der Regel verbundenen organisatorischen Doppel- und Dreifachstrukturen, die in einigen Gewerkschaften zu innergewerkschaftlicher Intransparenz und Unübersichtlichkeit führen, gefällt; hier zugespitzt und am Beispiel der ÖTV:

„Nach unserem Eindruck während des Projektes ist die Masse der Mitglieder offensichtlich an der Bereichs- und Personengruppenarbeit herzlich wenig interessiert. Diese erscheint eher als ein Eldorado für ehrenamtliche Funktionsträger und Pöstchenjäger. [...] Natürlich braucht man in einer so großen Organisation wie der ÖTV Bereiche oder andere Formen, um die berufsfachliche Arbeit zu bündeln und Identifikationen zu schaffen. Aber man sollte nicht auf den Deutschen Beamtenbund schielen mit seinen vielen Fachorganisationen. Diese zünftlerische Suborganisation mag im Einzelfall effektiv erscheinen. Langfristig wird sie in der Zukunft kein Modell sein“ (Alemann/Schmid 1998: 118; zu den durch die Matrixstruktur nochmals verkomplizierten Verhältnissen in Ver.di siehe Müller 2001: insbes. 128f).

21 Die Vorbehalte sind in der Regel gegenseitig vorhanden und auch nicht auf die IG Metall beschränkt, weswegen u.a. Müller vom „für die ÖTV charakteristischen Graben aus Misstrauen und Kommunikationsdefiziten zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen spricht“ (2001: 128).

Überbordende Gremienvielfalt führe zu kollektiver Verantwortungslosigkeit, weil jedes Gremium für alles zuständig sei, „und keiner ist für irgendwas verantwortlich“, wird ein Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes zitiert (117).

## 2.3 Strategieoptionen

Mitgliedern und Funktionsträgern der Gewerkschaften – so Alemann/Schmid – stehen zur Bewältigung ihrer Aufgaben mindestens die Strategieoptionen Konflikt, Kooperation und längerfristiger Korporatismus zur Verfügung. Wenn wesentliche Veränderungen der neunziger Jahre ins Auge gefasst werden, richtet sich das Augenmerk neben dem Wiederaufleben korporatistischer Beziehungen im Rahmen des „Bündnis für Arbeit“ (Müller/Wilke 1999, Streeck 2001) sowie regionaler strukturpolitischer Initiativen (z.B. Töpsch/Malanowski 2000, Malanowski/Töpsch 2001) vor allem auf die betriebspolitischen Veränderungen, die mit dem Stichwort „Verbetrieblichung“ konnotiert werden. Dabei haben sich im Lauf der letzten Dekade die Vorzeichen geändert: Während Anfang der neunziger Jahre für die Betriebsräte – im Kontext betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen – nach einer Reihe von Beteiligungsofferten der Unternehmen ein Aufwärtstrend, ein institutioneller Zugewinn an Partizipationschancen und eine Bereicherung der Mitbestimmung konstatiert wurde, hat sich das Deutungsmuster gedreht. Die Lage der Betriebsräte Ende der neunziger Jahre – nachdem die Tarifparteien an Regulationsstärke und Bindekraft verloren haben – fasst Kotthoff (1998) in der Überschrift – „Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und ‚gnadenlosem Kostensenkungsdiktat‘“ – prägnant zusammen und analysiert die komplexen Anforderungen und das „Paradox, dass die Zunahme an Mitwirkungsmöglichkeiten und Bedeutung des Betriebsrats korreliert mit einer Abnahme seiner interessenpolitischen Wirksamkeit als Vertreter und Beschützer der Arbeitnehmer“ (78). Insbesondere ist bei den Veränderungen zu konstatieren, dass die betrieblichen Veränderungen durch die Dezentralisierung zu disparaten Strukturen führen, in denen sich gewollt vereinheitlichende Vorgehensweisen verbieten. Zu den veränderten und neuen betriebspolitischen Anforderungen der betrieblichen Interessenvertretungen vgl. beispielsweise Frerichs/Martens (1999), Müller-Jentsch (1999), das Schwerpunktheft der WSI-Mitteilungen „Arbeitspolitik unter Bedingungen der Flexibilität und ‚Globalisierung‘“ (2000), Frerichs/Pohl (2000) sowie diverse Beiträge in Klitzke/Betz/Möreke (2000) und Abel/Sperling (2001).

Im Zusammenhang mit der Verbetrieblichung von Regulierungsprozessen – weniger im Sinn eines Co-Managements der Betriebsräte als einer „erzwungenen Kooperation“ (Bergmann 2001) – „lässt sich aus den Ergebnissen der WSI-Betriebsrätebefragung ein statistisch hoch signifikanter Zusammenhang zwischen der betrieblichen Nutzung von tariflichen Öffnungs- und Differenzierungsklauseln und Problemen innerhalb des Betriebsrates nachweisen“ (Dorsch-Schweizer/Schulten 2001: 117f). Die Tendenz zur Verbetrieblichung wird von einer deutlichen Mehrheit eher skeptisch beurteilt und in ihr wird vor allem die Möglichkeit gesehen, dass die Arbeitgeber ihre betrieblichen Interessen durchsetzen, wobei die Beteiligungsofferten nach Einschätzung der Betriebsräte in der Regel nicht abgelehnt werden können. Allerdings zeigen sich in der Beurteilung branchenspezifische Unterschiede, und z.T. sind es relevante Minderheiten, die darin auch Chancen für größere Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten sehen (Bispinck 2001). Für die Gewerkschaften werden durch diese Prozesse erhebliche Probleme aufgeworfen. Zum einen ist der Trend zur faktischen Dezentralisierung von Interessenvertretungspolitik mit der „Erosion der Tarifsetzungsmacht“ (Schmidt 2001)<sup>22</sup> der Gewerkschaften verbunden (bzw. die Erosion ist einer der Gründe für zunehmende Verbetrieblichung). Sie äußert sich in einer, wenn auch (noch) nicht flächendeckend feststellbaren, „Tarifflucht“:

22 Schmidt führt insbesondere an Hand der sinkenden Lohndrift den Nachweis, „dass die Kumulation negativer Effekte keine bloß situative, sondern eine sich strukturell verfestigende Schwächung sowohl der tariflichen Verhandlungsebene als auch der betrieblichen Interessenvertretung zur Folge hat. Wie die Gewerkschaften sich demgegenüber zu behaupten lernen, wird über das künftige Niveau der veränderten Regulierungsstrukturen wesentlich mitentschieden“ (2001: 201).

„Im Unterschied zu den Betriebsräten befinden sich die Gewerkschaften in der Tat in einer institutionellen Krise, und zwar nicht primär, weil ihnen die Mitglieder weglaufen, sondern weil ihnen die Verhandlungspartner Arbeitgeber weglaufen“ (Kotthoff 1998: 97f). Durch die Dezentralisierung sind die Gewerkschaften zum anderen in ihren Unterstützungsleistungen für die betrieblichen Interessenvertretungsorgane in einer Weise gefordert, auf die sie organisatorisch noch nicht hinreichend eingestellt sind. Dies fällt ihnen auch um so schwerer, als insgesamt die personellen und finanziellen Ressourcen geringer geworden sind.

Angesichts der beobachtbaren umfassenden Dezentralisierung kommt der Leistungsfähigkeit der örtlichen Ebene grundsätzliche Bedeutung zu. Die entscheidenden inhaltlichen Handlungsorte lagen in der Vergangenheit eher auf der Bezirks- und Vorstandsebene. Durch die Arbeitszeitverkürzung in den achtziger Jahren gab es einen ersten Schub in Richtung der Aufwertung der betrieblichen Ebene. Technikeinführung und Produktionskonzepte, partizipative Managementstrategien sowie die folgende Welle von Rationalisierungsstrategien im Rahmen von Standortkonflikten und Standortsicherungsverhandlungen haben die Prozesse in den neunziger Jahren noch verstärkt. Die örtliche Ebene ist mehr denn je der „operative Kern“ an der Basis mit einer Vermittlungsfunktion zwischen Gewerkschaftsorganisation und Mitglied (Alemann/ Schmid). Sie stellt eine wichtige Schnittstelle und Vermittlungsinstanz zwischen Betrieb und Gewerkschaft dar.

„Sie ist entscheidend dafür, ob Impulse aus der Organisation in die betriebliche Arbeit gegeben und dort neue Ansätze der Interessenvertretung propagiert werden können. Sie bietet außerdem die Chance, durch die ehrenamtlichen Strukturen vor Ort und durch die enge Zusammenarbeit zwischen betrieblichen Funktionären und hauptamtlichen Sekretären eine Rückkoppelung betrieblicher Erfahrungen in die Organisation zu ermöglichen“ (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1996: 394).

Ohne massive innergewerkschaftliche Ressourcenverschiebung nach unten ist eine erfolgreiche Reform der Betriebspolitik der Gewerkschaften nicht zu haben, schlussfolgern Ellguth/Promberger/Trinczek (1995). Eine Ressourcenverlagerung erscheint umso notwendiger, als die örtliche Ebene immer in der Gefahr steht, sich im täglichen Geschäft zu zerreiben und es über die personellen Beziehungen und Verflechtungen zu einem „Versickern des Politischen“ kommt und die Klage geführt wird: „Von den Kreisen geht überhaupt keine Dynamik aus“, wie Alemann/Schmid (1998: 113) festhalten. Für die ÖTV sahen sie als Ergebnis ihrer Studien Potenzial für die Ressourcenverlagerung vor allem auf der Ebene der Bezirke – wenn ihre Zuschreibung für die örtliche Ebene mit „operativer Kern“ eindeutig war, so ist sie für die Bezirke mit „Scharnier, Filter oder Block“ eher als offene Frage formuliert. Die Verhältnisse in den Einzelgewerkschaften sind in dieser Frage allerdings, was die Größe und die Zuordnung zu Tarifstrukturen betrifft, unterschiedlich und nicht einfach übertragbar.

Gerade wenn es unter den ungünstigen Voraussetzungen des „Diktats der Finanzen“ nicht in nennenswertem Maße zu einer organisationsinternen Verschiebung von hauptamtlichen Ressourcen auf die örtliche Ebene kommen kann, muss es ein organisationspolitisches Anliegen der Gewerkschaften sein, die örtliche Ebene anderweitig zu stärken. Dafür kommt unter den gegebenen Bedingungen nur die Ausweitung des ehrenamtlichen Engagements in Frage. Entgegen der gewerkschaftlichen Tradition und dem Selbstverständnis von geschlossener Front und „gewerkschaftlicher Einheit“ sind es dabei vor allem offene Arbeitsformen des Engagements und eine „zunehmende Binnendifferenzierung der Interessenpolitik“ (Hassel 2000), die dabei anzustreben sind. Wenig hilfreich sind zentralistische Entscheidungsstrukturen, eingespielte Vorlieben für „standardisierte und selektive Problemlösungen“ und eine „Semantik der Simplifizierung“ angesichts der Differenz und Vielfalt von Problemlagen und Beschäftigteninteressen (Frerichs 2001). Nach wie vor steht die Aufgabe, „die örtliche Gewerkschaftsebene als Experimentierfeld organisationalen Wandels“ (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995) zu entfalten.

## 2.4 (Ungeklärte Fragen der) Organisationsstrukturen

Die Mitglieder- und Organisationsstrukturen der Gewerkschaften sind historisch gewachsen und stehen in einem engen Verhältnis zueinander. Ihre Ausprägung ist keineswegs eine naturwüchsige Folge der Veränderungen der Arbeitsmärkte; im internationalen Vergleich lässt sich zeigen, dass die Organisationsgrade der Angestellten und Arbeiter, der Frauen und Teilzeitbeschäftigten erheblich differieren und wesentlich auch von den institutionellen Strukturen des Arbeitsmarktes und der betrieblichen Interessenvertretung sowie den Gewerkschaften selbst beeinflusst werden. Eines der wesentlichen Probleme der deutschen Gewerkschaften liegt in einer ihrer bisherigen Stärken begründet: der starken Verwurzelung in der männlichen (Fach-)Arbeiterschaft des (groß)industriellen Bereichs, die sich auf die Organisationsform der Industriegewerkschaft gründet. In diesen Strukturen

„konnten sich berufsspezifische oder statusspezifische Sonderinteressen nur schwer entwickeln und wurden unter das generelle Vertretungsinteresse einer großen Gruppe qualifizierter und angelernter Arbeiter untergeordnet.

Die nachfolgenden sozialen Gruppen auf dem Arbeitsmarkt hatten später die Wahl, entweder diesen mächtigen Interessenorganisationen der Industriearbeiter beizutreten oder Mitglieder von Organisationen zu werden, die zwar ihre Interessen spezifischer vertraten, jedoch vergleichsweise schwächer waren. Die Septemberstreiks in den späten sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts waren damit ein Protest insbesondere ausländischer Arbeitnehmer gegen ihre fortwährende Diskriminierung in den Industriegewerkschaften. Die Gewerkschaften reagierten darauf, indem sie Personengruppen für Angestellte, Frauen und Jugendliche einrichteten, die jedoch in der Tarifpolitik durchweg keine eigenständige Rolle spielten.

Politisch haben sie noch bis in die achtziger Jahre versucht, diese neuen Personengruppen an die Interessenpolitik der Arbeiter heranzuführen. Die Angestelltenpolitik des DGB und seiner Industriegewerkschaften bestand lange Zeit darin, den Angestellten zu erklären, dass ihre Lage auf dem Arbeitsmarkt keineswegs eine andere sei als die der Arbeiter. Den Frauen erging es nicht viel anders.

Zudem hatten die Industriegewerkschaften im DGB ab Mitte der siebziger Jahre den Kampf um die Angestellten gegen die DAG weitgehend gewonnen. Danach dominierten die DGB-Gewerkschaften die Betriebsräte in fast allen wesentlichen Unternehmen und konnten es sich auch dann noch erlauben, Randgruppen auf dem Arbeitsmarkt zu vernachlässigen, als sie schon keine Randgruppen mehr waren.

Natürlich können und sollen die DGB-Gewerkschaften ihr Organisationsprinzip nicht aufgrund dieser Strukturprobleme aufgeben. Vieles spricht für eine Organisationsform, in der diejenigen im Entscheidungsprozess dominieren, die tatsächlich in der Lage sind, Konflikte gegenüber den Unternehmen auszutragen. Dies sind in der Regel die Betriebsräte in den Großbetrieben. Allerdings spricht auch vieles dafür, dass in der Zukunft gewerkschaftliche Politik differenzierter auf die Bedingungen einzelner Subbranchen, kleinerer Betriebe und auf Berufsgruppen abgestimmt werden muss“ (Hassel 2001: 10f).

Hassel weist zudem (1999: 31f) auf die unterschiedlichen Raten der Mitgliederfluktuation in Großbritannien und in Deutschland hin und nennt als Beispiel die Fluktuationsrate der IG Metall von 1990 mit knapp 7 %, während im gleichen Jahr die Gewerkschaft Transport & General Workers Union (TGWU) eine Fluktuationsrate von nahezu 20 % aufwies. Geringere Fluktuationsraten haben organisationsintern zunächst Vorteile, da es unter Gesichtspunkten von Kosten und Stabilität günstiger ist, Abgänge zu verhindern, statt Mitglieder neu zu rekrutieren. Allerdings gibt es auch die andere Seite der Fluktuation, die Veränderungspotenzial bedeutet und Wandel erleichtert: „Eine hohe Fluktuationsrate erzwingt bei den einzelnen Organisationen eine hohe Rekrutierungsrate, um Mitgliederzahlen zu halten. Dies eröffnet größere Möglichkeiten der Rekrutierung in neuen Feldern im Vergleich zur Entwicklung weiterer Mechanismen zum Erhalt von Mitgliedern, wie es die deutschen Gewerkschaften bevorzugen“ (32).

Die stärkere Anpassung der Mitgliederstrukturen an die Beschäftigtenstrukturen in Großbritannien wird von Hassel u.a. auf Effekte der Fluktuation zurückgeführt. Nun wollte wohl niemand den Gewerkschaften deshalb ernsthaft empfehlen, gezielt eine hohe Mitgliederfluktuation anzustreben. Allerdings könnten diese Überlegungen der Anlass sein, nach Ausgleichsmaßnahmen zu suchen, die nicht erwünschte (Neben-)Effekte der personellen Stabilität ausgleichen und organisatorischen Wandel begünstigen.

Die innerorganisatorischen Vertretungsstrukturen für Personengruppen haben vor allem „die Funktion, Konsens und Folgebereitschaft der entsprechenden Gruppen für die allgemeine politische Zielsetzung der

Organisation herzustellen, nicht jedoch tatsächliche gruppenspezifische tarifpolitische Ziele zu formulieren“ (Hassel 2000: 137). Das gilt keineswegs nur für die Vergangenheit, wie die wenig ruhmreiche Geschichte des Kampfes um Entgeltgleichheit von Frauen und Männern innerhalb der Gewerkschaft wie auch der betrieblichen Interessenvertretungen bis in die heutigen Tage zeigt (vgl. Krell 1999; zur Geschlechterdiskriminierung der Tarife im öffentlichen Dienst siehe Winter 1997, in der Dienstleistungsarbeit Krell 2001). Vorbehalte gegenüber differenzierten Entwicklungen im Angestelltenbereich bestimmen immer noch die innergewerkschaftlichen Debatten:

„Für viele Wachstumsbereiche (z.B. Softwareentwicklung, Ingenieurarbeit, kundenorientierte Dienstleistungen) kommen wir um die ernüchternde Feststellung nicht herum, dass unsere bestehenden Tarifsysteme an den Erwartungen und Präferenzen der dort Beschäftigten vorbeigehen. Dies gilt für die unterschiedlichen Dimensionen der Arbeitszeit genauso wie für Vergütungssysteme. Es ist fatal, dass dies auszusprechen sofort den Verdacht auslöst, tarifpolitischen Dambrüchen Vorschub leisten zu wollen“, so der GBR-Vorsitzende von VW (Volkert/Widuckel 2000: 26).

Wegen des in der Vergangenheit vorwiegend instrumentellen Charakters von Personengruppen und Personengruppenpolitik, aber auch wegen der Intransparenzen von Doppelstrukturen auf der organisatorischen Ebene und der mangelnden Effektivität der traditionellen Personengruppenarbeit ist der Personengruppenstatus einzelner Gruppen (vor allem Frauen und Angestellte) schon vielfach – durchaus kontrovers – in Frage gestellt worden. Die Frage wird wohl strittig bleiben, so lange es noch keine eingespielten neuen und alternativen Formen zur differenzierten Interessenartikulation, die Personen- oder auch Berufsgruppen betreffen, gibt.

Wenig umstritten ist – dem Anspruch und den Worten nach – eine eigenständige Jugendpolitik, die auch einen organisatorischen Niederschlag findet; allerdings kommt auch hier der instrumentelle Charakter deutlich zum Ausdruck, wenn als Zustandsbeschreibung ein Gespräch mit Jugendlichen in den Gewerkschaftlichen Monatsheften mit „Jugend kommt für die Gewerkschaften erst an fünfundzwanzigster Stelle“ betitelt wird (GMH 12/1997: 696). Ähnlich harsch fällt das Urteil eines Jugendforschers aus:

„Seit 15 Jahren erforschen wir die Orientierungen jugendlicher Arbeitnehmer und stellten dabei immer wieder fest, dass das Interesse der Gewerkschaften an der Jugendforschung eher gering war. Bei manchen Gesprächen mit Gewerkschaftern drängte sich sogar der Eindruck auf, dass die gewerkschaftliche Jugendarbeit von ihnen bestenfalls als fünftes Rad am Wagen betrachtet wurde“ (Held 1999: 366).

Einen besonderen Fall bei der Personengruppenarbeit stellt die wachsende Anzahl von Rentnern und Pensionären in den Gewerkschaften dar. Die Gewerkschaften sind schon vor einiger Zeit – weitgehend unbemerkt – zu den größten Seniorenorganisationen in Deutschland geworden. Die Organisationsgrade innerhalb der Gewerkschaften sind, entsprechend der verschiedenartigen Seniorenarbeit, sehr unterschiedlich (1989 lag die Spannweite zwischen 5 % bei der Gewerkschaft Leder und 41 % bei der IG Bergbau und Energie; Kühnemann/Neckel/Wolf 1993). Der gesamte Anteil wächst allerdings gemäß der demografischen Entwicklung spürbar – in der IG Metall sind seit 1996 über 20 % der Mitglieder Rentner und Pensionäre (nähere Zahlen vgl. Anhang). Der Anteil der über 60jährigen wird bis 2030 auf ein Drittel der Bevölkerung anwachsen und dann etwa 40 % der Wahlbevölkerung ausmachen; die Älteren sind zahlenmäßig mehr geworden, sind „jünger“ und verbringen steigende Anteile ihres Lebens im Ruhestand. Mit der Anzahl und der Bedeutung, die die älteren Menschen und Alterspolitik künftig einnehmen werden, stellt sich für die Gewerkschaften mit der Organisation der älteren Menschen die Frage einer eigenständigen Interessenpolitik, um die Seniorenpolitik aus dem Status der bloßen Betreuung herauszuführen. Eine eigenständige Interessenpolitik erscheint um so angebrachter, als potenzielle Interessenkonflikte zwischen den Arbeitnehmern als Beitragszahlern und den Rentnern als Leistungsempfängern bei einem anhaltenden Umbau der Sozialsysteme prognostizierbar sind. Dabei ist die Formulierung von sozialpolitischen Vorstellungen in der Regel nicht an die organisierenden Einzelgewerkschaften, ihre Betriebe und Branchen gebunden – die im letzten Jahr zwischen den Gewerkschaften und ihrem Dachverband auftretenden Diskrepanzen haben die organisatorische Handlungsnotwendigkeit verdeutlicht. Schon vor der Reform des DGB wurde vermutet:

„Der Erfolg oder das Scheitern der gewerkschaftlichen Organisation Älterer könnte sich als ein Thema von ähnlichem Gewicht erweisen wie die ‚Angestelltenfrage‘. Ihr haben sich die Gewerkschaften zu spät gestellt, weshalb die Organisation von Angestellten bis heute ein heikles Problem der Gewerkschaftspolitik geblieben ist. [...] Gewerkschaftliche Alterspolitik bedarf organisatorischer Voraussetzungen, die von den Gewerkschaften selbst geschaffen werden müssen. Sie könnten damit in die Lage versetzt werden, auf die veränderte Altersstruktur ihrer Organisationen und ihrer gesellschaftlichen Umwelt nicht nur zu reagieren, sondern den Prozess des Alterns der ‚Gewerkschaften‘ organisationspolitisch selbst zu gestalten“ (Künemund/Neckel/Wolf 1993: 359f).

Die Autoren unterscheiden – unter Zuhilfenahme eines internationalen wie nationalen Vergleichs der Gewerkschaftspolitiken – sechs verschiedene Modelle gewerkschaftlicher Alterspolitik (349ff), die sich durch die organisatorische Integration der Senioren unterscheiden. Die Spanne reicht dabei vom gesetzlichen Ausschluss der Senioren aus den Gewerkschaften, wie dies in Griechenland der Fall ist, bis hin zu eigenständigen Rentnergewerkschaften innerhalb der Dachverbände wie in Italien. In der Politik der deutschen Gewerkschaften machen sie durchaus widersprüchliche und unentschiedene Diktionen in der Formulierung der Seniorenarbeit aus; die Spanne reicht von der Formulierung einer eigenständigen Interessenpolitik (was entwickelte Organisationsformen voraussetzt) über eine bloß betreuende Altenpolitik und bis hin schließlich zur Aktivierung der Älteren zur puren Unterstützung des tariflichen und betrieblichen Kerngeschäfts der Gewerkschaften (wobei nicht verkannt werden kann, dass die Aktivisten unter den Älteren weiterhin auch „normale“ Gewerkschaftspolitik machen wollen und damit das ehrenamtliche Potenzial der Gewerkschaften vor Ort stärken).

Zu den – uneingestanden – ungeklärten innerorganisatorischen Problemen der Gewerkschaften gehört das Verhältnis der betrieblichen Interessenvertretungen Vertrauensleute und Betriebsräte. Die Gewerkschaften haben in der Folge des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 versucht, ihre faktischen Abhängigkeit von den Betriebsräten durch den Aufbau von Vertrauensleutestrukturen zu lockern. Das wissenschaftliche Urteil ist eindeutig: „Dieser Versuch kann heute als gescheitert angesehen werden. In aller Regel sind die Vertrauensleutkörper dort, wo sie überhaupt existieren, faktisch lediglich der verlängerte Arm des Betriebsrates und keineswegs, wie ursprünglich intendiert, ein funktionierendes Kontrollorgan desselben“ (Schmidt/Trinczek 1999: 108). Insbesondere von der IG Metall in den industriellen Großbetrieben wurde deshalb schon früh von der „Betriebsrätegewerkschaft“ gesprochen. „Die VL-Organisation der IG Metall scheint sich seit dem Ende der achtziger Jahre gewissermaßen ‚im freien Fall nach unten‘ zu bewegen“ (Rudolph/Wassermann 1996: 153). Dass die „Vertrauensleute als ‚verlängerter Arm‘ der Gewerkschaften im Betrieb fungieren (können), gehört in den Bereich der organisationspolitischen Mythenbildung“ (Frerichs/Pohl 2000: 152). Auch in der Studie zur ÖTV wird die zentrale Ressource der betrieblichen Gewerkschaftsarbeit in den freigestellten Personal- und Betriebsräten gesehen, deren Dominanz dazu führt, dass manchmal vorhandene zusätzliche Vertrauensleutearbeit an den Rand gedrückt wird (Alemann/Schmid 1998: 39). Innerhalb der Gewerkschaften werden die Verhältnisse selten so klar ausgesprochen.<sup>23</sup> Hier soll nicht die Sinnhaftigkeit der Arbeit von „Vertrauensleuten in qualifiziert mitbestimmten Betrieben“ (Möreke 2000) der Großindustrie, im speziellen der Automobilindustrie in Abrede gestellt werden.<sup>24</sup> Auch dort, wo seit Jahren eine entfaltete Vertrauensleutearbeit betrieben wird, gibt es wenig Grund ihre Arbeit umzugestalten. Allerdings gibt es

23 Wie schwer sich z.B. die IG Metall mit dem Thema tut, verdeutlicht ein neuerer Artikel im Info-Dienst der IG Metall. Im Mai 2001 werden unter der Überschrift „Wieder mehr Vertrauensleute“ *positive* und *erfreuliche* Bilanzen und *gute Erfolge* vorgestellt, obwohl im Artikel eingestanden werden muss, dass trotz der Fusion mit der GTB und GHK die Anzahl der Betriebe mit Vertrauensleuten gegenüber 1994 geringer geworden ist und dass es in Ostdeutschland gerade einmal in 150 Unternehmen Vertrauensleute gibt (IG Metall direkt 10/2001). Die Zahl der gewählten Vertrauensleute wird mit knapp 60.000 angegeben. – 1982 gab es noch 90.000 gewählte Vertrauensleute in der IG Metall, sowie knapp 55.000 Vertrauensleute, die zugleich Betriebsratsmitglieder waren (Pege 2000a: 53).

24 Möreke ist Vertrauenskörperleiter und Betriebsrat bei VW Braunschweig. Interessanterweise sieht er die Rolle der Vertrauensleute – ganz im Gegensatz zur früher anvisierten Kontrollfunktion – angesichts der innerbetrieblichen Dezentralisierung von Unternehmensentscheidungen in der Entlastung der Betriebsräte: „Wenn also Vertrauensleute nicht nur die Informationsbeauftragten des Betriebsrats sein sollen, brauchen sie eine eigene Rolle im Betrieb. Die Wahrnehmung von Schutzfunktionen, die bisher Betriebsräte ausgefüllt haben, würde auf der einen Seite für seine strategischen Aufgaben entlasten und andererseits den Vertrauensleuten Raum für ein eigenes Profil geben“ (2000: 290).

andererseits Grund genug zu fragen, ob es organisationspolitisch Sinn macht, an der Vorstellung von Vertrauensleutearbeit als „Rückgrat der Organisation“ und „Basis gewerkschaftlicher Interessenvertretung“ festzuhalten, wenn sich die betrieblichen Realitäten zu Lasten der Vertrauensleutearbeit deutlich verändert haben und durch den Trend zur Verkleinerung der Betriebsstrukturen mit ihrer weiteren Marginalisierung zu rechnen ist. Deshalb steht in Frage: „Hat die Vertrauensleutearbeit in der bisherigen Form eine Zukunft und wie kann sie attraktiver gestaltet werden?“ (Frerichs 2001). Welche anderen beteiligungsoffeneren Strukturen – vor allem der Betriebsrätearbeit – sind daneben oder stattdessen denkbar? Und wie kann dieses ehrenamtliche Engagement stärker in die Politik der Gewerkschaften integriert werden, ohne gleich wieder von ihnen dominiert zu werden?

Wie ungeklärte organisatorische Fragen der Ressourcenverlagerung zwischen örtlicher, regionaler und zentraler Ebene, der Ausrichtung der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen und der Personen- und Berufsgruppenarbeit auch entschieden werden mögen, mit einer zunehmenden Binnendifferenzierung der Interessenartikulation tauchen neue Fragen auf: Wie kann verhindert werden, dass beteiligungsoffene Arbeitsweisen und differenzierte Forderungsstrukturen in eine zersplitterte und zunehmend beliebig werdende Tarifpolitik umschlagen? Können dafür „innerorganisatorische Ausgleichsmechanismen und Formeln der Gleichwertigkeit unterschiedlicher tarifpolitischer Forderungen geschaffen werden“ (Hassel 2000: 137)? Und wie sehen sie aus? Inwieweit wird mit einer segmentierten Interessenpolitik das Prinzip der einheitlichen Interessenvertretung, das der Industriegewerkschaft zu Grunde liegt, noch weiter, womöglich zu Lasten der Kampf- und Durchsetzungskraft der Masse der Beschäftigten, unterhöhlt? „Wie differenziert ist die Politik und die Struktur der Organisation auszugestalten, damit sich die unterschiedlichen Mitgliedergruppen mit ihren spezifischen Problemlagen und Interessen repräsentiert fühlen, die Gewerkschaften dabei aber noch handlungs- und durchsetzungsfähig bleiben?“ (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995: 155).

## 2.5 Leitbilder und Organisationsmodelle

In den Organisationsdebatten der Gewerkschaften kristallisieren sich immer wieder drei zentrale Leitbegriffe, drei Kriterien aus, die sich auch in den vorhergehenden Fragen spiegeln:

- *Partizipation*, d.h. Teilhabe der breiten Mitgliedschaft an der demokratischen Willensbildung,
- *Offenheit*, d.h. Flexibilität und Transparenz auf Basis einer klaren und stabilen Architektur,
- *Effizienz*, d.h. dass die gewerkschaftliche Organisation ihr Leistungsspektrum stärker in den Vordergrund rückt (Alemann/Schmid 1998a: 32f).

Alemann/Schmid sprechen in diesem Zusammenhang von einem „magischen Dreieck“, weil in freiwilligen demokratischen Massenorganisationen wie den Gewerkschaften keines der drei Kriterien absolut gesetzt oder vernachlässigt werden darf, wenn sie erfolgreich sein wollen. Neben Partizipation, Offenheit und Effizienz werden von ihnen die Begriffe Demokratie, Transparenz und Handlungsfähigkeit gesetzt. In ganz ähnlicher Weise sprechen Bundesmann-Jansen/Frerichs im Zusammenhang mit den Organisationsentwicklungsprozessen der Gewerkschaften von der „Quadratur des Kreises“ mit den Begriffen Demokratisierung, Flexibilität und Effektivität (1995: 132). Die Bedeutung der Begriffe (vor allem Partizipation und Offenheit) als Maß und Zielrichtung von organisationalen Veränderungen wird vielleicht erst richtig deutlich, wenn sie an den bewährten traditionellen gewerkschaftlichen Vorstellungen, Organisationsformen und Verhaltensweisen der Vergangenheit gespiegelt wird:

„Der hierarchisch aufgebaute, zentralisierte, von einer hochqualifizierten hauptamtlich tätigen Funktionärsschicht geleitete disziplinierte Zentralverband war das Organisationsmodell, mit dem die deutschen Gewerkschaften ihre größten Erfolge erzielt hatten, die auf den Flächentarifvertrag hin orientierte Bewegung und gegebenenfalls der regionale Arbeitskampf die bewährte Methode“ (Oertzen 1998: 118).

Die Verhältnisse haben sich geändert: Die Gewerkschaften sind in der Defensive, die alten Traditionen und Milieus der Arbeiterbewegung haben ihre Bindekraft verloren und in der Arbeitnehmerschaft bildet sich u.a. auf Grund von Prozessen der „Individualisierung“ ein Arbeitnehmer neuen Typs heran, von dem von Oertzen in seinem Vortrag (über die bemerkenswerte Aktualität der von Otto Brenner entwickelten Konzeption gewerkschaftlicher Arbeit zu dessen 90. Geburtstag 1997) sagt:

„Mag sein, dass Gewerkschafter die Verhaltensweise[n], die sich hier herausbilden, mit einiger Zurückhaltung betrachten und um Zusammenhalt und Schlagkraft der Organisation besorgt sind. Aber ich fürchte, die Gewerkschaft muss die Arbeitnehmer organisieren, wie sie nun einmal sind und nicht wie sie sie gerne hätte.“

Jedenfalls scheint mir, dass dieser Typus für einige Grundelemente des alten Brennerschen Konzeptes aus den 60er Jahren Verständnis haben müsste: stärkere Partizipation an der Meinungs- und Willensbildung, intensivere Bildungsarbeit [...], betriebsnahe Tarifpolitik, arbeitsplatzorientierte betriebliche Mitbestimmung“ (Oertzen 1998: 121f).

Die veränderten Bedingungen verlangen nach einer Modernisierung – vorstellbar wohl kaum unter außer Acht lassen der Tradition und Herkunft der Gewerkschaften. Die in den letzten Jahren geäußerten und entwickelten organisationspolitischen Vorstellungen und Leitbilder sind sehr unterschiedlich und lassen sich kaum miteinander vergleichen. Zu verschiedenartig sind allein schon die Kontexte, in denen sie diskutiert werden. Wenn in einigen Vorschlägen einerseits die gewerkschaftlichen Aufgabenstellungen auf der betrieblichen Ebene im Zusammenhang mit der Unternehmensreorganisation angesprochen sind, so sind es andererseits Fragen spezifischer Berufsgruppen oder, wieder anders, Fragen der Sozial- oder Bildungspolitik. Gewerkschaftspolitik muss *zeitgleich* unterschiedlichen Handlungsebenen entsprechen. Verschiedenartigen gewerkschaftlichen Handlungsebenen (von der Berufsgruppe bis zur Massenunterstützung) entsprechen unterscheidbare Haupt- oder Schlüsselfunktionen, die den Gewerkschaften zugewiesen werden können, wie ihnen korrespondierende organisatorische Idealtypen, wie sie Hyman (1996: 49) aufgestellt hat. Real erwarten sowohl die Gewerkschaftsmitglieder wie Verhandlungspartner und selbst die Kontrahenten der Gewerkschaften, dass die Gewerkschaften die alternativen Identitäten zeitgleich erfüllen bzw. repräsentieren.

**Abb. 6: Alternative Gewerkschaftsidentitäten (Hyman 1996: 49)**

<b>Fokus der Handlung</b>	<b>Schlüsselfunktion</b>	<b>Idealtyp</b>
Beschäftigungselite	ausschließliche Vertretung	Zunft
individueller Arbeiter	Dienstleistungen	Unterstützungskasse
Management	Produktivitätskoalition	Betriebsgewerkschaft
Regierung	politischer Austausch	Sozialpartner
Massenunterstützung	Kampagnen	soziale Bewegung

Praktisch umsetzbare organisatorische Alternativen der Gewerkschaften zu entwickeln, ist also keineswegs ein einfaches Unterfangen; sie zu realisieren schon gar nicht. Wenn wir im Folgenden den Versuch unternehmen, die verschiedenen Vorschläge entlang der zentralen Kriterien Effizienz, Offenheit und Partizipation (als Ordnungskriterien) zu diskutieren, ist mitzubedenken, dass „die“ Gewerkschaft dabei z.T. auf sehr unterschiedlichen Handlungsebenen agiert.

### **Effizienz und Handlungsfähigkeit**

Wenn das Kriterium der Effizienz angelegt wird, kann darunter – z.B. je nach den von Hyman genannten Handlungsschwerpunkten – sehr Verschiedenes verstanden werden. Entsprechend gehen die organisati-

onpolitischen Ansätze, die damit verbunden sind, in verschiedene Richtungen. Unter Effizienz gewerkschaftlicher Leistungsfähigkeit werden so ungleichartige Leitbilder wie „Kundenorientierung“, „Dienstleistungsgemeinschaft“, „Dienstleistungsbetrieb“, „Dienstleistungsverband“, „Professionalisierung“ und unter mehr inhaltlichen Gesichtspunkten „Konzentration auf Kernkompetenzen“ bzw. als Gegenpart „Erweiterung des politischen Mandats“ verhandelt bzw. sie können darunter verhandelt werden. Ohne eine inhaltliche Dimension, die benennt, was optimiert werden soll, bleiben einige Effizienz-Kategorien (vor allem Dienstleistung) merkwürdig blass und nichtssagend oder gehen unseres Erachtens schlicht an der Sache vorbei, wie etwa das Leitbild „Kundenorientierung“.

„Kundenorientierung“ lehnt sich als Marktkategorie an Käufer-Verkäufer-Strukturen an und impliziert eine gewisse Beliebigkeit der angebotenen Ware und das ist gerade nicht das, was die „Kunden“ wünschen. Für einzelne Teile – z.B. den Rechtsschutz oder Freizeitunfallversicherungen – mag durchaus gelten, dass sie austauschbar, verzichtbar und woanders käuflich zu erwerben sind. Für das gesamte „Angebotspaket“ gilt es sicher nicht. Kein Kunde kann sich die Gewerkschaftsleistungen woanders besorgen; umsonst, als „Trittbrettfahrer“, kann er Teile davon gleichwohl bekommen. Wobei die Leistung in der Regel steigt, wenn er aktiv mitmischet. Analytisch mag die Rede vom „Kunden“ sogar einen gewissen Sinn machen – wenn man sie allerdings gegenüber der traditionellen „Stammkundschaft“ der Gewerkschaften benutzt, kann es durchaus sein, dass sie das Weite sucht und von ihnen nichts mehr wissen will, weil damit Werte aufgegeben werden, die für sie zur Leistung gehören. Wenn zudem ein Leitbild der Kundenorientierung zu sehr auf die bisherige Hauptklientel bezogen würde, kann die vielleicht mit höherer Effizienz bedient werden, allerdings um den Preis einer weiteren gesellschaftspolitischen Marginalisierung der Gewerkschaften.

Dass Dienstleistung für sich genommen ein sehr unspezifischer Begriff ist, mögen zwei Beispiele verdeutlichen: „Zur Dienstleistungsorientierung gehört ein attraktives Angebotspaket von der Tarifpolitik mit Beschäftigungselementen bis zur Weiterbildung und Rechtsprechung und natürlich der optimalen Verankerung im Betrieb“ (Alemann/Schmid 1998a: 410). Die Spanne dieser Art Dienstleistung mit individuellen Leistungselementen über die starke betriebliche Interessenvertretung bis hin zur tarifrechtlichen Regelung unterscheidet sich recht deutlich von dem, was aus arbeitgebernahen Instituten auf der Grundlage von Arbeitnehmerbefragungen als Dienstleistungsorientierung erhoben wird: „Gewerkschaften müssen vielmehr moderne Dienstleistungsverbände der Arbeitnehmer werden. Informations- und Berufsförderungspolitik, Service und Beratung sollen Hauptbestandteile moderner Gewerkschaftspolitik sein“ (Niederhoff/Reiter 2000: 29).

Alemann hat seinen Dienstleistungsbegriff in Bezug auf die Gewerkschaften auf der Konferenz „50 Jahre DGB“ so spezifiziert, dass uns eine „moderne Dienstleistungs- statt Weltanschauungsgemeinschaft“ bevorsteht. „Gerade die jungen Mitglieder suchen keine Heimat, sondern sie wollen für ihren Mitgliedsbeitrag eine gute und klare Leistung haben. Und sonst nichts“ (Alemann 1999: 731), wobei er ausdrücklich einen engen Dienstleistungsbegriff zurückweist. „Ein guter Tarifvertrag ist in diesem Sinn der Kern einer guten Dienstleistung“, danach kommen mitgliedernahe Einzelleistungen. In der nachfolgenden Diskussion führt er – das „sonst nichts“ konterkarierend – aus:

„Über diese Dienstleistungsorientierung hinaus muss es etwas geben, was man vielleicht modernistisch als Corporate Identity bezeichnen könnte, handfester: Es muss einen Kitt geben, der das Ganze zusammen hält. Verbände, Großorganisationen mit freiwilliger Mitgliedschaft müssen ihre Mitglieder dadurch an sich binden, dass sie ihnen entweder Mythen verkaufen, wie die Kirchen, oder konkrete Leistungen. Bei den Gewerkschaften ist es eine Mischung aus beidem. Aber die Zukunft liegt eher in der Leistung als im Mythos. Ein Mythos der Gegenmachtbildung zum Beispiel, ist, glaube ich, dazu nicht geeignet, diesen Kitt abzugeben, denn er unterstellt ein dichotomes, ein zweigeteiltes Weltbild. Im Gerechtigkeitsbegriff dürfte mehr Verbindendes liegen.

Über das Kerngeschäft des DGB muss eine viel ehrlichere und offenere Diskussion geführt werden“ (GMH 12/1999: 739).

Die (hier vielleicht der Debatte geschuldete) Zuspitzung Dienstleistungs- statt Weltanschauungsgemeinschaft wird nicht von vielen Autoren geteilt. Viel mehr wird in der Regel darauf hingewiesen, dass sich ein Effizienzbegriff im Kontext der Gewerkschaften nicht einfach mit betriebswirtschaftlicher Rationalität übersetzen lässt. Stellvertretend Zech, der Managementprobleme von weltanschaulichen Organisationen diskutiert:

„Das Grundproblem weltanschaulicher Organisationen betrifft auch die Gewerkschaften: betriebswirtschaftliche Rationalität mit politischer Integration vereinen zu müssen. Die Ausrichtung der Gewerkschaft als ideologischer Interessenverband führt dazu, dass rationale Organisationsführung politisiert wird. Alle Leitungspersonen der Gewerkschaft sind daher ambivalenten Handlungsanforderungen ausgesetzt: einerseits Professionalität und Effizienz, andererseits Integrationsleistungen auf der Grundlage moralischer Werte und politischer Ideologien. Ein rationales Management der Organisation würde auf betriebswirtschaftlicher Zweckerationalität beruhen. Hauptamtliche Angestellte und politisches Leitungspersonal müssten im Überlebensinteresse ihrer Organisation daran orientiert sein. Ehrenamtliche Funktionärinnen/Funktionäre und Aktive haben einen anderen Gewinn. Dieser besteht in Zugehörigkeit, Heimatgefühl, moralischer Aufwertung, interpersoneller Anerkennung, Frustrationskompensation usw.“ (Zech zit. in Alemann/Schmid 1998a: 122).

Ähnlich argumentiert Weischer gegen allzu verengte Professionalisierungsorientierungen in der organisationalpolitischen Debatte:

„Trotz eines hohen Grades der Formalisierung und Verrechtlichung der industriellen Beziehungen kann Gewerkschaft nicht als bloßes Versicherungs- und Dienstleistungsunternehmen betrieben werden: mit einem kleinen spezialisierten Funktions- und Führungsapparat und einer breiteren Expertengruppe zur Durchsetzung vornehmlich verrechtlichter Ansprüche und Interessen. Gewerkschaften bedürfen der Mobilisierung der Mitglieder, um sie als politisch Handelnde (innerhalb und außerhalb der etablierten Strukturen der Interessenvertretung) zu gewinnen“ (Weischer 1993a: 101).

Gleichwohl wird ein Bedarf an Professionalisierung und Effizienzsteigerung erkannt. Und dabei stehen wiederum die langfristigen Ziele wie soziale Gerechtigkeit oder die Beseitigung der Arbeitslosigkeit dann im Wege, wenn die Realisierbarkeit der langfristigen Ziele nicht entsprechend berücksichtigt wird:

„In den Gewerkschaften, insbesondere auch in der ÖTV, stehen häufig die strategischen Zieldiskussionen im Vordergrund und drängen die Diskussionen über Instrumente und operative Handlungserfordernisse auf Nebenschauplätze. Im Organisationsalltag sind es jedoch häufig genau diese operativ einzusetzenden Instrumente, die die Schlagkraft einer Gewerkschaft in ihren Beteiligungs- und Gestaltungsprozessen entscheidend mitprägen“ (Naschold zit. in Alemann/Schmid 1998a: 120f).

Unter dem Gesichtspunkt der Effizienz gewerkschaftlicher Leistungen unter Berücksichtigung zunehmend eingeschränkter finanzieller und vor allem personeller Ressourcen wird seit einiger Zeit eine vor allem gewerkschaftsinterne Debatte um die „Konzentration auf Kernkompetenzen“ geführt, bei der auch auf unternehmenspolitische Konzepte zurückgegriffen wird. Als Kerngeschäft und Kernaufgaben werden Fragen der Tarif-, Betriebs- und Beschäftigtenpolitik definiert. In gewisser Hinsicht handelt es sich dabei, wenn auch selten ausdrücklich, um eine Replik auf „Plädoyers für die Erweiterung des politischen und kulturellen Mandats“ der Gewerkschaften (Negt 1989).<sup>25</sup> Negt hat den Begriff 1984 geprägt:

„Wenn ich vom politischen Mandat der Gewerkschaften spreche, dann in dem Sinne, dass keine gesellschaftliche Organisation in diesem Lande in ähnlicher Weise und mit vergleichbarem Massenanhang dazu legitimiert ist, in aller Öffentlichkeit zum Ausdruck zu bringen, *welche gesellschaftliche Ordnung verworfen und welche Gesellschaft erstrebt wird*. Es ist eine Ent-

25 Ausdrücklich gehen Kurz-Scherf/Zeuner auf die Frage ein und fordern statt der *Erweiterung des politischen Mandats* eine *Erweiterung des Konzepts von gewerkschaftlicher Interessenpolitik*; zum Wechselverhältnis von betrieblicher und außerbetrieblicher Arbeit führen sie aus: Eine „Erweiterung des gewerkschaftlichen Konzepts von Interessenpolitik, insbesondere um den Prozess der Interessenbildung, aber auch um die Berücksichtigung der Komplexität von Interessenlagen, steht keineswegs im Widerspruch zu der weiterhin prioritären Verankerung von Gewerkschaften in Betrieben und betrieblichen Arbeitsprozessen und dem weiterhin zentralen Stellenwert von Tarifpolitik. Wir gehen im Gegenteil davon aus, dass sich das Mandat und das Kompetenzspektrum von Gewerkschaften nicht beliebig verschieben und/oder erweitern lässt. Gewerkschaften sind nur als Arbeits- und Betriebspartei, als Tarifvertragspartei und als Organisation der abhängig Arbeitenden Teil der Zivilgesellschaft oder auch ‚Menschenrechtspartei‘ (Negt). Gewerkschaften können die Defizite des politischen Systems und den Substanzverlust der Programmatik politischer Parteien nicht dadurch kompensieren, dass sie sich der illusionären Selbstüberhöhung zu einer Ersatzpartei hingeben. Sie müssen allerdings zur Kenntnis nehmen, dass sich die Interessen, die sie in den Betrieben und bei Tarifverhandlungen vertreten, in zunehmenden Maße außerhalb der Betriebe und der Tarifrunden formieren, und dass diese Interessen normativ geprägt und in widersprüchlich strukturierte Kontexte eingebunden sind“ (Kurz-Scherf/Zeuner 2001: 160). Eine so verstandene Konzentration auf die Kernaufgaben ist beileibe keine politische Selbstkastration, und sie hat auch wenig mit dem verengenden Blick auf Finanzen und Ressourcen zu tun.

scheidung für die Gesamtorganisation gesellschaftlicher Verhältnisse, die als wünschenswert betrachtet wird und für die man zu kämpfen bereit und entschlossen ist. Der Kampf um die Arbeitszeitverkürzung ist, weil er die Zeitverteilung des Lebenszusammenhangs der Menschen im Ganzen berührt, nie eine bloße Frage der engen gewerkschaftlichen Interessenvertretung gewesen, sondern hatte gleichzeitig immer, wenn manchmal auch unausgesprochen, die Veränderung der sozialen und politischen Struktur der Gesellschaft zum Zielinhalt. Das bewusst und selbstbewusst als integrierenden Teil einer Gesellschaftskonzeption zu formulieren, in deren Praxisseite die durch Kampfrituale überhöhten Verhandlungstechniken innerhalb einer unangetasteten Sozialpartnerschaft aufgekündigt sind, ist in sich ein Angriff auf die Privilegienstruktur der bestehenden Herrschaftsordnung.“ (Negt 1984: 124f.).

Negt stellt sich unter dem Leitsatz oder der Losung „Man muss dem Arbeiter dahin folgen, wohin er geht!“ (1989: 52) die Frage, ob denn der Betrieb noch der entscheidende oder einzige Ort der Interessenvertretung von Arbeiterinnen und Arbeitern sei. Die langfristigen Erfolge der Gewerkschaften insbesondere auf dem Gebiet der Arbeitszeitpolitik hätten dazu geführt, dass immer mehr Lebensinteressen der Menschen außerhalb der betrieblichen Realität liegen. Da sich Gewerkschaften in ihrer Politik immer auf Lebensinteressen und nicht nur auf Arbeitsplatzinteressen bezogen haben, liegt für ihn damit die Schlussfolgerung nahe, den Interessenbegriff nicht zu verengen, sondern auf außerbetriebliche Lebenszusammenhänge zu erweitern, im Besonderen auf die Bereiche der Freizeit, Bildung und Schule, der Wohngebiete, der Kommunalpolitik, der öffentlichen Kommunikation, Kultur und Medien:

„Mit anderen Worten: Ich plädiere für ein zweites Organisationsstandbein, für einen Organisationspunkt außerbetrieblicher Bezüge, außerbetrieblicher Interessenzusammenhänge, d.h. für eine wesentlich größere außerbetriebliche Präsenz der Gewerkschaften. Wobei ich betonen muss, um jedes Missverständnis zu vermeiden und naheliegende Einwände sogleich zu entkräften, dass der Betrieb ein entscheidendes Organisationszentrum bleibt und bleiben muss. Ich bin sogar der Überzeugung, die Basis im Betrieb vergrößert sich daran und verbessert sich dadurch, dass auch außerbetriebliche Interessen angepöppelt werden. Nichts an betrieblicher Arbeit darf vernachlässigt werden“ (Negt 1998: 67).

Die Erweiterung des politischen und kulturellen Mandats ist bei Negt verbunden mit einer Öffnung der Gewerkschaften zu neuen (dezentralen) Beteiligungsformen und zu öffentlichen politischen Selbstverständigungsprozessen. Organisationspolitisch ist der Ansatz der Arbeit im außerbetrieblichen Lebensbereich nur in sehr begrenztem Umfang und politisch eingeschränkt als Wohngebietsarbeit zur Mitglieder- und Seniorenbetreuung vor allem im Osten Deutschlands aufgenommen worden. Daneben findet sich die Fortführung traditioneller lokaler Strukturen in Einzelgewerkschaften (siehe die Zusammenstellung von Hielcher 1999).

Weischer hat die Konzeption von Negt in eine Reihe mit den Ansätzen der AutorInnen des Gutachtens „Jenseits der Beschlusslage“ (Hoffmann u.a. 1990) und skizzierten Umrissen eines neuen sozialen Bündnisses von Ökologiebewegung, „neuen Arbeitnehmern und Frauenbewegung (Kempe 1990) sowie zum Konzept einer kritischen gewerkschaftlichen Akademie (Kempe 1993) gestellt und eher mahnend wie auch ernüchternd dagegen gesetzt:

„Bei vielen derartigen Einschätzungen drängt sich der Eindruck auf, als seien die Gewerkschaften nunmehr die ‚letzte rationale Zentralinstanz‘ im politischen Prozess, nachdem die Parteien als Hoffnungsträger ausgedient haben. So notwendig ein Reflexionsprozess über künftige Leitlinien und Normen gewerkschaftlicher Politik sein mag, stehen Ratschläge doch in Gefahr, das Gravitationszentrum gewerkschaftlicher Politik in den Betrieben gering zu schätzen und der Allmacht der Zentralen zu vertrauen“ (Weischer 1993: 266).

Die Diskussion um gewerkschaftliche Handlungsansätze im außerbetrieblichen Lebensbereich, die vor allem Anfang der neunziger Jahre intensiv geführt wurde, ist heute, so eine Einschätzung des letzten Jahres, „im Zeichen eines durch leere Kassen aufgenötigten Zwangs zum Sparen und zur ‚Konzentration auf das Kerngeschäft‘ weitgehend verstummt“ (Martens 2000: 310). In gewissem Rahmen hat der Handlungsansatz beim Entwurf einer „sozial-ökologischen Reformstrategie“ durch das Verbundprojekt Arbeit und Ökologie im letzten Jahr eine Reaktivierung erfahren (DIW/WI/WZB 2000; Hans-Böckler-Stiftung 2000). Die „Rolle der Gewerkschaften“ (DIW/WI/WZB 2000: 617ff) als aktivierende Organisation wird u.a. in der Erhöhung der gewerkschaftlichen Kompetenz wie auch der sukzessiven „Zuständigkeit für den lebensweltlichen Bereich“ gesehen, die einen Ausbau gewerkschaftlicher Kapazitäten erfordern. Ausdrücklich wird in diesem Zusam-

menhang auf Fehlentwicklungen hingewiesen: „Der Kapazitätsabbau unter Finanzierungsaspekten, der Rückzug auf das sog. Kerngeschäft und weitere Zentralisierung deuten uns in die falsche Richtung; sie erzeugen weitaus existentiellere Risiken, da sie die mit dem Konzept der Nachhaltigkeit thematisierten Realprobleme und Dynamiken weiterhin zu externalisieren suchen“ (619).

Angesichts der Schwierigkeiten der Gewerkschaften auf dem ureigenen Handlungsfeld der Tarif- und Betriebspolitik – als Stichworte nur Erosion des Flächentarifvertrags, Dezentralisierung der Regulation der Arbeitsbeziehungen, Aufweichung der vorhandenen Lohn-Leistungs-Relationen, Ausfransung der Leistungsregulation – mangelt es noch an einer intelligenten Diskussion und vor allem an intelligenten Lösungen, wie die wachsenden außerbetrieblichen Ansprüche mit der schon auf der betrieblichen Ebene feststellbaren Überlastung der Gewerkschafts- und Betriebsratsmitglieder durch Professionalisierungsansprüche (vgl. Frerichs/Pohl 2000: insb. 106ff) organisatorisch arbeitsentlastend verkoppelt und vereinbart werden können. Die „pragmatische Drift des gewerkschaftlichen Alltagsgeschäfts“ (Weischer) ist übermächtig.

„Wir haben im Moment ein großes Problem, allein Leute z.B. für Kreisvorstandssitzungen zusammenzukriegen. Weil die alle in den Betrieben so eingespannt sind mit ... durchaus positiven sinnvollen Aktivitäten ... Das Problem entsteht dadurch, dass Leute für sich irgendwann Schwerpunkte setzen ... und sagen: ‚Na gut, jetzt mach ich aber erst mal das im Betrieb, das ist mir wichtig, das ist konkret vor Ort‘ und dann fehlen sie uns in der überbetrieblichen Arbeit“ (so ein ehrenamtliches Vorstandmitglied zit. in Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995: 210).

### **Offenheit und Transparenz**

Begriffe, Leitbilder und Organisationsmodelle, die sich mit dem Kriterium der Offenheit bzw. Transparenz verbinden lassen, sind „Flexibilität und Dezentralisierung“, „klein, vernetzt und flexibel“, „groß, vernetzt und leistungsfähig“, „Netzwerkorganisation“ oder „Netzwerkgewerkschaft“, „lernende Organisation“, „beteiligungsorientiertere Politikformen“, „Enthierarchisierung“, „Öffnung für neue Mitgliedergruppen“ und neue Themen, „Diskursorganisation“, aber auch „plurale Solidarität“ und „Anerkennung von Differenz“ – auch hier kann je nach Blickwinkel eine Reihe Ungleichartiges unter dem gleichen Begriff verstanden werden, mit unterschiedlichen Konsequenzen für zu entwickelnde Organisationsstrukturen. Dass eine Öffnung, Dezentralisierung und Flexibilisierung der organisationalen Strukturen stattfinden müsse, darüber herrscht allerdings weitestgehende Übereinstimmung – das Bild, das dem am ehesten zu entsprechen scheint, finden die meisten Autoren, in Übereinstimmung mit der Organisationsforschung, in netzwerkartigen Strukturen. Für die Organisationsentwicklung innerhalb der ÖTV begründen Alemann/Schmid das so:

„Allerdings bleibt die ÖTV heterogen, die Vielfalt ist unvermeidlich und auch damit einhergehende Inkonsistenzen, Redundanzen und Doppelbödigkeiten. Einer traditionellen cartesianischen Weltsicht sind solche Zustände eine Greuel. Aber nicht nur ein moderner Organisationsforscher, der Weick, March und Mintzberg im Tornister hat, auch ein fortschrittlicher Informatiker wird an dem Netzcharakter eher Gefallen finden, weil diese Struktur bei komplexen Systemen eher Fehler verzeiht.“ (Alemann/Schmid 1998a: 398f).

Auch wenn Alemann/Schmid aus dem Blickwinkel der Organisationsforschung zur Anerkennung der organisatorischen Realität der Gewerkschaften raten, gerade deshalb nicht von einer durchstrukturierten Scheinwelt ausgehen und sich auch für eine weitere organisatorische Öffnung aussprechen, warnen sie zugleich in deutlichen Worten vor einer Entwicklung zu einer von ihnen befürchteten Beliebigkeit:

„Offenheit der Organisation bedeutet, dass die Hierarchie des strengen vertikalen Aufbaus nicht über alles gesetzt wird, dass die Organisation nach innen Transparenz bietet sowie nach außen und von außen sich öffnet für gesellschaftliche Transformation. Offenheit bedeutet nicht Beliebigkeit einer diffusen Zukunftswerkstatt oder bewegten Diskursorganisation, wie manche den Gewerkschaften empfehlen. Die Organisation soll sich nicht selbst aufgeben, sondern eine klare stabile Architektur entwickeln, die aber flexibel und transparent ist“ (Alemann/Schmid 1998a: 32).

Die Anmerkung geht direkt auf den Titel des Gutachtens „Jenseits der Beschlusslage. Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt“ (Hoffmann u.a. 1990) und den darin formulierten Gedanken, dass Gewerkschaften sich in einem umfassenden Sinn zu Diskurs-Organisationen entwickeln müssten, zurück. Die Forderung nach

Herstellung einer Diskursfähigkeit bezieht sich keineswegs nur auf Organisationsstrukturen, und richtet sich auch nicht nur an die gewerkschaftlichen Funktionäre, sondern auch an die einfachen Gewerkschaftsmitglieder (vgl. etwa Zoll 1991, 1994). Gemeint ist die Abkehr von straffen Entscheidungsprozeduren und im Gegenzug die „Öffnung“ der gewerkschaftlichen Organisation gegenüber neuen Arbeitnehmergruppen, die Forderung nach neuen transparenteren und beteiligungsorientierteren gewerkschaftlichen Politikformen“ (Blanke u.a. 1996). Zugespitzt – und geradezu unverträglich mit bisherigen Politikformen – wurde die Forderung nach der Diskursorganisation durch den Hattinger Kreis in der Debatte um die DGB-Reform mit der Leitlinie „Diskurs statt Programm“ (Hattinger Kreis 1994), die darauf gemünzt war, dass die *Programmdebatte* in demokratischen Organisationen wichtiger als das Programm selbst ist.

In ähnlicher Weise sieht Negt bei den Gewerkschaften einen Bedarf an einem offen geführten Selbstverständigungsprozess, der durch den Widerspruch geprägt ist,

„dass der gewerkschaftliche Handlungsbedarf der Gesellschaft in erheblichem Ausmaße gewachsen ist, die alten Organisationsformen und Selbstdeutungen von gewerkschaftlichem Handeln, wie sie sich in der Vergangenheit herausgebildet und verfestigt haben, diesen Anforderungen jedoch nicht gewachsen sind. Notwendig wäre deshalb die Öffnung der Gewerkschaften zu einer Art Diskursorganisation, in der dieser politische Selbstverständigungsprozess öffentlich und ohne Positionsausgrenzungen stattfinden kann“ (Negt 1993: 235).

Dabei geht es ihm nicht um das Aufgeben bisheriger Organisationsformen, sondern ausschließlich um „Erweiterungen“ der bewährten Organisationsformen und der programmatischen Grundlagen.

Aus ganz anderer Warte nähert sich die Journalistin Deckstein (1999) der Zukunftstauglichkeit gewerkschaftlicher Organisationsstrukturen – mit z.T. ähnlichen Ergebnissen. Das Hauptproblem von Organisationsberatern, die Unternehmen zu „lernenden Organisationen“ entwickeln sollen, sei, das Wahrnehmungsspektrum der Führungseliten zu öffnen, damit sie überhaupt lernfähig werden. Notwendige organisatorische Strukturen versucht sie mit Analogieschlüssen zur Arbeitswelt von morgen, aus den „dominanten Organisationsformen von Unternehmen des nächsten Jahrhunderts“ abzuleiten. Die elementare Einheit ist das Individuum; die autonomen Arbeitsaufgaben würden ausgeführt von selbständigen, freischaffenden Auftragnehmern in leicht veränderlichen, nur zeitweilig bestehenden Netzen. Sie schließt die Frage an, welche Organisation die Netzwerker benötigen: Zugangsmöglichkeiten zum Netz, Beratung bei der Weiterbildung, Absicherung für beschäftigungslose Zeiten, Unterstützung dort, wo sie arbeiten und leben. Ihr Leitbild für die Organisationsentwicklung der Gewerkschaften fasst sie in „klein, vernetzt und flexibel“ zusammen, wobei klein für sie nicht gleichbedeutend mit geringer Mitgliederzahl ist, sondern sich auf kurze Wege zu den Ansprechpartnern bezieht (vor Ort wie auch übers Internet).

Der Beitrag von Deckstein auf der DGB-Konferenz regte zu einer Debatte (GMH 12/1999: 737ff) an, an der einige der komplexen Probleme und Abhängigkeiten der Organisationsstrukturen von Gewerkschaften verdeutlicht werden können. So wurde Alemann zu dem Kommentar angeregt, dass er dem „Mythos der kleinen Berufs- und Branchenorganisation“, den er offenbar in Decksteins Ausführungen erkannt zu haben glaubte, nicht anhängte; vielmehr setze er dagegen: „groß, vernetzt und leistungsfähig“. Offenbar wollte er mit seinem Kommentar – groß versus klein – die Fusionen der Gewerkschaften zu starken und großen Einheiten gutheißen, weil er nur in solchen Einheiten auf der Ebene der Einzelgewerkschaften die Chance erkenne, künftige Probleme anzugehen. Warum er zugleich allerdings flexibel und leistungsfähig gegeneinander stellt, wird von ihm nicht ausgeführt – im von ihm und Schmid entwickelten „magischen Dreieck“ waren Leistungsfähigkeit und Flexibilität (sprich die Eckpunkte: Effizienz und Offenheit) noch gleichberechtigte Zielkriterien. Gleichwohl muss Alemann erkennen, dass die großen Einheiten unter gegebenen Bedingungen mit einem Rückzug aus der Fläche verbunden sind, und er spricht von der „Schere zwischen der Verkleinerung und Vernetzung von Einzelnen und der Fusionierung in riesige Einheiten“ (739). Teichmüller führt während dieser Debatte aus:

„Entscheidend ist, dass die Gewerkschaften in der Region, wo die Menschen leben, vorhanden sind. Der Rückzug von DGB wie Gewerkschaften aus der Fläche führt dazu, dass Gewerkschaftspolitik dort, wo Menschen heute noch bereit sind, Politik zu machen, nämlich dort wo sie wohnen, nicht mehr stattfindet. Wir werden dahin zurück müssen und wieder regionale Politik im Interesse der dort wohnenden Arbeitnehmer organisieren müssen. Das werden wir nicht hauptamtlich können, das werden wir auch nicht als Einzelgewerkschaften können. Das kann nur vernetzt, etwa in Form von ‚Gerechtigkeitsnetzwerken‘ vor Ort geleistet werden“ (737).

An diese Debatte, auch unter Rückgriff auf die begriffliche Fassung des Leitbilds der „flexiblen, dezentralen Netzwerk-Gewerkschaft“ von Klatt (1997: 64), knüpft Martens (2000) bei der Entwicklung seiner Zukunftsoption „Netzwerkgewerkschaft“ an und versucht, die vielfältigen organisatorischen Probleme der Gewerkschaften aufzugreifen. Nach seiner Vorstellung müsste der (wiederbelebte) DGB auf örtlicher bzw. dezentraler Ebene Knoten gewerkschaftlicher Netzwerkstrukturen bilden.

„Gewerkschaftshäuser als ‚Häuser der Arbeit‘, in denen wieder alle heute oft räumlich verstreuten Mitgliedschaftsgewerkschaften präsent sind und wo übergreifende Prozesse der Suche nach und Auseinandersetzungen um neue Orientierungen mit konkreten Projekten vor Ort verknüpft werden könnten, Handlungsinitiativen von lokalen Organisationsgliederungen von Mitgliedsgewerkschaften, die in solchen Diskussions- und Arbeitszusammenhängen nicht immer erst nach ‚Beschlusslagen‘ fragen müssen – das wäre wohl doch so etwas wie ein kulturrevolutionärer Bruch mit überkommenen Praktiken bürokratischer Großorganisation“ (314).

Bürokratische Großorganisationen bieten nach Auffassung von Martens keine sozialen Räume für die Suche nach und das Finden von Perspektiven, für modellhafte Entwicklungen und den Abgleich praktischer Vor-Ort-Erfahrungen. „Sie ermutigen nicht nur in keiner Weise zu solcher Art taktilem Versuchsverhalten, sie ersticken es geradezu“ (312). Auf Teilautonomie angelegte organisatorische Strukturen erforderten dagegen ein organisatorisches „Grenzmanagement“, um die „höchst unterschiedlichen Perspektiven auf die Entwicklung der gesellschaftlichen Arbeit transparent und kompatibel zu machen, zu gewichten und abzugleichen“. U.a. wird eine deutlich veränderte Rolle der hauptamtlichen Funktionäre erwartet, um den erheblich erweiterten Räumen für ehrenamtliches Engagement Rechnung zu tragen. Gewerkschaften sind, wie andere Großorganisationen auch, auf Nicht-Lernen angelegt. Wenn auf die Gewerkschaften das Leitbild der Modernisierung von Wirtschaftsorganisationen, die „lernende Organisation“ bezogen werde, gelte es die durch Routinen gewonnene Stabilität nicht einfach aufs Spiel zu setzen, sondern sie im Konzept der Netzwerkgewerkschaft „zu verbeweglichen“.

Auf regionaler Ebene haben sich neben den formalen gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen – bzw. in lockerer Verbindung dazu – Betriebsrätenetzwerke bzw. Netzwerke von ehrenamtlichen Mitgliedern ausgebildet, die durchaus eine Antwort auf einige Organisationsprobleme sein können (etwa Kompetenz in NRW, INTAG in Baden-Württemberg; GHK-Frauenhotline; Ansätze in der IG Medien u.ä.). Die kollegiale ehrenamtliche Betriebsräte-Beratung z.B. beruht auf dem Bedürfnis von Betriebsräten nach einer orientierenden Beratung unterhalb der Schwelle der Expertenberatung nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Die betrieblichen Reorganisationen der Unternehmen verlangen nach kompetenter Beratung, die die Gewerkschaften im Moment nur im begrenzten Umfang zu leisten in der Lage sind: weil Betriebsräte wie Gewerkschaftsfunktionäre durch die Komplexität solcher Projekte fachlich und zeitlich in besonderer Weise gefordert oder auch überfordert sind bzw. weil das bei Betriebsräten, ehren- und hauptamtlichen Funktionären vorhandene Know-How nur verstreut vorhanden ist. In den Netzwerken, die auf der gegenseitigen Unterstützung in Einzelfragen beruhen, kann vorhandenes Wissen gebündelt und können gewerkschaftliche Antworten auf betriebliche Handlungserfordernisse gesucht werden. Doch es scheint, als würden die Erfahrungen der vorhandenen Neuansätze (für die IG Metall vgl. z.B. Kaßbaum 2000; für die IG Metall und IG BCE Deiß/Heidling 2000: 43ff) in der innergewerkschaftlichen Diskussion um die Organisationsentwicklung noch (zu) wenig genutzt.

In vielen Vorschlägen und Vorstellungen zur Offenheit und Transparenz der gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen spielt die Betriebspolitik, u.a. als zentraler Ort der Mitgliederkommunikation und Mitgliederrekrutierung, eine große Rolle – bezeichnenderweise ist von ihr tendenziell dann weniger die Rede,

wenn stärkeres Gewicht auf das einzelne Mitglied gelegt wird und dann von „Kundenorientierung“ und „Dienstleistung“ gesprochen wird. Mit diesen Begriffen verbinden sich offenbar andere organisatorische Implikationen, als wenn der Ansatzpunkt stärker auf der kollektiven betrieblichen Ebene gesehen wird.

### **Partizipation und Demokratie**

Die Begriffe und Leitbilder, die sich mit den Zielkriterien Partizipation und Demokratie verbinden, sind wiederum so weit gespannt wie (fehlende) „innergewerkschaftliche Demokratie“, „Beteiligung“, „Beteiligungsgewerkschaft“ und „Mitmachgewerkschaft“, „beteiligungsorientierte Betriebspolitik“, „politisches Engagement ermöglichen“, Institutionalisierung „runder Tische“, „Dialogkonferenzen“, aber auch „Aufbrechen von Tabus und etablierten Machtverteilungen“, „Demokratieinszenierung“ und „Demokratiedefizite durch Kontrollmängel“ usw.

Gegen das immer wieder angeführte und auf Michels (1911) zurückgehende Argument, Demokratie und Effizienz seien in Organisationen nicht miteinander vereinbar, führen Alemann/Schmid aus:

„Schon in den sechziger Jahren hat Frieder Naschold (1969) in einer wegweisenden Studie betont, dass gerade die Effektivität von Organisationen in komplexen Gesellschaften nach interner Demokratie verlangt. Organisation und Demokratie, Organisationsdemokratie und Effizienz seien nicht widersprüchlich, sondern vereinbar und aufeinander angewiesen. Eigene Motivation und Partizipation von Organisationsmitgliedern, Dezentralisierung und erhöhte Kommunikation behindern nicht, sondern stärken Großorganisationen. Gegen Michels unheilvolles ‚ehernes Gesetz der Oligarchie‘ ist also festzuhalten: mehr Effizienz und Demokratie durch mehr Partizipation in Organisationen. Komplexe Gesellschaften brauchen komplexe Organisationen, die einen Sachzwang zu mehr Demokratie produzieren, wollen sie nicht sklerotisch werden“ (1998a: 29).

Frerichs (1994) kommt in seinen Überlegungen zum Demokratisierungspotenzial von Unternehmen und Gewerkschaften zu einem ähnlichen Ergebnis, stellt allerdings den Zusammenhang von Demokratie und Effizienz nicht ganz so unproblematisch dar; und er knüpft an das Gelingen von Beteiligungsprozessen die „unabdingbaren sozialen Kompetenzen – also Kommunikationsfähigkeit, Konfliktverhalten und Kooperationsvermögen –, die allerdings in hierarchisch und bürokratisch strukturierten Unternehmen kaum ausgebildet werden (91).

Zech stellt in der Untersuchung der Managementprobleme von Gewerkschaften die bekannte Selbststeuerungsschwäche von allen Non-Profit-Organisationen heraus:

„Vorstände werden von Mitglieder- oder Delegiertenversammlungen kontrolliert, die aufgrund ihrer Ehrenamtlichkeit und aus ökonomischen Erwägungen heraus nicht häufig genug tagen, um effektive Verlaufskontrollen der Apparatepolitik leisten zu können. Außerdem sind in der Regel die gewählten Vorstände qua Amt Mitglieder der sie kontrollierenden Gremien, so dass demokratische Kontrolle zur Selbstkontrolle verkommt. Hier stehen die Gewerkschaften auf einem unentwickelten Stand der Demokratie, der im Parlamentarismus der Bundesrepublik Deutschland sonst nicht anzutreffen ist. Aber nicht nur unter dem demokratietheoretischen Gesichtspunkt, sondern auch unter dem Aspekt von Effektivität kann dieser Sachverhalt kritisiert werden. Für eine effektive Organisation der Arbeit zur Konzentration der Kräfte wären Entscheidungskompetenz und Kontrollfunktion zu trennen. Das heißt, die Vermischung von exekutiven und kontrollierenden Kompetenzen führt in den Gewerkschaften sowohl zu Demokratiedefiziten als auch zu Effizienzeinschränkungen. Dies wiederholt sich auf unteren Ebenen, wo ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre auf Mitglieder- und Delegiertenversammlungen wiederum unter sich sind, d.h. sich selber in Ämter wählen, sich selbst Aufträge erteilen und sich selbst kontrollieren“ (Zech 1998: 354).

Darüber hinaus sieht Zech ein „faktische Demokratiedefizit“ wegen des Informations- und Wissensvorsprungs der Hauptamtlichen, die im Zusammenhang mit informellen innerorganisatorischen Machteliten zum Nachvollzug bereits gefallener Vorentscheidungen führen:

„An den falschen Stellen wird aufwendig Demokratie inszeniert und effektive Arbeit damit sogar behindert, und die wahren Entscheidungsmechanismen bleiben intransparent. Der Organisationsaufbau der Gewerkschaften hat zudem den strukturellen Defekt, dass die über die Ressourcenverwendung Entscheidenden ohne persönliches Risiko und ohne persönliche Verantwortung handeln können. Allerdings können sie durchaus aus betriebswirtschaftlich problematischen Entscheidungen politischen Gewinn ziehen“ (355).

Die Beschreibung mag man für pointiert halten, am Realitätsgehalt der defizitären Einschätzung ändert das wenig. Die Gewerkschaften, die auch nach ihrem traditionellen Selbstverständnis demokratische Organisationen sind, werden dadurch auch keineswegs zu undemokratischen Organisationen. Nicht nur ihre satzungrechtliche Selbstverpflichtung zum demokratischen Aufbau steht dem entgegen, was sich u.a. daran zeigt, dass etwa anvisierte organisatorische Änderungen das „Nadelöhr der innerorganisatorischen Willensbildung“ (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1996) passieren müssen. Top-down-Strategien, die anderen Organisationen angemessen sein mögen, verbieten sich deshalb. „Was immer an ‚Demokratiedefiziten‘ bei den Gewerkschaften festgestellt worden ist – relevante strukturelle Veränderungen wären ohne eine entsprechende demokratische Legitimation politisch nicht durchsetzbar“ (351).

Deshalb schlussfolgern Alemann/Schmid in ihrer Studie zu den Organisationsstrukturen der ÖTV: „Die vertikale Willensbildungsmaschine bildet das Rückgrat des demokratischen Aufbaus und sollte insofern eher noch gestärkt werden, insbesondere, wenn an anderen Stellen Modifikationen vorgenommen werden“ (1998a: 34). In diesem Zusammenhang empfehlen sie etwa die Verkürzung der Zeiten für die Einberufung von Gewerkschaftstagen, die Einschränkung von qua-Amt-Mitgliedschaften bei demokratisch gewählten Gremien sowie breit demokratisch legitimierte Gremien auf der örtlichen Ebene und partizipatorische Verfahren bei der betrieblichen und tariflichen Willensbildung (39f).

Von dem Strang der Diskussion, der sich um die innergewerkschaftliche Demokratie und die demokratische Selbstorganisation rankt, ist ein zweiter zu unterscheiden, in dem es vorrangig darum geht, den Partizipationsbedürfnissen der aktiven Mitglieder deutlich größeren Raum verschaffen. Zech (1996) zieht hier deutliche Grenzen:

„Das verbreitete Gerede über Mitglieder, die die Organisation seien, oder das Postulat, ‚Mitmach-Gewerkschaft‘ zu sein, sind reine Ideologie. Ein Mitglied kann mitmachen, wenn es eine Funktion übernimmt, dann ist es kein einfaches Mitglied mehr. [...]

Den Gedanken, Mitglieder als *Mitglieder* an der Organisationspolitik partizipieren zu lassen, sollte man daher als generelles Modernisierungsprogramm aufgeben. Vielmehr ist Organisationshandeln zu effektivieren. Das bedeutet für Non-Profit-Organisationen, die auf ehrenamtliches Engagement angewiesen sind – und zu diesen gehören die Gewerkschaften:

- das Hauptamtlichen- und Referentenhandeln unter Managementgesichtspunkten zu professionalisieren, es unter Zieloptionen planbar, vor allem aber abrechen- und kontrollierbar zu machen;
- das ehrenamtliche Funktionärshandeln administrativ ab- und politisch aufzurüsten, es objektiv attraktiv und subjektiv befriedigend zu gestalten, hier aber Freiräume zu lassen und es vor allem ideell zu gratifizieren;
- für die Kommunikation mit einfachen Mitgliedern organisationsexterne Räume zu schaffen, die an die berufsspezifischen Codierungen der Mitglieder ankoppeln“ (313).

Auf die Notwendigkeit und Möglichkeiten von Partizipationsangeboten für die unterschiedlichen Mitgliedergruppen wurde in vorherigen Abschnitten schon mehrfach hingewiesen. Darauf, dass die Organisationsstrukturen der Gewerkschaften in dieser Hinsicht einer Veränderung bedürfen, schon weil sich im Umfeld der Gewerkschaften viel verändert hat, weist Mückenberger hin: „Die Prozesse der Individualisierung, des sozio-kulturellen Wandels, die Frauenbewegung, die ökologische Bewegung haben neuartige Beteiligungsmuster hervorgebracht, die sich sowohl der Straffheit als auch der Dauerhaftigkeit der tradierten kollektiven Beteiligungsformen verweigern“ (1994: 54). Die Notwendigkeit der betriebspolitischen Seite von partizipativen Angeboten stellt Martens heraus:

„Schon die Sicherung gewerkschaftlicher Handlungsmacht bezogen auf ihren alten Facharbeiterkern und die Konzentration gewerkschaftlicher Arbeit und die Weiterentwicklung der eigenen Kernkompetenzen zu diesem Zweck erfordern ein hohes Maß organisatorischer Modernisierung. Mitgestaltung des z.T. dramatischen Wandels in den Kernbereichen der industriellen Produktion ist nur durch aktive Beteiligung der Beschäftigten an den Veränderungen möglich, erfordert neue Leitbilder und praktische Professionalisierungsschritte in der Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen, deren Ressourcen und Einflussbereich zugleich schrumpfen“ (Martens 2000: 309).

Im übrigen können wir es hier beim Verweis auf die Zwischenbilanz „Gewerkschaften und Beteiligung“ (Oetjen/Zoll 1994), die vielfältige Ansatzpunkte für Partizipationsangebote enthält, und bei dem Hinweis belassen, dass die von Zech gezogenen Grenzen zwischen einfachen Mitgliedern und ehrenamtlichen Funktionären in der Praxis vielleicht nicht so klar gezogen sind wie vorgegeben. Deshalb geht es bei der Entwicklung von beteiligungsoffenen Strukturen auch um Partizipation von Unorganisierten, um Mitarbeit auf Zeit und um den Abbau von Beteiligungshürden vor allem für die aktiven Mitglieder (unterschieden von den ehrenamtlichen Funktionären; nicht jeder, der sich beteiligt, will Funktionär sein oder sich so verstehen) und ihr Umfeld.

Der Reformbedarf der Gewerkschaften ist unübersehbar, zumal die Veränderungen, die in den letzten Jahren zweifellos auch stattgefunden haben, vorwiegend „defensiven Charakter“ (Martens 2000) tragen und vom Diktat der Finanzen bestimmt waren. Die vielen Argumente, die dafür in der wissenschaftlichen Debatte vorgetragen wurden, müssen für diese Feststellung nicht wiederholt werden. Sie sprechen erdrückend die Sprache der notwendigen Veränderung. Gleichwohl sind auch gewisse Relativierungen angebracht.

Einmal geht es um eine positive Form der Bescheidenheit, um das realistische Maß der Veränderung und das Ausprobieren wie Abwägen verschiedener Wege: „Man wird auf der Grundlage des hier vorgestellten Materials kaum behaupten können, die eine Variante einer Organisationsreform führe zur Sonne, eine andere bringe das Ende der Gewerkschaften“, so die Einschätzung von Weischer zur DGB-Reform (1993a: 133).

Es geht auch um das Verhältnis von „Kontinuität und Bruch“. Organisationen sind keine Maschinen, die man ab- und anstellen kann, sondern soziale Konstrukte, die sich selbst reproduzieren und immer wieder neu produzieren. Insoweit ist die Fristigkeit von Veränderungen mit Sicherheit nicht kurz anzusetzen. Es ist auch zu berücksichtigen: „Systemtheoretisch gedacht sind jedoch langanhaltende Phänomene keine Probleme, sondern Problemlösungen, d.h. Mechanismen, die das spezifische Funktionieren eines Systems gewährleisten“ (Zech 1998: 360); endgültige Lösungen von Problemen sind eher unwahrscheinlich. Alemann/ Schmid übertragen die Überlegung „erfolgreichen Scheiterns“ auf die Diskussionen zur Organisationsreform der ÖTV und führen aus, dass die „permanente – und daher gescheiterte – Diskussion über Gewerkschaftsreform einen ähnlichen Stabilisierungseffekt hat“ (1998a: 54).

Vorschläge zu organisationalen Veränderungen müssen anschlussfähig bleiben. Reister weist darauf in seiner Analyse der DGB-Reform hin und führt aus, dass einige Vorschläge aus dem wissenschaftlichen Raum ein

„geradezu ahistorisches Verständnis von Organisationswandel [zeigten; d.V.]: Jede Institution – und nicht nur die strukturkonservativen Gewerkschaften – entzieht sich einem Veränderungsprozess, bei der sie sämtliche bisherige Leitlinien ihrer Handlungsorientierung über Bord werfen soll, ohne dass konkrete umsetzbare Alternativen wenigstens erkennbar sind; zumindest so lange sie ihre bisherige Situation nicht als kurzfristig absolut bedrohlich einschätzt“ (1997: 218).

Wobei „kritische Gewerkschaftsforschung“ sich in einer schwierigen Situation befindet:

„Es ist unbestreitbar, dass die bundesdeutschen wie auch andere europäischen Gewerkschaften angesichts der zu erwartenden Probleme [...] vor völlig neuen Aufgaben stehen. Die mögliche Reichweite solcher Prozesse schonungslos offen zu legen, ist eine wichtige Aufgabe sozialwissenschaftlicher Forschung. Darüber hinaus lässt sich aber in den letzten Jahren auch so etwas wie die ‚Liebe zum Strukturbruch‘ beobachten; wie oft ist schon das Ende des ... diagnostiziert worden. Der Glaube an die mobilisierende Wirkung von Krisenszenarien scheint ungebrochen. Leider werden manche dieser Theoreme vom Strukturbruch zu wenig hinterfragt; insbesondere bleibt das Verhältnis von Kontinuität und Bruch unbestimmt; das Ungleichzeitige hat scheinbar keinen theoretischen Ort“ (Weischer 1993: 262).

## 3. Image, Werte und Orientierungen

### 3.1 Das Image der Gewerkschaften

Unter diesem Aspekt soll das Erscheinungsbild der Gewerkschaften im Spiegel von aktuellen Mitglieder- bzw. Beschäftigtenbefragungen sowie neuen Forschungsergebnissen über hochqualifizierte Angestellte dargestellt werden. Dazu gehört sowohl das Ansehen der Gewerkschaften als auch die Erwartungen und Anspruchshaltungen der Mitglieder und Beschäftigten an die Gewerkschaften im allgemeinen wie – sofern abgefragt – im Hinblick auf spezielle Politikfelder. Während in der wissenschaftlichen Literatur über Gewerkschaften unter Imagegesichtspunkten häufig strukturelle Probleme behandelt werden (hinter einem kritisch wahrgenommenen Image etwa als „rückwärtsgewandter, verkrusteter, diskursunfähiger Funktionsapparat“ verbirgt sich meist eine kritische Analyse der gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen und -kulturen), sollen hier Umfrageergebnisse zusammengefasst werden, die eher Oberflächenphänomene wie Gewerkschaftsbilder (und ggf. deren Veränderungen in der Zeit) unter den Mitgliedern und Beschäftigten zum Gegenstand haben. Zurückgegriffen wird auf Ergebnisse von Befragungen aus den neunziger Jahren, wie etwa das „DGB-Trendbarometer“<sup>26</sup>, Untersuchungen des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) zur „Rolle der Gewerkschaften“ (Niedenhoff 1996; Niedenhoff/ Reiter 2000) oder die von „polis“ durchgeführte Repräsentativbefragung unter IG Metall-Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern (1999). Diese Untersuchungen kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass die Gewerkschaften durchweg ein hohes Ansehen unter ihrer Mitgliedschaft, zum Teil auch unter den Nicht-Mitgliedern genießen. Das dritte „DGB-Trendbarometer“ von 1996 beispielsweise kommt zu dem Ergebnis, dass die Gewerkschaften „als ‚soziale Heimat‘“ wieder an Bedeutung gewinnen; die gefühlsmäßige Bindung, also die Vergemeinschaftungsdynamik des gewerkschaftlichen Zusammenschlusses, ist gewachsen. Gewachsen ist aber auch die Erwartungshaltung: höhere Ansprüche der Beschäftigten müssten als besondere Herausforderung für die gewerkschaftliche Politik interpretiert werden. Anlass zur skeptischen Gesamteinschätzung der Daten – so die Interpretation von Pege (1997) – bietet die größer werdende Diskrepanz zwischen „Ideal- und Realgewerkschaft“<sup>27</sup>. Trotz der Tendenz zur „Politisierung des Ideals“ und „nostalgischer Traditionalisierung“ kann hinsichtlich der Rekrutierungserwartungen unter Jugendlichen nur von „zarten Hoffnungsschimmern“ gesprochen werden, nicht aber von einer Trendwende<sup>28</sup>.

Auch vier Jahre später bleibt das durchweg positive Image der Gewerkschaften unter der großen Mehrheit der Mitgliedschaft (rund 80 %) relativ unbeschadet. Folgt man den Ergebnissen des neuesten „DGB-Trendbarometers 2000“ und der Interpretation von „polis“, so wird insbesondere die gute Arbeit der Gewerkschaften im Betrieb, ihr Einsatz für die Mitglieder sowie ihre wichtige gesellschaftspolitische Funktion, nämlich für den gesellschaftlichen Zusammenhalt zu sorgen (Funktion der Sozialintegration) und ein starkes Gegengewicht zu den Arbeitgebern zu verkörpern, lobend hervorgehoben. Auch dass die Gewerkschaften ein „Gefühl von Sicherheit und Solidarität“ vermitteln und sich aus der Perspektive der Mitgliedschaft als „modern“ und „zukunftsfähig“ erweisen, können hiernach als Pluspunkte für das gewerkschaftliche Image verbucht werden. Kritisch sehen die Mitglieder allerdings die mangelnde Flexibilität und Bereitschaft der Gewerkschaften, die „schwierige ökonomische Situation“ etwa in der Tarifpolitik hinreichend zu berücksichtigen. Auch unter den befragten Nicht-Mitgliedern ist das gewerkschaftliche Image positiv; 75 % hal-

26 Als Umfrage im 2-Jahres-Turnus, durchgeführt ab 1992, zuletzt 2000; Ifep (1994), Pege (1997); Polis (2000).

27 Entlang der Eigenschaften: zukunftsorientiert, flexibel, politisch engagiert, kompromissbereit, mitgliederstark, vielfältig engagiert, politisch mehr links orientiert, sind die Befragten jeweils aufgefordert, die Gewerkschaften in ihrem Ist-Zustand und ihrem Soll-Image zu bewerten.

28 Die Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Image der Gewerkschaften war bereits im Vergleich der Ergebnisse des DGB-Trendbarometers von 1992 und 1994 aufgetreten; im Durchschnitt war sie um ca. 5 % gestiegen und zeigte die größten Ausprägungen beim „geforderten (vielfältigen) Engagement und den Punkten Flexibilität und Zukunftsorientierung“ (IFEP 1994: 8).

ten die Gewerkschaften für wichtig, obwohl sie sie „persönlich nicht brauchen“. Allerdings sind auch über 50 % der Befragten der Meinung, die Gewerkschaften seien „schwerfällig“ und „veraltet“.

Auch die große Mehrheit der Mitgliedschaft der IG Metall bescheinigt ihrer Organisation, ein „Gefühl von Sicherheit und Solidarität, Schutz und Geborgenheit“ zu vermitteln. Neben dieser relativ starken emotionalen Bindung – so die Ergebnisse einer Repräsentativbefragung unter IG Metall-Mitgliedern und -Nichtmitgliedern (polis 1999) – ist aber auch eine „instrumentelle Einstellung“ (Gewerkschaft als Versicherung) verbreitet. Einer breiten Zustimmung zur Politik der IG Metall (ohne nennenswerte Unterschiede zwischen gewerblich Beschäftigten und Angestellten) und einer hohen Identifikation der Mitglieder stehen kritische Stellungnahmen und skeptische Beurteilungen gegenüber: Defizite werden mit Blick auf die Zukunftsfähigkeit der IG Metall (hinsichtlich Modernität, Dynamik, Flexibilität und Offenheit) festgestellt, verbunden mit Empfehlungen, sich auf „Kernkompetenzen“ zu konzentrieren und dort stark zu bleiben, sich in der Öffentlichkeit „präziser und prägnanter“ darzustellen, nicht nur Stärke zu demonstrieren, sondern „Konsens auf Basis innovativer Konzepte“ zu erzielen, keinen „aggressiven Kurs“ zu fahren, sondern „flexibel zu reagieren“.

Kritischer und weniger schmeichelhaft für die Gewerkschaften fallen die Ergebnisse zu den Image-Werten von zwei Untersuchungen des IW aus. Eine Umfrage unter betrieblichen Akteursgruppen (Beschäftigte, gewerkschaftlich organisierte und nicht-organisierte Betriebsräte, leitende Angestellte) zur „Rolle der Gewerkschaften“ (Niederhoff 1996) hat ergeben, dass die Befragten mehrheitlich der Auffassung sind, dass die Gewerkschaften nur Vertreter für Arbeitsplatzinhaber seien. Bemängelt wird auch die Bearbeitung von zu vielen Themen; die Hauptzuständigkeit der betrieblich-gewerkschaftlichen Interessenvertretung soll bei der Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen liegen. Insgesamt sollten sich die Gewerkschaften als „Serviceverband“ und „Dienstleister“ verstehen und das negative Kosten-Nutzen-Verhältnis als möglichen Austrittsgrund von Noch-Mitgliedern ernstnehmen. Das Image der Gewerkschaften könnte aufpoliert werden, wenn gewerkschaftliche Leistungen auch an Nicht-Mitglieder „verkauft“ würden.

Politisch in eine ähnliche Richtung weisen Empfehlungen, die im Rahmen einer kritischen Analyse des neuen DGB-Grundsatzprogramms gewonnen wurden. niederhoff/ reiter (2000) kommen zu dem Ergebnis, dass die Gründe für den Mitgliederschwund der Gewerkschaften unter anderem im negativen Image aus der Perspektive der Zielgruppen liegen. Zwar gelingt es den Gewerkschaften, sich „als mächtige und allgemein anerkannte Interessenverbände der Arbeitnehmer“ zu präsentieren, gleichwohl hat die Wiedervereinigung die unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Gewerkschaften und der „neuen Mitglieder“ offenbart. Massenhafte Austritte führen zwar zur Wiederbelebung von Selbstverständnisdiskussionen; Antworten auf neue Herausforderungen (wie vor allem die deutsche Einheit und die Informations- und Kommunikationstechnologie) bleiben allerdings bisher „eher unbefriedigend“. Nach wie vor haftet den Gewerkschaften der „Ruf als Arbeitergewerkschaft“ an, was sich an den nach wie vor bestehenden, gravierenden Problemen bei Ansprache und Gewinnung von Frauen, Angestellten und Jugendlichen offenbart. Individualismus und Wertewandel lösen die „Vertretermentalität“ ab. Die „Anonymität“ von Großorganisationen und der „verselbständigte Funktionsapparat“ stehen den Bedürfnissen nach mehr Beteiligung und den höheren Ansprüchen an die gewerkschaftliche Politik seitens der Zielgruppen diametral entgegen. Die besondere Distanz zu den „Führungskräften“ beispielsweise gründet unter anderem darin, dass die Gewerkschaften diese als „Vertreter des Leistungsprinzips“ nicht ernstnehmen und auf ihr spezifisches Kosten-Nutzen-Denken auch beim Beitrag nicht eingehen. Schließlich gehen auch hier die Empfehlungen dahin, sich als „moderne Dienstleistungsverbände“ zu profilieren und (mehr) „Pragmatismus“ vor („zu viel“) „Ideologie“ walten zu lassen.

Auffällig ist an den zuletzt zitierten Umfrageergebnissen und ihren Interpretationen, dass die Gewerkschaften mit mehreren, in sich widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert werden: Einerseits sollen sie sich konfliktfähig zeigen, andererseits sollen sie konsensorientiert vorgehen. Einerseits sollen sie sich auf

ihre Kernkompetenzen konzentrieren, andererseits wird ihnen empfohlen, sich auf das Geschäft als Serviceagentur zu verlegen. Während diese Empfehlung letztlich auf eine Entpolitisierung hinausläuft, konfliktiert dies wiederum mit den gestiegenen politischen Anforderungen an Konfliktfähigkeit und Sozialintegration. Da solche widersprüchlichen Anforderungen zum Teil von denselben befragten Gruppen formuliert werden, ohne dass diese sie als Widerspruch wahrnehmen, könnte hierin eine strategische Empfehlung für die Ansprache von neuen Mitglieder und Zielgruppen hinsichtlich ihres instrumentellen Gewerkschaftsbezugs und des gleichzeitig vorhandenen Schutzinteresses liegen.

Das Ansehen der Gewerkschaften unter *hochqualifizierten Angestellten und Führungskräften*, das bereits kurz zur Sprache kam, ist auch einer Zielgruppenuntersuchung von Kotthoff (1997) zufolge ambivalent bis negativ. Die Studie, die explizit die Nähe und Distanz der Hochqualifizierten zur Gewerkschaft sowie das Image der Gewerkschaften unter diesen Gruppen erhoben hat, basiert auf Interviews mit 100 betrieblichen Experten und Führungskräften in insgesamt zehn Unternehmen (der Pharma-, Chemie-, Mineralöl- und Computerindustrie, im Maschinenbau, Banken- und Versicherungswesen). Einerseits verbinden die Befragten mit Gewerkschaften die Vorstellung einer „*balance of power*“, d.h. Gewerkschaften bilden im gesellschaftlichen Kräfteverhältnis ein notwendiges Gegengewicht zur Macht der Wirtschaft, und die Macht, die sie zu dieser Balance brauchen, wird ihnen auch zugeschrieben. Auch werden die „historischen Leistungen“ der Gewerkschaften anerkannt, in denen sich die Erfolgsgeschichte des deutschen Sozialmodells als kollektivem Gut spiegelt. Dieser eher stereotypen, positiven Beurteilung stehen ebenso stereotype Negativurteile gegenüber. Denn andererseits meinen die (nicht-organisierten) Hochqualifizierten, den Gewerkschaften fehlt der „Sinn für die Leistungen des Unternehmers“; überhaupt ist ihnen das Leistungsethos fremd. Hier liegt der tiefere Grund für die große Distanz zu ihnen als sozialer Gruppe, denn den Gewerkschaften fehlt das Verständnis für ihre „Arbeitsidentität“ als „unternehmerisch denkende, beitragsorientierte Leistungsträger“ (260).

Die Kritik entzündet sich auch an Stil, Ton und Auftreten von Gewerkschaftsrepräsentanten als „polarisierend“ und „klassenkämpferisch“; ihr Auftritt auf Betriebsversammlungen wird als „Zumutung“ erfahren, da Propaganda vor Sachhaltigkeit und Unternehmensbezogenheit der Argumentation waltet. Die Organisation wird als „abstoßender Funktionärs- und Machtapparat“ wahrgenommen, Struktur und Politik der Gewerkschaften als verkrustet, unflexibel, vormodern, nicht offen, konservativ. Als konkretes Ärgernis wird die Politik der 35-Stunden-Woche wahrgenommen, die gegen die Interessen der Hochqualifizierten verfolgt wird und ihnen nur mehr Leistungsdruck beschert. Immer wieder wird auch die Höhe des Gewerkschaftsbeitrags kritisiert und für Staffelungen und Wahlmöglichkeiten bei den Leistungen plädiert. Die Vorstellung, dass die eigene Identität qua „Vormundschaft“ gedemütigt wird, ist in dieser Gruppe weit verbreitet, d.h. hier haftet den Gewerkschaften ein Image an, wonach dem Individuum kein Respekt gezollt, es vielmehr für unmündig erklärt wird. Alles in allem halten die befragten hochqualifizierten Angestellten die Gewerkschaften für eine Organisation, die aufgrund ihrer Schutzfunktion für Arbeiter und Tarifangestellte sinnvoll ist, nicht aber für sie selbst. Der Zwiespalt zwischen gesellschaftspolitischer Bedeutung und persönlicher Distanz wird im Trittbrettfahrertum aufgelöst: an den Leistungen partizipieren, ohne sich selbst zu engagieren.<sup>29</sup>

### **Fazit:**

Ansehen und Erscheinungsbild der Gewerkschaften sind besser als ihr Ruf. Dieses Zwischenergebnis legen jedenfalls die hier zusammengetragenen Umfrageergebnisse und die zuletzt zitierte Angestellten-Studie über Hochqualifizierte und Führungskräfte nahe. Durchweg werden die historischen Leistungen der Gewerkschaften als Träger und Organisator des gesellschaftlichen Zusammenhalts (sozialintegrative Funk-

29 Zu in der Tendenz ähnlichen Ergebnissen kommen auch Fröhlich/ Kindler/ Sombetzki (1996); Balduin (1993); für die Gruppe der weiblichen kaufmännischen Angestellten: Frerichs/Morschhäuser/Steinrücke (1989).

tion) und als wichtiges wie legitimes gesellschaftliches Gegengewicht zur Wirtschaft (Funktion des Machtgleichs) anerkannt. Mehr oder weniger einhellig wird ihnen auch Zukunftsfähigkeit bescheinigt, sofern sie sich flexibel auf die ökonomische Situation einstellen und – hier gehen die Interpretationen allerdings diametral auseinander – entweder sich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren oder sich als Dienstleister profilieren. Dass dazu auch die Überwindung des Images als „Arbeitergewerkschaft“ gehört, um die neuen Mitglieder oder Zielgruppen zu erreichen, scheint ebenso evident wie die Empfehlung von mehr Pragmatismus und Verständigungsorientierung (nicht nur in der Auseinandersetzung mit den Arbeitgebern). Die Anforderung nach stärkerer Konsensorientierung steht allerdings in Widerspruch zur gleichzeitig ausgesprochenen Empfehlung, stärker konfliktorientiert vorzugehen. Ein zukunftsweisendes Image könnten sich die Gewerkschaften diesen Ergebnissen zufolge erwerben, wenn sie sowohl die serviceorientierten und materiellen als auch die sozial-moralischen Mitgliederinteressen bedienen, sowohl machtvoll und traditionsbewusst als auch nachdenklich und selbstreflexiv auftreten, mithin sich sowohl als „moderne“ Solidargemeinschaft (mit stärkerer Mitglieder- oder auch „Kundenorientierung“) als auch als Kampforganisation präsentieren.

## **3.2 Werte und Orientierungen der Gewerkschaften in Zeiten von Individualisierung und Globalisierung**

### **3.2.1 Erosion des traditionellen gewerkschaftlichen Modells**

Die Gewerkschaften haben auch in der Vergangenheit immer nur das Erscheinungsbild abgeben können, wofür sie mit ihren Traditionen und aktuell repräsentierten Werten und Orientierungen auch wirklich stehen und zu identifizieren waren. Den Gewerkschaften wird es wenig helfen, wenn sie lediglich ihre Etiketten austauschen. Ein modernes, zukunftsfähiges Image bedarf strukturell-organisatorischer Modernisierungen als Basis, sonst hängt es buchstäblich in der Luft bzw. hat einen ähnlich oberflächlichen Stellenwert wie Werbung oder Verpackung. Nur wenn Erscheinungsbilder auch halten, was sie versprechen, wenn sie glaubwürdig und authentisch sind, kommt ihnen eine orientierende, zukunftsweisende Funktion zu. Eine wesentliche Rolle spielen dabei – neben der eher materialen Organisationsentwicklung – die von den Gewerkschaften verkörperten (Grund-)Werte wie soziale Gerechtigkeit, Chancengleichheit, Solidarität oder ein egalitäres Verständnis von Freiheit. Sie sind ihr kulturelles Gut und organisatorisches Herzstück auf symbolischer Ebene; sie sind das, was die breite Mehrheit der Mitglieder neben der Vertretung ihrer materiellen Interessen von den Gewerkschaften erwartet und das, was sie an die Gewerkschaften bindet (Kurz-Scherf/Zeuner 2001). Die Wertbindung ist nach aktuellen Umfrageergebnissen wie ausgeführt sogar noch gewachsen – allen Unkenrufen nach mehr Dienstleistung zum Trotz.

Aber auch Werte und die über sie vermittelten Orientierungen sind nicht überzeitlich gültig; ihre Bedeutung verändert sich mit dem *sozio-kulturellen Wandel*. Insbesondere mit den seit über zehn Jahren in den Sozialwissenschaften diskutierten neuen Schüben der Individualisierung und sozialen Differenzierung (Pluralisierung der sozialen Milieus, Lebensformen und Lebensstile, s. Vester u.a. 1993) haben sich die Grundlagen und Bedeutungen der gewerkschaftlich verkörperten Werte gravierend verändert.

Diesem Wandel ist auch geschuldet, dass das „traditionelle gewerkschaftliche Modell“ erodiert, das (nach Mückenberger/Stroh/Zoll 1996) folgende Merkmale aufweist: Das „Normalarbeitsverhältnis“ mit seiner spezifischen Schutzfunktion, aber auch seinem Schließungseffekt (gegenüber allen Beschäftigten, die jenseits seines Geltungsbereichs erwerbstätig sind, und den Nichtbeschäftigten) steht im Zentrum dieses Modells. Es setzt das traditionelle Geschlechterverhältnis ebenso voraus wie Annahmen über die „Normalfamilie“ und komplementär aufeinander verwiesene, geschlechtsdifferente „Normalbiographien“. Die Hauptklientel der Gewerkschaften ist die Arbeiterschaft in den industriellen Kernen, die über gleiche Traditionen und eine gemeinsame Arbeiterkultur verfügt. Die (prinzipiell gleichen) Lohnarbeiterinteressen des im Großbetrieb

tätigen, männlichen, deutschen Facharbeiters vertritt die „Funktionärgewerkschaft“ auf der Basis von Delegation, Repräsentation und Folgebereitschaft. Dem Modell unterliegt ein traditioneller Solidaritätsbegriff, der impliziert, dass sich die Interessen auf Basis der gleichen Klassenlage herausbilden, die prinzipiell einheitlich und nur kollektiv durchsetzbar sind. Modellkonstitutiv ist zudem eine Rollentrennung zwischen Lohnarbeiter einerseits und Produzent, Konsument und Staatsbürger andererseits. Auch im internationalen und historischen Vergleich konnte festgestellt werden, dass europaweit ein bürokratischer Organisationstyp aufgekommen war, der eine Beteiligung der Funktionäre, nicht aber der Mitglieder vorsah, und dessen dominante Beteiligungsform über Loyalität vermittelt war. Es „entstand und verfestigte sich eine Funktionärgewerkschaft mit behördenähnlichen Prinzipien der bürokratischen Mitgliederverwaltung und -fürsorge“ (Mückenberger/Stroh/Zoll 1996: 12). Aber nicht allein der Mechanismus von Delegation und Repräsentation begründet den Autoren zufolge die Entfremdung von den Mitgliederinteressen; vielmehr geraten diese im Vertretungsprozess selbst zu Artefakten: sie werden zugleich geschaffen und ersetzt.

„Tatsächlich ist dieses Interessenrepräsentationssystem substitutionalistisch, d.h. die vermeintlich ‚objektiven Interessen‘ werden im Verlauf ihres Repräsentationsprozesses erst konstituiert, um sie dann im Apparat mit seinem Delegationssystem vertreten zu können. Die vertretenen Mitgliederinteressen sind Artefakte, Kunstprodukte, die erst im Laufe des Vertretungsprozesses geschaffen werden und die mit wirklichen Mitgliederinteressen nichts oder nur zufällig etwas zu tun haben. [...] Die gewerkschaftliche Organisation ist daher die Stellvertreterin ihrer Basis, d.h. sie vertritt an deren Stelle von ihr selbst definierte und der Basis sekundär zugeschriebene Interessen. Die Basis selbst ist abwesend. Das ist das zwingende Ergebnis der Repräsentationsideologie“ (Zech 1995: 19; vgl. Bourdieu 1992).

Damit einher geht die „Entmachtung der Vertretenen“, und die Repräsentation entfaltet ihre Eigendynamik: „Der Repräsentant wird vom Vertreter der Mitglieder zum Vertreter des Apparats. Aus der Organisation der Stellvertretung wird die Stellvertretung der Organisation.“ (Zech 1995: 19) Zu den Kennzeichen des Strukturtyps „Funktionärgewerkschaft“ zählen des weiteren eine (mehr oder weniger geheime) Hierarchie der Mitglieder<sup>30</sup>, die Verleugnung von Bedürfnissen und ein „repressiver Moralismus“ (Morgenroth/niemeyer/hollmann 1994). Auf die diesem Organisationsmodell inhärente Ausgrenzung und Unterdrückung von kritischer Öffentlichkeit einerseits und die Verleugnung von Interessendifferenzierung andererseits geht nicht nur das undemokratische, veraltete Image der Gewerkschaften, sondern auch die mangelnde Attraktivität derselben für neue Mitglieder und Zielgruppen und damit letztlich – so die AutorInnen – die Schere zwischen Beschäftigten- und Mitgliederstruktur von heute zurück.

Nahezu alle Basisannahmen, die diesem traditionellen Modell zugrunde liegen, sind durch den sozio-ökonomischen und -kulturellen Wandel der letzten dreißig Jahre ausgehöhlt oder erschüttert worden, so dass Norm und Realität zunehmend auseinander klaffen. Das „Normalarbeitsverhältnis“ (stets als „reale Fiktion“ zu verstehen) erodiert zunehmend mit der Etablierung von Beschäftigungsverhältnissen und -formen, die jenseits seines Schutzbereichs angesiedelt sind (wie Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung, Mehrarbeit,

30 Unter „Mitgliederhierarchie“ ist die relative Privilegierung von gewerkschaftlich organisierten Kerngruppen und der Ausschluss (z.B. als „Schmutzkonkurrenz“) oder die Marginalisierung von Randgruppen zu verstehen. Historisch betrachtet waren es bestimmte Facharbeitergruppen wie bspw. Drucker in der Druckindustrie oder Werkzeugmacher in der Metallverarbeitung, die nicht nur ein hohes Ansehen in den Fachgewerkschaften genossen, sondern auch tonangebend für die Interessendefinition waren, d.h. ihre Partialinteressen wurden gewerkschaftlicherseits verallgemeinert zu „Lohnarbeiterinteressen“. Diese Mitgliederhierarchie existiert tendenziell weiter; auch heute genießen qualifizierte Facharbeitergruppen der Großindustrie eine gewisse privilegierte Stellung in den Industriegewerkschaften, die schon immer deren Kernklientel gebildet haben. Daneben sind Bevorzugungstendenzen zu beobachten, was das Bemühen um neue Mitglieder in der Angestelltenschaft betrifft; hier waren es lange Zeit die technischen Angestellten, die bspw. für die IG Metall bedeutend „interessanter“ waren als die kaufmännischen, da sie auf ihren beruflichen Positionen als „strategisch wichtig“ angesehen wurden. Gegenwärtig bemüht man sich verstärkt um die IT- oder New Economy-Beschäftigten – prinzipiell aus denselben strategischen und instrumentellen Gründen, während nach wie vor die große Zahl der kaufmännischen, meist weiblichen Angestellten weniger im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit und des Rekrutierungsinteresses der Industriegewerkschaften steht. – Auf die segregierenden Auswirkungen der Mitgliederhierarchie und die wachsende Interessendivergenz zwischen relativ begünstigten und relativ benachteiligten Gruppen in der gewerkschaftlichen Mitgliedschaft haben bereits Anfang der achtziger Jahre Heinze u.a. (1981) aufmerksam gemacht. Diese ließ sich solange überdecken, wie die Gewerkschaften über rein quantitative Forderungen (nach Lohnsteigerungen und allgemeiner Arbeitszeitverkürzung) zu einem „gemeinsamen Nenner“ fanden. Der Anspruch aber auf die Interessenvertretung aller Arbeitnehmer ist den Autoren zufolge nur aufrecht zu erhalten, wenn die „strukturelle Bevorzugung“ der industriellen Stammebelegschaft reflektiert und die Mitgliederspaltung in begünstigte und marginalisierte Gruppen überwunden würde.

Arbeitszeitkonten, Jahresarbeitszeiten, freie Mitarbeit, neue Selbständigkeit etc.) (Mückenberger 1985; anders: Bauer/Groß/Schilling 1997: 15ff.). Neue Berufe und Beschäftigungsfelder jenseits der traditionellen Facharbeiter(aufstiegs)positionen sprechen ebenso für die Erschütterung des traditionellen Gewerkschaftsmodells auf Basis des Normalarbeitsverhältnisses wie die Tatsache, dass die große Mehrheit der Beschäftigten (nicht erst heute) in Klein- und Mittelbetrieben tätig ist, und zwar mehrheitlich im Angestelltenverhältnis. Das traditionelle Geschlechterverhältnis erodiert nicht nur aufgrund der mehr und mehr zur Selbstverständlichkeit gewordenen Erwerbstätigkeit von Frauen; auch die Lebens- und Familienformen einerseits und die biographischen Verlaufsmuster beider Geschlechter andererseits sind pluraler geworden und mit mehr Wahlmöglichkeiten versehen.

Der angesprochene sozio-kulturelle Wandel hat dazu beigetragen, die (reale und potentielle) Mitgliedschaft der Gewerkschaften (noch) heterogener zu machen, ein Prozess, der von einer wachsenden Interessendifferenzierung begleitet wird. Diese Interessendifferenzierung gründet zum einen auf der Vervielfältigung der Erwerbsformen und Beschäftigungsverhältnisse, zum anderen auf der gestiegenen Anspruchs- und Erwartungshaltung der Mitgliedschaft an die Gewerkschaften. Hintergrund hierfür sind relativ verbesserte Lebenschancen und ein relativ gestiegenes Bildungsniveau breiter Bevölkerungsschichten infolge der Bildungsreform. Heute verfügen junge FacharbeiterInnen häufiger über mittlere Bildungsabschlüsse, und neuere empirische Studien zeigen, dass sie angesichts der zunehmenden Entwertung von beruflichen Abschlüssen ein starkes Interesse an Fort- und Weiterbildung sowie an sozialem Aufstieg entwickeln (Dörre 1995; Drexel 1999). Ein weiterer Faktor, der zur Interessendifferenzierung beiträgt, ist die in der wissenschaftlichen Literatur immer wieder angesprochene lebensweltliche Begründung von Interessen und die daraus abgeleitete, notwendige Erweiterung des Interessenbegriffs.<sup>31</sup> Darunter wird verstanden, dass die Beschäftigteninteressen prinzipiell über die Grenzen des Betriebes hinaus aufzufassen sind, zumal dann, wenn familiäre Verpflichtungen und/oder andere außerbetriebliche Interessen im Spiel sind und verfolgt werden (müssen). Außerdem geht in die Beschäftigteninteressen neben einer materiellen immer auch eine immatriell-symbolische oder normative Dimension ein. Solche „symbolischen Interessen“ (Frerichs/Steinrücke 1989b) sind empirisch am ehesten über Interessenverletzungen (beispielsweise in Form von Unrechtsempfinden, verletzter Würde, Erfahrungen von sozialer Mißachtung etc.) zu fassen. Es sind alltagsethische oder sozialmoralische Maßstäbe der Beschäftigten, die sie zur Beurteilung ihrer betrieblich-sozialen Situation heranziehen (im Sinne der „moralischen Ökonomie“, Thompson 1980; Hoffmann u.a. 1990), die ebenso Ausdruck von Leiderfahrungen wie Triebkraft von Widerstands- und Interessenhandeln sein können. Und schließlich haben sich in die Herausbildung und Begründung von Interessendifferenzierung neue Orientierungen und Themen „eingemischt“, die den alten Produktivismus sprengen, wie beispielsweise das Interesse an umweltverträglichen Produkten und Produktionsprozessen, an mehr Lebensqualität, Familienfreundlichkeit oder Sozialverträglichkeit von betrieblichen (Arbeitszeit-)Regelungen (Hildebrandt 1999, 2000; DIW/WI/WZB 2000). Insbesondere hiermit überschreiten Beschäftigte häufiger auch ihre Rolle als lohnabhängig Arbeitende und sehen sich zugleich in der Rolle als verantwortungsbewusste und beteiligungsinteressierte Produzenten, umweltbewusste Verbraucher und kritische Staatsbürger (mückenberger/stroh/Zoll 1996).

All diese Entwicklungen der Interessendifferenzierung zusammengenommen: die Vervielfältigungen der Erwerbsformen, die gestiegene Anspruchshaltung der Mitglieder und Zielgruppen qua gewachsenem „kulturellem Kapital“ (Bourdieu 1983) und die lebensweltliche Begründung von Interessen auf Basis eines erweiterten Interessenbegriffs, haben weitreichende Folgen für gewerkschaftliche Interessenpolitik. Sie hat es mit komplex konstituierten Interessen wie differenzierten Interessenlagen zu tun, deren Trägerschaft

31 Zum erweiterten Interessenbegriff siehe Frerichs/Steinrücke (1989a, 1989b); Hoffmann u.a. (1990); Negt (1993); Zoll (1993); Morgenroth/Niemeyer/Hollmann (1994); Kurz-Scherf/Zeuner (2001).

nicht nur „heterogen(er)“, sondern auch sozial ungleich(er) geworden ist. Diese Differenzierung und „neue“ soziale Ungleichheit sind Ausgangspunkte für eine gewerkschaftliche Orientierung, die auf eine gewandelte Wertbindung gerichtet ist. „Vielfalt“ und „Differenz“, nicht „Einheitlichkeit“ und „Gleichheit“, sind die soziokulturellen Voraussetzungen für eine neue Politik der Solidarität, Chancengleichheit und sozialen Gerechtigkeit. Und diese wiederum erfordert „Diskurs“, „Partizipation“ und ein „neues Verhältnis von Individuum und Organisation“.

### **3.2.2 Moderne Solidarität**

In der wissenschaftlichen Debatte über Modernisierungserfordernisse der Gewerkschaften wird die Tendenz zur Individualisierung als widersprüchliche Entwicklung gekennzeichnet, die neben Gefährdungen auch Chancen birgt. Dem Zerfall traditioneller sozialer Milieus und Bindungen etwa stehen Chancen auf mehr Autonomie und gestiegene Freiheitsgrade gegenüber, der Vereinzelung und Partikularisierung wachsende Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Orientierung. Traditionelle Werte zerfallen nicht einfach, sondern es bilden sich im Zuge des Wertewandels neue Grundlagen und Bedeutungen von Werten heraus, die für die Gewerkschaften als Herausforderung gesehen werden.

Einen breiten Raum nimmt dabei die Diskussion um einen modernen Solidaritätsbegriff ein. Wenn die gesellschaftliche Modernisierung die Basis der traditionellen gewerkschaftlichen Solidarität zerstört hat, so stellt sich die Frage, worauf „moderne“ Solidarität unter den Verschiedenen, Ungleichen, Vereinzelten beruht und wie die Gewerkschaften diese organisieren können. Arlt (1994) setzt am „Verhältnis von Individuum und Organisation“ an, das sich mittels Diskurs, Beteiligung, Demokratisierung und Solidarität in ein „emanzipatorisches“ wandeln soll. Solidarität muß heute „durch das Fegefeuer konfliktorischer Kommunikation“; sie ist nicht länger als „zusammengeschmiedetes Miteinander gegen den äußeren Feind“ vorzustellen, sondern entzündet sich am Unrechtsempfinden auch aufgrund von Disparitäten „in der einen Klasse“. Gerechtigkeit wird zur Triefkraft von Solidarität, aber sie muß kommunikativ erstritten und demokratisch praktiziert werden. Hieraus könnte Arlt zufolge eine neue Organisationskultur der Gewerkschaften erwachsen.

Nach Zoll (1993) wird die „Arbeitersolidarität“, die auf „Beschränkungen und Begrenzungen“ beruhte, von der „Alltagssolidarität“ abgelöst, die den Gruppenzwang überwindet und sich auf das Alltagshandeln der Menschen auch in der Sphäre der Nicht-Arbeit bezieht. Medium dieser Alltagssolidarität ist (herrschaftsfreie) Kommunikation, die in der jüngeren Generation bereits zum „ersten Lebensbedürfnis“ geworden ist. Im Rahmen einer „neuen kommunikativen Kultur“ ist die Lebenswelt (als Inbegriff von sozialer Integration und zwischenmenschlichen Beziehungen) nicht einfach verfügbar, sondern muß in der Kommunikation erst erarbeitet werden. Träger der Alltagssolidarität sieht Zoll insbesondere in den gewerkschaftlichen Zielgruppen und neuen sozialen Bewegungen:

„Falls es eine Erneuerung der Gewerkschaftsbewegung geben sollte, so wird sie von den ‚neuen Individualisten‘, von den gewerkschaftlichen Minderheiten, den Frauen, den Angestellten, den Jugendlichen ausgehen und sich in solidarischem Denken und Handeln im Alltag, also im Wohnbereich und im Betrieb ausdrücken. Sie wird die Grenzen zwischen sozialen Gruppen und zum Beispiel auch zwischen Gewerkschaften als alter sozialer Bewegung und den neuen sozialen Bewegungen überwinden. Ansätze dafür gibt es viele“ (144).

Das Modell einer kommunikativ bzw. diskursiv vermittelten Alltagssolidarität, das sich als tauglich erweisen soll, die verschiedenen Gruppen mit ihren differenzierten Interessen solidarisierungsfähig zu machen, wird in der wissenschaftlichen Literatur teilweise übernommen (s. z.B. Morgenroth/Niemeyer/Hollmann 1994; Bilden/Marquardt/Poppe 1994), teilweise modifiziert. So im Konzept der „pluralen Solidarität“ (Zech 1995), das vom integralen Zusammenhang von Demokratie (im normativen Sinn), Diskurs, Partizipation und sozialer Anerkennung ausgeht:

„Plurale Solidarität ist nicht die einfache Solidarität zwischen Gleichen, sondern die komplexe zwischen Verschiedenen, die nicht nur voneinander getrennt sind, sondern sich auch verbinden. Es ist eine Pluralität in der Differenz, die miteinander kommuniziert und solidarisch konkurriert, die sich hilft und gegenseitig steigert, die ihre wechselseitigen Verschiedenheiten anerkennt und sich gegenseitig in ihrer Verschiedenheit fördert. Die Anerkennung der Differenz reicht hier nicht aus, denn sie würde nur zu einem indifferenten Nebeneinander führen. Das Andere muß als Bedingung des eigenen Seins begriffen werden, als Lernmöglichkeit und als erreichbare andere Möglichkeit für mich. Das Andere ist hier wohl das Fremde, aber nicht das Feindliche, sondern das Bereichernde“ (31).

„Plurale“ wie „Alltagssolidarität“ sind beides Formen „inklusive Solidarität“ (Kurz-Scherf/ Zeuner 2001), d.h. sie grenzen nicht aus, sondern integrieren, berücksichtigen Disparitäten, gründen auf reziproken Anerkennungsverhältnissen und sind insgesamt reflexiv angelegt. Als normative Konzepte sind sie zwar höchst voraussetzungsvoll, bieten aber für Gewerkschaften die Chance, eine Antwort auf Individualisierung und Globalisierung zu finden. Statt Solidarität für kleine privilegierte Gruppen zu organisieren – so die Argumentation von Kurz-Scherf/ Zeuner –, gibt es gute Gründe für eine Politik der „inklusive Solidarität“, die dem Grundsatz der gerechten Verteilung von Lebenschancen zwischen relativ Privilegierten und Benachteiligten folgt – weltweit, europaweit wie auf Deutschland bezogen. Solidarität etwa unter abhängig Beschäftigten in sehr verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen zu organisieren (beispielsweise zwischen Teilzeit-Kassiererinnen in Supermärkten und freien Mitarbeitern in Rundfunkanstalten), erfordert von Gewerkschaften „organisatorische Fantasie, Experimentierfreude – und auch Bescheidenheit und Bündnisfähigkeit“.

### **Grenzen der Solidarisierung zwischen den „Verschiedenen“ in empirischen Studien**

Auch empirisch angelegte Studien gehen von einem neuen Solidaritätsbegriff aus, den sich die Gewerkschaften zu eigen machen müssten. Dieser hat den „Lagermechanismus“ (s.u. Kapitel 3.4) und Vorstellungen von einfacher Segmentierung und Einheit hinter sich gelassen (z.B. Morgenroth/Niemeyer/Hollmann 1994) und wird als „offene Alltagssolidarität“ neu definiert (z.B. bilden/Marquardt/Poppe 1994). Solche Studien liefern aber zugleich auch den Stoff für reale betriebliche und gewerkschaftliche Problemlagen, wenn es darum geht, die Möglichkeiten wie vor allem auch die Grenzen von Solidarisierungsbereitschaften zwischen den ausdifferenzierten Beschäftigten- und Mitgliedergruppen aufzuzeigen. Morgenroth/Niemeyer/Hollmann (1994) sprechen im Rahmen ihrer Untersuchung, in der ca. 100 „einfache“ Gewerkschaftsmitglieder beiderlei Geschlechts intensiv befragt wurden, von „Kommunikationsschranken zwischen unterschiedlichen Mitgliedertypen“ (314). Die verschiedenen Politikmuster und Positionen gründen in Differenzen der Arbeitssituation, des betrieblichen Status, der sozialen Milieuzugehörigkeit, der lebensweltlichen Orientierung und zum Teil auch der Geschlechtszugehörigkeit; gedeutet werden sie im Rahmen einer Typologie, die zwischen AktivistInnen und HedonistInnen, Mitgliedern mit instrumentellem Gewerkschaftsbezug und solchen mit einem eher wertgebundenem unterscheidet. Diese Differenzen stehen im betrieblichen Alltag als praktisch unüberwindliche Hindernisse für Solidarisierung zwischen den Gruppen bzw. Typen; sie werden als Herausforderung für eine „solidarische Gewerkschaftsarbeit“ interpretiert, die durch die „Schaffung einer Diskurskultur“ bzw. mit einem „neuen Begriff von der solidarisch-kommunikativen Gewerkschaft“ im „kleinen Rahmen“ von „Erfahrungsräumen“ zu bearbeiten wären.

Auch in ihrer Studie über weibliche Gewerkschaftsmitglieder spricht Morgenroth (1996) von den empirischen Schwierigkeiten der Solidarisierung etwa zwischen Produktionsarbeiterinnen und weiblichen Angestellten. Im Ergebnis wird ein „empirisch zu erschliessender Solidaritätsbegriff“ vorgeschlagen, demgemäß sich beispielsweise „Frauen [...] weniger als Genusgruppen [solidarisieren], sondern als betriebliche Statusgruppen“ (196). Der objektiv bestehende, gemeinsame andere Erfahrungsbereich (Haushalt, Familie) wird von den Frauen selbst als Solidarisierungsveranlassung ausgeblendet und die „Tatsache der Deklassierung aufgrund des Geschlechts“ verleugnet. Empirisch vorzufinden ist demnach nicht eine Solidarisierung „als Frauen“, sondern eine qua gemeinsamer betrieblicher Lage; nicht Solidarität bestimmt das Verhältnis ver-

schiedener Gruppen von weiblichen Gewerkschaftsmitgliedern, sondern eher Rivalität (etwa um die Anerkennung der Schwere und des Ausmaßes an Belastungen im Betrieb).<sup>32</sup>

### **Annäherung zwischen normativen Konzepten und Empirie**

Es mag bisher deutlich geworden sein, wie groß die Diskrepanz ist zwischen normativen Konzepten von moderner Solidarität einerseits und empirischen Ansätzen, Solidarität „trotz Differenz“ oder „über Differenz hinweg“ vorzufinden, andererseits. Vereinzelt finden sich in der wissenschaftlich Literatur aber auch Beispiele, die empirisch etwas mehr in die Richtung neuer Solidaritätsformen gehen. So hat die bereits zitierte Studie über gewerkschaftliche Funktionsträgerinnen festgestellt, dass die Netzwerkbeziehungen zwischen haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschafterinnen beispielsweise das Einbringen und Akzeptieren von Individualität (als Umgang mit „Differenz“) und in Ansätzen auch eine Streitkultur fördern. „Nur über Bewußtmachen der Differenzen lässt sich Gemeinsamkeit und Solidarität wieder herstellen.“ (bilden/Marquardt/Poppe 1994: 210)

Schumann (2001) stellt die empirisch am Beispiel der Gruppenarbeit belegte These auf, dass neue Arbeitspolitik, richtig konzipiert und umgesetzt, spezifische Formen moderner Solidarität fördert. Je anspruchsvoller, selbstgestalteter und autonom verantworteter die Gruppenarbeit, desto ausgeprägter die neuen Solidarhaltungen. Ihre Basis sind nicht kollektive Frontstellungen (wie bei der traditionellen Arbeitersolidarität), sondern aktiv ausgehandelte, rationale, konsensorientierte Entscheidungen, die auch konträre Interessenpositionen in und zwischen Gruppen austarieren müssen. Individualisierung zerstört also nicht notwendig die Grundlagen von Solidarität, sondern schafft zugleich im Kontext von Arbeitspolitik die Bedingungen für eine „neue Arbeitssolidarität“; diese hält mehr Differenz aus und vermag individualisierte Lebenslagen und Interessendivergenzen zu integrieren. Die Gewerkschaften – so Schumann – müssen sich allerdings darauf einstellen, dass das gestiegene Selbstbewusstsein der Einzelnen mehr argumentative Begründung erfordert. Hier aber liegen Handlungschancen.

Von einer „immensen Bedeutung“ der „(Arbeits)Solidarität“ im Osten zeugt schließlich auch eine Untersuchung unter Mitgliedern der ehemaligen Gewerkschaft Textil und Bekleidung in Ost- und Westdeutschland. Entgegen der verbreiteten Meinung, unter ostdeutschen Beschäftigten sei gewerkschaftliche Distanz und Individualismus verbreitet, kommt die Studie zu gegenteiligen Ergebnissen, nämlich dass kollektive Werte und Orientierungen gleich stark in Ost und West ausgeprägt sind. Eine ostdeutsche „Identitätskrise“ ist – jedenfalls unter Beschäftigten im Betrieb und unter Wertbindungsaspekten – empirisch so nicht nachweisbar. Solidarität mit Bezug auf die Arbeitsgruppe tritt nach diesen Ergebnissen nicht nur in Krisensituationen, sondern auch eher alltagspraktisch in Erscheinung (Frege 1997).

Vertreter der Modernisierungsthese<sup>33</sup> (wie Zech 1995 und Mückenberger/Schmidt/Zoll 1996) halten die o.g. Kluft zwischen normativen Anforderungen und empirischen Befunden für eher selbstverständlich, denn Gemeinsamkeiten unter den „Verschiedenen“ sind ihrer Auffassung nach heute nur noch als „Diskursprodukt“ vor- und herstellbar, nicht aber als empirischer Befund per se feststellbar. „Plurale Solidarität“ zwischen Ungleichen, Fremden, Gruppen mit unterschiedlichen Interessenlagen kommt nicht spontan auf; sie ist ohne eine diskursive Bearbeitung des Trennenden nicht zu denken und nicht zu haben. Eine Zukunftsaufgabe der Gewerkschaften besteht ihnen zufolge genau darin, die diskursive Vermittlung divergierender Interessen zu organisieren und öffentliche Foren für die Artikulation von Orientierungen und differenzierten Bedürfnissen bereitzustellen. Gewerkschaften müssten sich zu „Diskursorganisationen“ entwickeln, die aus

32 Annähernd gleichlautende Ergebnisse finden sich bei Frerichs/Morschhäuser/Steinrücke (1989); Frerichs/Steinrücke (1989a, 1989b); Frerichs (1997).

33 Unter der „Modernisierungsthese“ soll hier abkürzend verstanden werden, dass die Gewerkschaften aufgefordert sind, sich in Folge des sozio-kulturellen Wandels hinsichtlich Diskursivität, Partizipation und Demokratie organisatorisch und kulturell zu erneuern bzw. zu „modernisieren“.

vielen kommunikativen Foren zusammengesetzt sind, in denen sich die subjektiven Bedürfnisse der Betroffenen zu verallgemeinerten Interessen ausbilden.

### **Zum Zusammenhang von Solidarität, Diskurs, Partizipation, Demokratie**

Solidarität ist zwar nach wie vor das höchste Gut im gewerkschaftlichen Wertekanon, aber dieser Wert steht nicht isoliert zur Debatte, sondern hat weitere Werte und Prinzipien zur Seite bzw. zur Voraussetzung. Ein neues Verständnis von Solidarität ist zwingend an „Diskurs“ wie zugleich auch an „Beteiligung“ und „Demokratie“ gekoppelt; ein Wert oder Prinzip bildet praktisch die Voraussetzung des anderen und umgekehrt.<sup>34</sup> So impliziert Partizipation ein verändertes, emanzipatorisch gewandeltes Verhältnis von Individuum und Organisation (s.o. Arlt 1994; Zech 1995), in welchem den Menschen als Subjekten begegnet wird und ihre subjektiven Lebensbedingungen geachtet und anerkannt werden. Ohne Beteiligung ist eine solche politische (Um-)Orientierung auch für Gewerkschaften nicht zu denken; Beteiligung ist Arlt zufolge das „Gegenteil von Instrumentalisierung“. Eine beteiligungsorientierte gewerkschaftliche Interessenpolitik impliziert oder verlangt einen diskursiven Stil in den Umgangsformen wie in der Interessenvertretung. Dies setzt die Anerkennung der Einzelnen in ihrer spezifischen Kompetenz (z.B. in fachlicher, arbeitsinhaltlicher, arbeitsorganisatorischer und/oder sozialer Hinsicht) als prinzipiell Gleichberechtigte voraus, die gehört und in den Entscheidungsfindungs- und Vertretungsprozess ihrer Interessen einbezogen sein wollen. Angesichts der lebensweltlichen Begründung von Interessen werden die spezifischen Kompetenzen von Beschäftigten immer mehr zu einer unverzichtbaren Größe gewerkschaftlicher Interessenpolitik, die nur über Beteiligung verfügbar ist; Beispiele hierfür sind ökologische, soziale oder politische Kompetenzen, die außerbetrieblich und außergewerkschaftlich etwa im Kontext der neuen sozialen Bewegungen, von Bürgerinitiativen, Netzwerken, aber auch in familiären Zusammenhängen erworben werden und betrieblich oder gewerkschaftlich von großen Nutzen sein können. Hier sind die Beschäftigten praktisch im Status von Co-Subjekten, und ihre spezifischen Kompetenzen stehen in einem komplementären Ergänzungsverhältnis zu denen der betrieblich-gewerkschaftlichen Interessenvertretung. Auch Negt (z.B. 1993) fordert seit langem, dass die Gewerkschaften sich als „Beteiligungsgewerkschaften“ profilieren; und das „neue kulturelle Modell“ (Zoll 1993) lebt praktisch von Diskurs und Partizipation der Beteiligten. Aus diesem inneren Zusammenhang verschiedener Werte und Orientierungen ist zu schließen, dass sich die Gewerkschaften immer mehr auf einen Wertpluralismus zu verständigen haben, bei dem es sowohl auf die Anerkennung von Pluralität im Sinne der Gleichberechtigung verschiedener Werte als auch auf den Wandel von Sinn und Bedeutung traditioneller Werte ankommt.

In ihrem „Plädoyer für eine neue Debatte um alte Grundwerte“ (wie „Solidarität, Gerechtigkeit und ein egalitäres Konzept von Freiheit“) raten Kurz-Scherf und Zeuner (2001) den Gewerkschaften, ihre „moralische und ethische Kompetenz“ im Rahmen ihrer Interessenpolitik wiederzuerlangen. Sie empfehlen eine erweiterte Sicht auf die Interessen, die Wahrnehmung von Prozessen der Interessenbildung und die Anerkennung der Tatsache, dass sich diese Interessen zunehmend außerhalb des Betriebes und der Tarifpolitik formieren und „normativ geprägt“ sind. Dazu gehört auch die Anerkennung der Tatsache, dass Gewerkschaften mehr und mehr der Kooperation mit „anderen gesellschaftlichen Kräften und Bewegungen“ bedürfen, die sich nur „im permanenten Austausch“ erreichen lässt. Würde dieser Weg beschritten, sehen die Autoren die Chance gegeben, „die Idee von Gewerkschaften als soziale Bewegung“ und als Verbündete von anderen

34 Siehe hierzu die Forschungsergebnisse zu einer „beteiligungsorientierten gewerkschaftlichen Betriebspolitik“ (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995; Frerichs/Martens 1999; Frerichs/Pohl 2000), in deren Zusammenhang u.a. auch auf die qualitative Differenz von Partizipation und Demokratisierung aufmerksam gemacht wird: „Partizipation bedeutet [...] immer Teilhabe an einem vorgegebenen Herrschaftskontext, den die beteiligten Akteure nur bedingt bestimmen oder verändern können. Der Begriff Demokratisierung ist dagegen normativ angelegt und meint die Auswirkung demokratischer Grundsätze und Verfahren über den politischen Bereich hinaus. Implikationen von Demokratisierung sind Gleichberechtigung, Wahlfreiheit, Anerkennung von Mehrheitsentscheidungen oder die prinzipielle Möglichkeit für Minderheiten, Mehrheitspositionen zu erlangen“ (Frerichs 2000: 35).

sozialen Bewegungen wieder zu beleben. In dieser Empfehlung wird also weniger die Kampfkraft der Gewerkschaften als vielmehr ihre Eigenschaft als Wertegemeinschaft betont, verbunden mit der Anforderung, Kooperationsfähigkeit auszubilden und einzusetzen sowie selber Solidarität zu praktizieren. Vor dem Hintergrund der „Lagermentalität“, und das heißt auch eines Denkens als (auf Arbeitnehmerseite) alleiniger Akteur in der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Konstellation, impliziert diese Anforderung einen Lernprozess, den Gewerkschaften auf dem Weg in eine neue soziale Bewegung (bzw. auf diese Bewegungen hin) zu absolvieren hätten.

### **3.2.3 Elemente zur Neubestimmung von sozialer Gerechtigkeit**

#### **Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit**

In der wissenschaftlichen Literatur um die neue Bedeutung „alter“ Werte beziehungsweise um „neue“ Werte wird verschiedentlich darauf hingewiesen, dass „auch die Gewerkschaften [...] vor einer radikalen Umwertung bisher gewohnter Werte“ stehen (Negt 1993: 242). So zeichnen sich auch für den Wert der sozialen Gerechtigkeit neue Bedeutungsgehalte ab. War er für Gewerkschaften in der Vergangenheit stark verteilungspolitisch geprägt, und machte er sich im wesentlichen am ökonomischen Wachstum und einer Tarifpolitik fest, die bestrebt war, die Produktivitätszuwächse (über Lohnforderungen und Verkürzung der Arbeitszeit) möglichst „gerecht“ zu verteilen, so mag diese Bedeutung zwar noch nicht obsolet geworden sein; aber es kommen im Prozess der Globalisierung, der Krise der Arbeitsgesellschaft und der unter der Prämisse „reflexiver Modernisierung“ (Beck 1993) thematisierten ökologischen Krise weitere, durchaus konkurrierende Bedeutungen hinzu. Die Gewerkschaften sehen sich vor die Anforderung gestellt, den „herkömmlichen Produktivismus“ zu überwinden und eine „Umgewichtung in den traditionellen Beziehungen von Produktion, Wachstum, Arbeitsplätzen, Ökologie“ (Negt 1993: 242) vorzunehmen. Während eine gewerkschaftliche Politik der „Besitzstandswahrung“ und des „Kampfs um Arbeitsplätze“ in der Vergangenheit häufig dazu beigetragen hat, die „Unverträglichkeit“ von sozialen und ökologischen Argumentationsmustern zu behaupten und zu bestätigen und auf diese Weise eine Krise gegen die andere auszuspielen, zielt die neuere Diskussion um Nachhaltigkeit auf eine systematische Gleichbehandlung und Gleichberechtigung von Arbeit, Wirtschaft und Ökologie in der Perspektive „externer Umverteilung“ (Hildebrandt/Schmidt 2001: 243). Es wird der Versuch unternommen, die verschiedenen Rationalitäten des ökonomischen, sozialen und ökologischen Systems und ihre Diskurse wechselseitig aufeinander zu beziehen und anschlussfähig zu machen. Insbesondere das interdisziplinär angelegte Verbundprojekt „Arbeit & Ökologie“ avisiert dabei die Gewerkschaften als einen wichtigen Akteur nachhaltiger Politikkonzepte; es verfolgt unter anderem das Ziel, den Gewerkschaften mit einer „sozial-ökologischen Reformstrategie“ einen

„Zukunftsentwurf [zu liefern, d. V.], der sowohl die verbreitete Kritik der Rückwärtsgewandtheit und Modernisierungsblockade als auch die Vorwürfe der rücksichtslosen Vertretung von Partialinteressen entkräften kann. Allein die Fähigkeit, mit einem umfassenden zukunftsfähigen Entwurf in die politische Arena zu treten, dürfte die gesellschaftliche Legitimation und Unterstützung der Gewerkschaften zunächst erhöhen“ (DIW/WI/WZB 2000: 617).

Dieser „Zukunftsentwurf“ zielt also zum einen auf Politikveränderung der Gewerkschaften im Sinne ihrer Zukunftsfähigkeit wie – damit zusammenhängend – auf eine Imageverbesserung mittels neuer Leitbilder. Damit die „sozial-ökologische Reformstrategie“ auch greifen kann, müssen seitens der Gewerkschaften – so der Bericht – „Schritte“ unternommen werden, die diesem Konzept erst seine Glaubwürdigkeit und Tragfähigkeit verleihen. Dazu gehört

„die Forcierung der öffentlichen Diskussion um die Zukunft der gesellschaftlichen Arbeit als Teil nachhaltiger Lebensqualität unter Anerkennung ihrer zunehmenden Vielfalt und der entsprechenden Interessenpluralität [...]; die Verbesserung der Repräsentation der verschiedenen sozialen Gruppen und Arbeitstypen in den Gewerkschaften selbst sowie die Intensivierung des innergewerkschaftlichen Diskurses über sozial-ökologische Mindeststandards und optimale Gestaltungsstrategien [...]; die Erhöhung der gewerkschaftlichen Kompetenz und schrittweise auch die Zuständigkeit für den produktiven Zusammenhang der verschiedenen Arbeitsformen (hauptsächlich Versorgung- und Gemeinschaftsarbeit) und für den lebensweltlichen

Bereich (z.B. nachhaltiger Konsum) [...]; die gezielte Förderung der sozial-ökologischen Kompetenz aller Beschäftigten durch eine generelle Aufstockung der Aus- und Weiterbildung einschließlich des gewerkschaftlichen Beitrags sowie die Erweiterung der Anwendungsmöglichkeiten der erworbenen Qualifikationen (soziale Innovationen) durch eine Erhöhung der direkten Beteiligungsmöglichkeiten in den verschiedenen Arbeitsformen und in gewerkschaftlichen Projekten [...]; die verstärkte Beteiligung der Gewerkschaften an lokalen und regionalen Zukunftsdiskursen und Netzwerken, an der Erhöhung der entsprechenden Kapazitäten insbesondere durch die Aufwertung der ehrenamtlichen Arbeit, auch in den Gewerkschaften“ (617f.).

Dieser Katalog an Themenfeldern und Handlungsempfehlungen für ein sozial-ökologisches gewerkschaftliches Reformprojekt lässt nicht nur auf eine komplexe Problemsicht schließen, sondern beansprucht zugleich die Ausweitung gewerkschaftlicher Kompetenzen und Politikfelder (z.B. von der Erwerbsarbeit auf anderen Arbeitsformen, von Arbeit und Produktion auf die Konsumsphäre, von der Arbeits- auf die Lebensqualität und umgekehrt, von den klassischen Handlungsfeldern auf Zukunftsdiskurse und Netzwerke etc.).

Die Nachhaltigkeitsdiskussion kann auch als eine inhaltliche Neubestimmung des Werts „soziale Gerechtigkeit“ verstanden werden. Indem sie unter der Prämisse der Ressourcenschonung und des weltweiten Erhalts der natürlichen Lebensgrundlagen eine ökologische, ökonomische und soziale Perspektive integriert, die (hauptsächlich auf normativer Ebene) arbeitspolitische Fragen mit solchen der „Lebensqualität“ und der „gerechten Verteilung“ von Ressourcen und kollektiven Gütern (zwischen Generationen, Geschlechtern, Regionen, Nationalstaaten, Kontinenten) zu verbinden versucht, wird auch die Gerechtigkeitsfrage zwischen den Generationen und den Nationen aufgeworfen.

„Die implizite und explizite Verknüpfung von Umwelt- und sozialen Themen findet in zwei Kontexten mit unterschiedlichen Themen und Akteuren (auch unterschiedlichen Akteuren aus den Gewerkschaften) statt, die als ‚Lebensqualitätsdiskurs‘ und ‚Gerechtigkeitsdiskurs‘ gekennzeichnet werden können. Allen Nachhaltigkeitskonzepten eigen ist der Anspruch auf intergenerationale und internationale Gerechtigkeit. Diese Gerechtigkeitsnormen sind als ethische Postulate gesellschaftspolitisch wie developmentspolitisch plausibel, wenn nicht gar zwingend. Sie sind allerdings so radikal, dass sie in keinem Regelsystem einer bestehenden Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung verankert sind, obwohl sie im Gleichheitsgrundsatz der UN-Menschenrechtscharta und dem Verständnis der Naturressourcen als dem ‚gemeinsamen Erbe der Menschheit‘ gründen“ (20f.).

### ***Gerechtigkeit als gleiche Freiheit in der Gestaltung des Lebens***

Eine weitere Neubestimmung des Werts „soziale Gerechtigkeit“ ist einem Vorschlag zur „Repolitisierung der Gerechtigkeitsforderung“ (Greffrath 2001) zu entnehmen. Auch dieser geht davon aus, dass soziale Gerechtigkeit nicht mehr als Folge von Wachstum organisierbar ist; dies würde zu einem ökologischen Desaster und zur Verschärfung der globalen Ungleichgewichte führen. Vielmehr ist Gerechtigkeit mit der (egalitären) Freiheitsidee zu verbinden, der gemäß sie als „gleiche Freiheit in der Gestaltung des Lebens“ verstanden wird und Menschen „von Patienten zu Agenten ihres Lebens“ werden sollen. Die auch für den gewerkschaftlichen Sinnzusammenhang entscheidende Umorientierung in der Gerechtigkeitsdebatte liegt hier im Abrücken von der (ökonomischen) Verteilungslogik zugunsten der Hinwendung zur Perspektive (politischer) Teilhabe- und Teilnahmekancen (auch wenn diese Perspektive nicht gänzlich ohne Verteilungsgerechtigkeit zu verfolgen ist). Es geht also primär um die Frage von Inklusion und Exklusion, denn – so Greffrath – die gerechtigkeitspolitische Gefahr liegt heute „nicht in der materiellen Ungleichheit per se, sondern der Ungleichheit der Form, in der Menschen an Gesellschaft teilhaben und teilnehmen – oder ausgegrenzt werden“.

„Die Würde des Menschen liegt nicht vor und außer der Gesellschaft, sondern in ihrer gleichberechtigten Teilnahme und Teilhabe am Leben der Gesellschaft. Gerechtigkeit ist kein ‚Wert‘ außerhalb der Arbeitsgesellschaft, und sie folgt nicht, nachsorgend, auf Ökonomie, sondern sie realisiert sich in der politischen Gestaltung der Arbeitsgesellschaft. Demokratie ist [...] kein Verfahren, sondern die Demokratisierung aller Lebensverhältnisse, in denen Macht und Eigentum über die Lebenschancen und die Teilnahme der Menschen am gesellschaftlichen Leben entscheiden. In der Arbeitsgesellschaft ist das vor allem der gleichberechtigte Zugang zu Erwerbsarbeit und der Ausbau der Mitbestimmungsrechte der Arbeitnehmer und ihrer Organisationen“.

Den gleichberechtigten Zugang zur Erwerbsarbeit kann, solange alle „lebensbestimmenden Sicherheiten und Anrechte“ am „Normalarbeitsverhältnis“ (auch eingedenk von Erosionstendenzen) hängen, eine „Voll-

beschäftigungspolitik“ sowie eine „aktive, langfristige, radikale, möglichst flexible, aber flächendeckende Verkürzung der durchschnittlichen Normalarbeitszeit“ befördern. Hinzu kommen müsste – neben einem „bedarfdeckenden Grundeinkommen für alle Bürger“ – eine Umwertung von „Arbeit, Freizeit und Eigenarbeit“ gemäß dem Leitbild der „Dreizeitgesellschaft“ (nach Rinderspacher)<sup>35</sup>,

„in der tendenziell alle Menschen auf dreifache Weise arbeiten: Als Erwerbstätige nehmen sie am produktiven Leben teil, als Eigenarbeiter gehen sie den strukturell marktfremden Tätigkeiten der Pflege, Kindererziehung, Kultur nach, als Mitglieder der Zivilgesellschaft gestalten sie ihre soziale Umwelt“ (Greffrath 2001).

In einer „gerechten“ Gesellschaft gäbe es diesem Vorschlag gemäß weder einen Erwerbszwang für Modernisierungsoffer noch das „Stigma der Asozialität“ bei Beschäftigungslosigkeit (qua Grundeinkommen sowie einer „Vielzahl von flexiblen Beschäftigungsverhältnissen“), sondern ließe den Bürgern und Bürgerinnen „die Wahl: zwischen Erwerbsarbeit, deren Lohn dann frei verhandelbar wäre, Konsumsteigerung, Eigenarbeit, Selbständigkeit, staatlich nachgefragter öffentlicher Arbeit oder asketischer Muße“ (Greffrath 2001). Die Spaltung zwischen „Erwerbsbürgern“ und „Mitgeschleppten“ könnte überwunden, Gleichheitsversprechen eher eingelöst und die Entwicklung von der Marktwirtschaft zur „Marktgesellschaft“ gestoppt werden. Den Gewerkschaften käme hier die Aufgabe zu, mit einer intelligenten, differenzierten und flexiblen Arbeitszeitpolitik die Teilhabechancen an Erwerbsarbeit zu egalisieren und, statt eine Interessenpolitik für relativ privilegierte Gruppen zu betreiben, die verschiedenen Interessenkonstellationen, die sich bei den Kombinationsmöglichkeiten zwischen den Arbeits- und Tätigkeitsformen ergeben, beratend zu begleiten und ggf. auch schützend zu gestalten.

### **„Neue soziale Ungleichheit“ und Gerechtigkeit**

Aber nicht nur auf Modellebene, sondern auch aus der empirischen Forschung kommen neue Anstöße zur Beantwortung der Frage, welchen Sinn und Inhalt die Gerechtigkeitsforderung für Gewerkschaften in Zukunft haben kann. Als Beispiel seien hier Ergebnisse eines Forschungsprojekts zu „neuen Differenzierungen des Bildungssystems“ (Drexel 1999) herangezogen, die auf die Grenzen einer „egalitaristischen Stoßrichtung gewerkschaftlicher Politik“ im Bildungs- und Ausbildungsbereich hinweisen. Empirisch festgestellt wird das „Problem einer wachsenden Konkurrenz von Fortbildung und Hochschule, Aufstieg im Berufsverlauf und Seiteneinstieg bei Berufsstart“ (241), woraus für Betriebsräte und Gewerkschaften ein „Vertretungsdilemma“ erwächst. Denn als Spätfolge einer auf „mehr Bildung“ „verkürzten“ Chancengleichheitsforderung aus den 60er/70er Jahren stellt sich heute das Problem „neuer sozialer Ungleichheit“<sup>36</sup> beim Zugang zu ausbildungsadäquaten Arbeitsplätzen und attraktiven beruflichen Positionen auf Basis von „mehr Bildung“ in den Betrieben. Junge qualifizierte Facharbeiter, die sich „mit Hilfe von zum Teil außerordentlichen zeitlichen und finanziellen Investitionen und mit hohen Risiken“ fortbilden und aufzusteigen versuchen, konkurrieren mit hochqualifizierten Kräften aus der Hochschule, mit der Folge der Entwertung beider Abschlüsse wie überhaupt von Bildungstiteln (244; vgl. Bourdieu/Passeron 1971). Das „Vertretungsdilemma“ sieht Drexel nicht nur im weiter fortschreitenden Bedeutungsverlust gewerkschaftlicher Bildungspolitik, sondern in „Glaubwürdigkeitsproblemen und Politikdefiziten“, gerade auch hinsichtlich der von den Gewerkschaften verkörperten Werte wie (Chancen-)Gleichheit, Solidarität und soziale Gerechtigkeit. „Wenn gewerkschaftliche Bildungspolitik auf die zunehmende Konkurrenz zwischen Hochschulabsolventen und Fortbildungsabsolventen und einer dadurch ausgelösten zunehmenden Entwertung der Abschlüsse beider Gruppen nicht reagiert, wird sie ihre Glaubwürdigkeit bei den Gruppen verlieren, deren Abschlüsse von Entwertung bedroht sind, aber auch bei den Betriebsräten“ (Drexel 1999: 247f.).

35 Modelle zur Neubewertung und Umverteilung von „Arbeit“ in einem erweiterten Verständnis existieren inzwischen in großer Zahl; zuletzt hat das Forschungsprojekt „Arbeit & Ökologie“ (DIW/WI/WZB 2000) hierzu Vorschläge unterbreitet.

36 Zu (alter wie neuer) sozialer Ungleichheit bei Weiterbildung, die sich in verschiedenen Formen der Weiterbildungsabstinenz zeigt, siehe Bolder/Hendrich (2000).

Vorgeschlagen wird ein „Konzept zur Reduktion von Ungleichheit innerhalb der Arbeitnehmerschaft“, das nicht primär bei Bildung, sondern bei den „beruflichen Positionen und Entlohnungsniveaus“ ansetzt, „um die es den Bildungsteilnehmern und späteren Arbeitnehmern ja zentral geht“. Um mehr soziale Gerechtigkeit herzustellen, muss das gesamte Arbeitsleben einbezogen, „Lebensarbeitszeit und Berufsverlauf als politisches Gestaltungspotential“ genutzt und eine „Umverteilung von ‚guten‘ und ‚weniger guten‘ Berufspositionen durch eine Generalisierung von Mobilität“ politisch gestaltet werden. Zentrale Voraussetzung eines solchen gewerkschaftlichen Reformkonzepts ist – anstelle der Fixierung auf Teilsysteme – die „Gesamtbeachtung des Bildungssystems und seiner Relationen zum Beschäftigungssystem“ (250f.).<sup>37</sup>

### **Fazit**

Es kann festgehalten werden, dass der alte Grundwert „soziale Gerechtigkeit“ – ähnlich wie der Solidaritätsbegriff – infolge sozio-ökonomischen wie -ökologischen Wandels und darauf bezugnehmender Diskurse und Forschungsergebnisse mit neuen Inhalten und Bedeutungen zu füllen sein wird, wenn die Gewerkschaften mit ihren Wertorientierungen für die Zukunft gewappnet sein wollen. Es wurden drei Konzepte vorgestellt, die den Gerechtigkeitsgedanken jeweils mit anderen Facetten erweitern und aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten: Im Nachhaltigkeitsdiskurs wird die Gerechtigkeit zwischen den Generationen und Nationen thematisiert; ein politikwissenschaftlich-demokratiethoretischer Vorschlag zielt auf Gerechtigkeit als egalitäres Freiheits- und Teilhaberecht; und aus der Bildungsforschung kommt der Anstoß, Gerechtigkeit in der Perspektive der Überwindung (neuer) sozialer Ungleichheit zu fassen.

### **3.3 Wertorientierungen von Zielgruppen**

Im Rahmen dieser Studie sollen Befunde zu Werten und Orientierungen nicht nur aus der Perspektive der Gewerkschaften rekapituliert werden, sondern zusätzlich auch aus der von Zielgruppen. Neuere wissenschaftliche Ergebnisse über Werte und Orientierungen solcher Gruppen, bei denen die Gewerkschaften bei der Mitgliederrekrutierung Probleme haben, können durchaus in einem Spannungsverhältnis zu den gewerkschaftlichen Wertorientierungen stehen.

Die Zielgruppen sind seit langem bekannt; es handelt sich insbesondere um Jugendliche, Frauen und Angestellte, die – wie schon w.o. angeklungen – bekanntlich soziale Großgruppen mit hoher Binnendifferenzierung bilden, vor allem hinsichtlich sozialstruktureller Merkmale wie Bildungs- und Ausbildungsstand, Stellung im Beruf, berufliche Position, Beschäftigungsverhältnis, Betriebsgröße, Alter, Geschlecht, regionale Herkunft, ethnische Zugehörigkeit oder sexuelle Orientierung. Differenziert wird aktuell stärker danach, ob es sich um Beschäftigte in eher traditionellen oder neuen Bereichen bzw. Branchen, in der „alten“ oder „neuen Ökonomie“ handelt. Um solchen Differenzierungen zumindest in einem gewissen Umfang Rechnung zu tragen, wurden Untersuchungen ausgewählt, die nicht nur Wertorientierungen von Zielgruppen vermitteln, sondern auch verschiedene Differenzierungsaspekte berücksichtigen.<sup>38</sup>

37 Zu einem ähnlichen Fazit, nämlich: „Was geleistet werden muss, ist das Denken in Zusammenhängen und Abhängigkeiten, statt weiterhin in Teilsystemen, gegeneinander abgeschottet, die eigenen Claims zu bewachen“, kommt auch der Bildungsforscher Ehmann (2001) in seiner jüngsten Studie „Bildungsfinanzierung und soziale Gerechtigkeit“, in der er nachweist, dass das bundesrepublikanische Bildungssystem vom Kindergarten an unter dem Banner von Chancengleichheit soziale Ungleichheit hervorbringt.

38 Für den Jugendbereich wird die 13. Shell Jugendstudie (Fischer u.a. 2000) und eine Jugendstudie mit gewerkschaftlichem Bezug (Linne/Pellul 1993), für den Angestelltenbereich schwerpunktmäßig eine Untersuchung von Kotthoff (1998), ergänzt um Studien aus dem IT-Bereich (Trautwein-Kalms 1995, Kadritzke 1999, Glißmann/Peters 2001) herangezogen. Die Perspektive der Frauen wird hier zum einen mittels einer Studie über „einfache“ weibliche Mitglieder (Morgenroth 1996) sowie – komplementär dazu – einer Untersuchung über weibliche Funktionsträger (Bilden/Marquardt/Poppe 1994) eingeholt, zum anderen über eine Zusammenfassung der aktuellen Diskussion über neuere Ansätze der gewerkschaftlichen Frauenpolitik.

### 3.3.1 Zum Wertpluralismus von Jugendlichen

Die jüngste Shell Jugendstudie<sup>39</sup> widmet den „modernen Orientierungsmustern“ und Wertorientierungen von Jugendlichen – wie schon die Vorgängerstudien – wieder viel Aufmerksamkeit (Fritzsche 2000). Insgesamt acht definierte Wertedimensionen (Autonomie, Menschlichkeit, Selbstmanagement, Attraktivität, Modernität, Authentizität, Familienorientierung, Berufsorientierung) werden in ihrer Ausprägung und Verteilung unter über 5.000 Jugendlichen gemessen. Bei der Frage nach der Trägerschaft der Werte wird nach Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss, Ost-West sowie Deutsch-Nichtdeutsch differenziert. Bei der Korrelation zwischen Lebenskonzepten und Wertorientierungen hat sich unter anderem ein für den Wandel des Geschlechterverhältnisses bemerkenswertes Resultat ergeben: Die hohe Zustimmung in allen Vergleichsgruppen zu einem Lebenskonzept, wonach „Familie und Beruf immer gleich wichtig sein“ sollen. „Ein Gleichgewicht von Beruf und Familie erreichen zu wollen scheint also unabhängig von den Wertorientierungen anerkannter Wunsch zu sein.“ (137) Des Weiteren scheint es für diese Generation unproblematisch zu sein, einem bestimmten Lebenskonzept (z.B. Berufszentriertheit) zuzustimmen, ohne andere, vermeintlich gegensätzliche Konzepte abzulehnen und dadurch auszuschließen: Die Jugendlichen wollen sich anscheinend offen halten und favorisieren mehrere Lebenskonzepte gleichermaßen. In dieser Parallelität von Orientierungen wird eine „neue Qualität“ gesehen.

Aufschlussreich im Hinblick auf den für diese Generation von Jugendlichen typischen Wertpluralismus und die gewerkschaftlichen Ansprachemöglichkeiten, die sich daraus ergeben können, sind Ergebnisse, die mittels Clusteranalyse gewonnen, „Zusammenhänge zwischen Sozialisationsbilanz, Wertorientierungen, Lebenshaltungen und Planungsmustern“ (138) aufzeigen. Hieraus ergeben sich insgesamt fünf Wertetypen:

- Die „*Distanzierten*“ stimmen allen Wertdimensionen nur unterdurchschnittlich zu. Es ist die Gruppe mit dem höchsten Männeranteil (meist ausländische/türkische Jugendliche, junge Arbeiter und Erwerbslose) und dem niedrigsten Bildungsniveau. Die Wertorientierungen dieses Typs sind zukunfts pessimistisch (gesellschaftlich wie persönlich), ohne klare Lebensplanung, stark gegenwartsorientiert; Genuss rangiert vor Leistungsorientierung; der Beruf wird als Notwendigkeit gesehen; die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist wichtiger als der Wunsch nach einer interessanten Arbeit; sowohl das Institutionenvertrauen als auch das Politikinteresse sind schwach ausgeprägt, die Ausländerfeindlichkeit<sup>40</sup> hingegen überdurchschnittlich.
- Die „*Freizeitorientierten*“ weisen eine hohe Zustimmung bei den Werten Attraktivität, Familienorientierung und Authentizität auf. Die Gruppe besteht zu zwei Dritteln aus Frauen (fast nur Deutschen, darunter BerufsschülerInnen, untere und mittlere BeamtInnen und ArbeiterInnen) und hat ein gemischtes Bildungsniveau (ein Drittel hat Abitur oder strebt es an, knapp die Hälfte hat Hauptschulabschluss). Bei den Wertorientierungen spielt der Beruf eine untergeordnete Rolle; Freizeit, eigene Interessen, Hobbies, Genuss und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sind hingegen sehr wichtig; es überwiegen kurze Zukunftsvorstellungen bei einer insgesamt starken Gegenwartsorientierung, die auf die Sicherung der eigenen Lebensbereiche gerichtet ist, und die gesellschaftliche wie die persönliche Zukunft werden höchst pessimistisch eingeschätzt; das Politikinteresse ist am geringsten und das Institutionenvertrauen am schwächsten ausgeprägt, die Ausländerfeindlichkeit am stärksten.

39 Die 13. Shell Jugendstudie (Fischer u.a. 2000) basiert auf Befragungen mittels qualitativer und quantitativer Erhebungsverfahren; die befragte Stichprobe ist diesmal so groß wie noch in keiner der Vorgängerstudien: „734 Jugendliche in der Vorstudie zur Entwicklung der Untersuchungsinstrumente, 4546 Jugendliche in der quantitativen Hauptstudie, 648 Jugendliche als eine zusätzliche Stichprobe von ausländischen Jugendlichen, nicht zu vergessen die zwei Gruppendiskussionen, die 30 qualitativen Explorationen und die 32 biographischen Interviews.“ (9)

40 „Ausländerfeindlichkeit“ wird daran gemessen, in welchem Umfang die Befragten der Auffassung widersprechen, dass Deutsche und Ausländer jeweils voneinander lernen können, und ob sie sich eine Liebesheirat zwischen Angehörigen beider Nationalitäten vorstellen können. Außerdem wird erfragt, ob sie im Wohngebiet/Stadtteil mit Ausländern zu tun haben.

- Die „*Vielseitigen*“ stimmen allen Wertdimensionen überdurchschnittlich stark zu, denken positiv und sind „hoch angepasst“. Der Männer-/Frauenanteil liegt bei ca. 50 %; das Bildungsniveau ist ein mittleres, der Ausländeranteil ist gering. In den Wertorientierungen zeichnet sich die Gruppe durch eine auf die Sicherung der eigenen Lebensbereiche bedachte, klare Lebensplanung aus; sie ist zukunfts zugewandt, leistungsorientiert und gibt längerfristigen Zielen den Vorzug vor kurzfristigem Nutzen und Spaß; sie favorisiert sowohl familien- als auch berufsbezogene Lebenskonzepte und plant nicht den Ausstieg aus dem Beruf wegen der Familie; sie ist – im Unterschied zu den „Freizeitorientierten“ – mobilitätsbereit und auch hochmotiviert, sich einmal selbständig zu machen; im Politikinteresse und Institutionenvertrauen liegt sie nur leicht über dem Durchschnitt; „erstaunlich in ihrem hohen Ausmaß und deshalb alarmierend ist in dieser Gruppe die Ausländerfeindlichkeit“ (147).
- Die „*Modernen*“, die dem Wert „Modernität“ (definiert als Teilhabe an Politik und technischem Fortschritt) überdurchschnittlich stark zustimmen, sind mehrheitlich männlich (60 %), deutsch und haben ein hohes Bildungsniveau. Man könnte sie auch als die HedonistInnen bezeichnen, denn Genuss rangiert vor Leistung, Spass vor längerfristigen Zielen, eigenen Interessen und Individualität vor Gemeinsamkeit; insbesondere die gesellschaftliche Zukunft wird am optimistischsten gesehen, und bei der individuellen Zukunft glaubt man aufgrund hoher Formalbildung und vielseitigen Interessen an die eigene Chancenrealisierung; sie sind überdurchschnittlich mobilitätsbereit und sehen Europa als Chance; Politikinteresse und Institutionenvertrauen sind hoch; sie suchen Selbstbestimmung in der Arbeit, haben hohe Erfolgsaussichten (v.a. in der Computerbranche, in Industrie und Handel) und sind wenig familienzentriert; ihre Sicherheiten erwägungen sind schwach ausgeprägt; ebenso ihre Ausländerfeindlichkeit.
- Die „*Traditionellen*“ schließlich stimmen den Werten Menschlichkeit, Selbstmanagement, Familien- und Berufsorientierung überdurchschnittlich zu; sie werden als konservativ und angepasst gekennzeichnet; der Frauen-/Männeranteils liegt bei ca. 50 %, der Ausländeranteil ist gering; die Gruppe hat das höchste Bildungsniveau und wird von vielen Studierenden gebildet. Die Lebensentwürfe und Orientierung der Mitglieder sind zukunfts zentriert und leistungsorientiert; gleichwohl rangiert Gemeinsamkeit mit anderen vor Individualität, und Rücksicht auf andere ist ihnen wichtig; längerfristige Nützlichkeit wird präferiert vor unmittelbarem Nutzenkalkül; sie fühlen sich gut ausgestattet und vorbereitet für die Herausforderungen in der Zukunft und haben familien- wie berufs zentrierte Lebenskonzepte; die Arbeit soll interessant, vielfältig und abwechslungsreich sein, Geld und Aufstiegschancen sind demgegenüber weniger wichtig; Europa wird als Chance gesehen, insgesamt existiert eine „positive politische Grundgestimmtheit“ aufgrund des verbreiteten Gefühls, ins politische System integriert zu sein; dementsprechend sind das Politikinteresse und das Institutionenvertrauen hoch.

Über den Wertewandel und damit den Generationeneffekt, der den Werte-Typen über die Differenzierung hinweg gemeinsam ist, heißt es in der Shell Jugendstudie:

„Jugendliche wachsen hinein in eine Erwachsenenwelt, in der biografisch improvisiert werden muss (und kann) wie nie zuvor. Sie wachsen hinein in eine Lebensweise, in welcher der Umgang mit den eigenen Lebenszielen, Partnerschaftsmodellen und Wohnvorstellungen zunehmend flexibel gehandhabt werden kann und muss. Sie können sich Starrheit nicht leisten. Dass die jungen Leute das ganz gut zu nehmen wissen, zeigt sich unter anderem an der parallelen Akzeptanz von sich nicht völlig ausschließenden, aber doch unterschiedlichen Lebenskonzepten und ebenso an der Parallelität von Werthaltungen, die gleichzeitig gedacht werden können, sofern sie nicht aus sich selbst heraus völlig unvereinbar sind.“

Der Reflex auf die Verunsicherungen am Arbeitsmarkt und die Sorge um die eigenen (späteren) Erwerbsmöglichkeiten und Erwerbsverläufe zeigen deutlich, dass die handfesten Nährarbeiten an den Mänteln in der kargen Nachkriegszeit und mit der Gewissheit, dass es aufwärts gehen wird, einer viel komplizierteren und abstrakteren Form der Flickarbeit gewichen sind, nämlich dem Patchwork an der eigenen Identität und am eigenen Lebenslauf.“ (156)

Welche Folgerungen für eine zukunfts fähige gewerkschaftliche Jugendarbeit sind aus diesen Ergebnisse zu ziehen? Unseres Erachten ist es hauptsächlich die Berücksichtigung der sozialen und kulturellen Differenzierung bei der Ansprache der heutigen Jugendgeneration. Es hat sich gezeigt, dass die „Distanzierten“ und

die „Freizeitorientierten“ relativ am stärksten benachteiligt sind. Dafür spricht ein niedriges Bildungsniveau, eine zukunfts pessimistische Grundhaltung, gepaart mit starker Gegenwartsorientierung und einem stark ausgeprägten Sicherheitsbedürfnis. Es ist anzunehmen, dass diese Gruppen positiv auf Gewerkschaften vor allem in deren Schutzfunktion anzusprechen sind, sozusagen als Verstärkung ihrer individuell als schwach eingeschätzten Position. Beide Typen entsprechen der Gruppe Jugendlicher mit latenter Arbeiterbiographie und der Kombination „Wohlstandsgesellschaft und bewahrende Solidarität“ (Dörre 1995), die die Gewerkschaften auf ihren traditionellen Feldern befürworten und hier auch prinzipiell ansprechbar sind. Die „Vielseitigen“ hingegen, charakterisiert durch ihre Leistungs- und Aufstiegsorientierung und eine starke Zuversicht hinsichtlich ihrer Zukunftschancen, brauchen Gewerkschaften wenn, dann eher beratend und ihre auf technischen Feldern geplante berufliche Laufbahn absichernd. Dieser Typ könnte Ähnlichkeit mit der Jugendlichengruppe ohne proletarischen Habitus und mit der Kombination „Leistungsgesellschaft und pragmatische oder instrumentelle Solidarität“ (Dörre 1995) haben. Die „Modernen“ und die „Traditionellen“ sind aufgrund hohen Bildungsniveaus und guter persönlicher Ressourcenausstattung die relativ Privilegierten – die einen hedonistisch, die anderen leistungsorientiert. Trotz ihres relativ großen Politikinteresses sind sie wahrscheinlich gewerkschaftlich schwerer ansprechbar, wenn aber, dann müsste sich die Gewerkschaft auch hier eher in ihrer Gestaltungsfunktion auf neuen Feldern und beratend qualifizieren. Es ist anzunehmen, dass sich aus den „Vielseitigen“ und den „Traditionellen“ die späteren Beschäftigten der Neuen Ökonomie bzw. der IT-Branche rekrutieren. Die „Modernen“ sind im übrigen der einzige Typ der Shell Jugendstudie, der politisch kritisch eingestellt ist. Er könnte der Gruppe ohne proletarischen Habitus und mit der Kombination „undurchschaubare bzw. vermachtete Gesellschaft und Solidarität der Individualitäten“ (Dörre 1995.) entsprechen.

Aus der Perspektive gewerkschaftlicher Jugendarbeit (Linne/Pelull 1993) liegen die Ursachen der Organisationsdefizite unter „jungen Erwachsenen“ im gestiegenen Anspruchsniveau an Qualität und Inhalt von Ausbildung und Berufstätigkeit auf Basis besserer Bildungsabschlüsse, wodurch sie älter und stärker individualisiert sind als frühere Jugendgenerationen. Damit hängt zusammen, dass für sie ein Gewerkschaftsbeitritt nicht mehr selbstverständlich ist, und sie zur gewerkschaftlichen Mitgliedschaft eher eine skeptische Einstellung haben. Das höhere Anspruchsniveau und der Individualismus schlagen sich auch in der Einstellung zur Gewerkschaft nieder: Der Nutzen steht im Vordergrund und wird kritisch geprüft. Jugendliche haben häufig ein pragmatisch-instrumentelles Verhältnis zu den Gewerkschaften, sie betrachten sie als Serviceeinrichtung und weisen eine geringe persönliche Identifikation mit der gewerkschaftlichen Organisation und Programmatik auf. Ihre Werbung verlangt eine überzeugende Argumentation.

Aber auch gewerkschaftliche Versäumnisse und zurückliegende „Sünden“ sind Grund für die Distanz der jungen Erwachsenen. Es mangelt nach Erfahrungen aus der Jugendarbeit in verschiedenen Einzelgewerkschaften (insbesondere in der IG Metall) an Glaubwürdigkeit, größerer Übereinstimmung von Reden und Handeln, am Eingehen auf die Wünsche Jugendlicher nach mehr Individualität in der Lebensgestaltung sowie an Angeboten von „offenen Strukturen“ für gewerkschaftliche Beteiligung ohne größere Verbindlichkeiten und Verpflichtungen. Solche offenen Strukturen werden ergänzend zu den autonomen Organisationsformen der Jugendarbeit für sinnvoll erachtet (ein Bedarf, der unter Frauen und Angestellten ähnlich artikuliert wird). Die Probleme der Industriegewerkschaften bei der zielgruppenorientierten Mitgliederrekrutierung kumulieren im Angestelltenbereich, wo mehrheitlich junge Frauen beschäftigt sind, so dass die Schwierigkeiten mit den drei „Problemgruppen“ hier zusammenfallen, sich überlagern und potenzieren.

Neben den klassischen Themenfeldern der beruflichen Bildung haben sich insbesondere ökologische Themen und Projekte als attraktiv für die jungen Erwachsenen erwiesen. Die Förderung ökologischer Kompetenzen im gewerblichen wie im kaufmännischen Bereich trifft auf ihr Interesse ebenso wie Ökologieprojekte in der Ausbildung oder Diskussionsforen zu Arbeit/Umwelt/Frieden. Die Erfahrungen aus dem Jugendbereich laufen darin zusammen, dass die Vielfalt der Interessen, Wert- und Lebensorientierungen,

insbesondere auch die „emanzipatorischen Interessen“ junger Frauen ernstgenommen und zugelassen werden sollen. Jugendarbeit heute muss auf Kommunikation, Moderation und Beteiligung angelegt sein; sie braucht Freiräume im Rahmen eigener Strukturen ebenso wie offene Beteiligungsmöglichkeiten im Rahmen von Projekten, Netzwerken usw. (Pieper 1993; Götz 1993; Weis 1993).

### **3.3.2 Werte und Orientierungen von (hoch-)qualifizierten Angestellten**

Eines der erstaunlichsten Phänomene in der Angestelltenforschung ist, dass sie wiederholt zu relativ gleichlautenden Befunden kommt, wenn es um das „Arbeitsbewusstsein“ oder die „Selbtsicht“ von Angestellten geht, und dies sogar – ab einem mittleren Qualifikationsniveau – relativ unabhängig von sonst entscheidenden Differenzierungen hinsichtlich ihres Status, betrieblichen Einsatzfeldes, Geschlechts etc. Im Kernbestand lautet das Ergebnis:

„Auch wenn es *den* Angestellten nicht gibt – die Spannweite von Qualifikation und Status ist weit größer als im gewerblichen Bereich –, die Selbtsicht und die Selbsterfahrung vieler Angestellter ist geprägt von

- starker individueller Leistungsorientierung mit ausgeprägtem Berufsbewusstsein und Aufstiegsorientierung,
- einem positiven und optimistischen Arbeitsbewusstsein, Aufgeschlossenheit für Veränderungen und Übernahme attraktiver Aufgaben insbesondere bei jüngeren und qualifizierten Angestellten,
- einer starken individuellen Interessenorientierung, die materielle und soziale Verbesserungen zunächst eher im direkten Kontakt über die Vorgesetzten zu realisieren versucht,
- einem ausgeprägten Bedürfnis nach Information, Beteiligung, Mitbestimmung und selbstbestimmten Arbeitsbedingungen
- und auch häufig einer stark entwickelten Loyalität gegenüber dem Betrieb“ (Balduin 1993: 221).

Balduin bezieht sich mit dieser Charakterisierung auf eine Studie über „Bewusstsein und Sozialcharakter von Angestellten“ (Schmidt/Wentzke 1992). Im Kernbestand finden sich auch in anderen Studien der Angestelltenforschung ähnliche Resultate – ob sie nun den Vergleich zwischen ArbeiterInnen und Angestellten zum Gegenstand ihrer Untersuchung gemacht haben, um hierüber auf Spezifika der Mentalität von Angestellten zu stoßen,<sup>41</sup> oder den Angestelltenbereich selbst<sup>42</sup>, ob sie älteren oder neueren Datums sind.<sup>43</sup> Solche eine Subjektperspektive verfolgende Untersuchungen kommen auch zu ähnlichen Befunden, die „Interessenbrennpunkte“ oder „-schwerpunkte“ von Angestellten betreffend: Es sind allermeist Interessen, die sich um Fragen der Gehaltsentwicklung, der Transparenz der Gehaltsstruktur, der flexiblen Arbeitszeitgestaltung, der Leistungsentdichtung und der gerechten Leistungsbeurteilung, der Karriereplanung und Weiterbildung, der „Ethik und Ästhetik“ sowie der Anerkennung, Information und Beteiligung gruppieren.<sup>44</sup>

Damit soll allerdings nicht behauptet werden, im Angestelltenbereich sei alles gleich und es hätte keine Veränderungen in den Arbeitssituationen und Beschäftigungsverhältnissen gegeben; das Gegenteil ist der Fall. Unter Veränderungsaspekten wird derzeit den „neuen Regeln“ und Organisationsformen in der „neuen Ökonomie“ und im IT-Bereich die meiste Aufmerksamkeit geschenkt, weil sich hier Phänomene der „Entgrenzung“, Flexibilisierung und Selbstorganisation von Arbeit herausgebildet haben, die eine „neue Form von Herrschaft“ (Glißmann/Peters 2001) indizieren oder begründen. Dieser neue Herrschaftsmodus beruht auf einer Verantwortungsübertragung vom Management auf die Beschäftigten hinsichtlich der Erfolgsbedingungen und der Realisierung von Ergebnissen, die zu einer Art Mitunternehmertum führt bzw. den Typus des „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz 1998) hervorbringt. Das Einkommen der Beschäftigten in der „neuen Ökonomie“ steht nicht mehr in Beziehung zur investierten Arbeitszeit, sondern „hängt ab

41 Siehe Kudera/Ruff/Schmidt (1983) für männliche oder Frerichs/Morschhäuser/Steinrücke (1989) für weibliche Vergleichsgruppen.

42 Siehe Wald (1992) für weibliche Angestellte; Trautwein-Kalms (1995) für IT-Beschäftigte

43 Neuere Untersuchungen über hochqualifizierte Angestellte und Führungskräfte siehe Baethge/Denkinger/Kadritzke (1995); Kotthoff (1997); Faust/Jauch/Notz (2000).

44 Siehe Frerichs/Steinrücke (1989a, 1989b); Stück (1991); Wald (1993); Balduin (1993); Trautwein-Kalms (1995); Kotthoff (1997).

von dem Geschick, der Originalität und der Schnelligkeit, neue Probleme zu identifizieren, sie auf kreative Weise zu lösen und überzeugend zu kommunizieren“ (Klotz 1999: 599). Wo Arbeitszeit und Einkommen sich zu entkoppeln und verselbständigen scheinen, überlange und flexible Arbeitszeiten die Grenzlinie zur Privatsphäre und Eigenzeit einreißen und die Einkommen individualisiert und ungleich verteilt sind, zeige sich der „Preis der Autonomie“. Die Arbeitssituation von IT-Beschäftigten steckt voller Ambivalenzen: Gute Beschäftigungschancen bei gleichzeitiger Arbeitsplatzunsicherheit und Flexibilisierung; Eigenverantwortung und Autonomie bei gleichzeitiger Abhängigkeit in der Arbeit (von Technik, Kunden, Leistungsvorgaben); berufliche Herausforderungen gehen mit Leistungsdruck und Überforderung einher, die Freiheit in der Aufgabenbewältigung mit notorischer Zeitnot usw. (Trautwein-Kalms 2001). Gewerkschaften, die sich um neue Mitglieder in diesen Bereichen bemühen, rechnen sich Chancen aus, an solchen Widersprüchen und Ambivalenzen in der Arbeitssituation und den sich daraus entwickelnden Interessen und Interessenverletzungen anknüpfen zu können, zumal es nach längeren Zeiten des wirtschaftlichen Booms im IT-Bereich nunmehr zu teilweise massiven Krisenerscheinungen und Einbrüchen an der Börse gekommen ist. Abgesehen von so prominenten Beispielen für erfolgreiche Betriebsratsarbeit wie IBM und Digital Equipment<sup>45</sup> sind auch erste Erfolge bei der Neugründung von Betriebsräten wie bei der Organisierung neuer Mitglieder in der IT-Branche zu verzeichnen.<sup>46</sup> Gleichwohl betreten Gewerkschaften hier Neuland, sowohl von der Themenpalette her als auch hinsichtlich der „kommunikativen Anforderungen an die kollektive Interessenvertretung“. Als Schlüsselfrage für die Gewerkschaften wird angesehen, ob sie die „Balance der Angestellten zwischen unternehmensorientierter, auf hoher Arbeitsidentifikation beruhender Interessenvertretung und überbetrieblicher gesellschaftlicher Solidarität als Ambivalenz im sozialen Wandel akzeptieren können und mit ihr umzugehen verstehen“ (Trautwein-Kalms 1995: 221).

Nach Anknüpfungspunkten für eine gewerkschaftliche Ansprache sucht auch die Studie von Kotthoff (1997) über hochqualifizierte Angestellte und Führungskräfte in modernen und traditionellen Branchen.<sup>47</sup> Sie ist von der Idee getragen, dass nur über ein wirkliches Verständnis der „Arbeitsidentität“ dieser Angestellten-gruppen die Frage nach ihrer generellen Erreichbarkeit für Gewerkschaften beantwortet werden kann. Die sogenannte Beitragsorientierung spielt hierbei eine wesentliche Rolle:

„Warum sind die Hochqualifizierten so begierig darauf, freiwillig einen guten Beitrag für die Firma zu leisten? Warum kümmern sie sich wie ein Kleinunternehmer für die Sache der Firma, wo sie doch im Räderwerk dieser Konzerne nur ein kleines Licht sind? Der Grund dafür ist ihr privilegiertes Anspruchsniveau. Sie beanspruchen von der Firma und der Gesellschaft nämlich mehr als Geld und berufliche Sicherheit. Sie beanspruchen die Teilhabe an einem nützlichen und gesellschaftlich sinnvollen Projekt, die Teilhabe an einem Stück Zukunftsgestaltung. [...] Um zu verstehen, welche Bedeutung die Arbeit für die Hochqualifizierten hat, genügt es nicht nur zu fragen, was ihre Beitragsorientierung der Firma bringt, sondern man muss zugleich umgekehrt fragen, was die Firma, die eine Beitragsorientierung ermöglicht und fördert, den Angestellten bringt.“

45 Herausragende und vielzitierte Beispiele dafür, dass Gewerkschaften „einen Fuß zwischen die Tür“ im IT-Bereich bekommen haben, sind IBM und Digital Equipment. Kadritzke (1999: 143) schreibt zu den unterschiedlichen betriebspolitischen Vorgehensweisen in beiden Unternehmen: „Es überrascht nicht, dass in den Gewerkschaften die Urteile über die angemessene betriebspolitische Antwort auf den betrieblichen Druck, der auf den hochqualifizierten Angestellten lastet, zunächst kontrovers ausfallen. So scheint in der IG Metall die Sympathie für die erfolgreichen kollektiven Aktionen, die in den letzten Jahren den Betriebsräten der in die Krise geratenen Digital Equipment (DEC) gelangen, stärker zu sein als das Verständnis für den Prozeß einer an individuellen Erfahrungen ansetzenden Selbstverständigung, auf den die IBM-Betriebsräte setzen. Es ist aber müßig, das eine gegen das andere Konzept auszuspielen, und weitaus sinnvoller, beide Vorgehensweisen sachlich und zeitlich zu verknüpfen. Eine radikal an der persönlichen Lage ansetzende Reflexion kann die herrschenden Regeln der Unternehmenspolitik ebenso auf den Prüfstand stellen wie der Appell zum kollektiven Handeln in bedrohlichen Situationen. Das eine ist vermutlich ohne das andere nicht zu haben, und die Aufforderung zur individuellen ‚Selbstaufklärung‘ sollte man nicht vorschnell gegen das Muster der gewerkschaftlichen ‚Aktionaufklärung‘ ausspielen.“

46 Idw-Meldung über eine aktuelle repräsentative Befragung von über 200 Betriebsräten in der IT-Branche des WSI vom 31. Mai 2001.

47 Die Studie von Kotthoff (1997) wird hier auch deswegen ausführlicher rezipiert, weil sie eine Reihe verallgemeinerbarer Ergebnisse auch für andere Angestelltengruppen und -bereiche enthält; so sind z.B. die Ergebnisse über die Interessenschwerpunkte der Führungskräfte in traditionellen Branchen in Bezug auf Gehalt und Arbeitszeit durchaus denen von Beschäftigten im IT-Bereich vergleichbar. Ebenso ihre hohe Arbeitsidentifikation und „Beitragsorientierung“, mithin ihre Professionalität, ist den Orientierungen der Beschäftigten aus der „neuen Ökonomie“ durchaus ähnlich. Dies gilt auch für Phänomene der „Entgrenzung von Arbeit“ (in sozialer, zeitlicher und räumlicher Dimension) (Döhl/Kratzer/Sauer 2000), die von den Hochqualifizierten auf andere Qualifikationsgruppen, von den Beschäftigten in den neuen auf diejenigen in eher traditionellen Bereichen übergreift.

Einen Beitrag leisten zu können bedeutet für sie, eine Identität zuerkannt zu bekommen als jemand, auf den es ankommt. [...] Die Beitragsorientierung, die Firmenbezogenheit und die Identität als Teilnehmer einer ‚Unternehmung‘ besagt nichts weniger, als dass das originäre und eigentlich gewünschte Verständnis ihrer Beziehung zur Firma nicht die Vertragsbeziehung ist, sondern die Produzentenbeziehung. Tatsächlich stehen sie aber als Arbeitnehmer auch in einer Vertragsbeziehung mit der Firma. Das Aushalten und Ausharigen der Ambivalenz zwischen diesen beiden Gesichtern ist ein neuralgischer Punkt ihrer Identität“ (Kotthoff 1997: 34f.).

Aus dieser Arbeitsidentität erklärt sich die besondere Distanz der Hochqualifizierten zu den Gewerkschaften, die im wesentlichen in einem den Gewerkschaften zugeschriebenen Nichtverstehen ihrer Beitragsorientierung als einer spezifischen Form von Leistungsorientierung gründet. Dafür – so Kotthoff – fehlt den Gewerkschaften ganz und gar der Sinn, und diesen Grund führen die Befragten wesentlich dafür ins Feld, dass sie mit den Gewerkschaften nichts oder wenig verbindet. Der handlungsstrategische und moralische Widerspruch des Trittbrettfahrertums, der darin besteht, die Gewerkschaften als gesellschaftliche Kraft zu befürworten und indirekt von ihren Leistungen zu profitieren, ohne sich dadurch zu einem Beitritt motiviert zu fühlen und ohne darin ein moralisches Problem zu sehen, ist den meisten Befragten voll bewusst. Sie orientieren sich dabei an den „traditionellen“ Gewerkschaften (und nicht an berufsständischen oder christlichen Vereinigungen), weil sie nur diesen die dazu gehörige Macht und Professionalität sowie das Expertentum zutrauen.

Darüber hinaus zeigt die Studie ein differenziertes Spektrum an Haltungen der Hochqualifizierten mittels einer Typologie der Annäherung und Distanz zur Gewerkschaft auf. Solche Haltungen, die über einen emotionalen Ausdruck zutage gefördert wurden und nicht über kognitive Urteile, sind Kotthoff zufolge ein wichtiger Indikator für die Ansprechbarkeit dieser Gruppe und damit für die Chancen potenzieller Mitgliederrekrutierung. Die Typologie umfasst drei Typen von Nicht-Mitgliedern und einen von Mitgliedern.

- Typ 1: „Der typische Hochqualifizierte, der die Gewerkschaft affektiv stark ablehnt, ist der AT-Angestellte, der – zur Hälfte mit Universitätsabschluss und zur anderen Hälfte mit betrieblicher Ausbildung – eine Führungsposition einnimmt; sich nicht im Arbeitnehmerlager verortet; und vor allem ein mit seiner Arbeitssituation sehr zufriedener und anerkannter unternehmerisch denkender beitragsorientierter Leistungsträger ist“.
- Typ 2: „Der typische Hochqualifizierte, der gegenüber der Gewerkschaft dialogoffen ist, ist der AT-Angestellte und Universitätsabsolvent, der als Führungskraft arbeitet, sich nicht als Arbeitnehmer verortet, ein unternehmerisch denkender beitragsorientierter Leistungsträger ist, der sich aber im Unterschied zum affektiv stark Ablehnenden mit seiner Arbeitssituation deutlich weniger zufrieden zeigt und sich in seiner Beitragsorientierung häufiger ausgebremsert fühlt“.
- Typ 3: „Der typische Hochqualifizierte, der die Gewerkschaft aus utilitaristischen Gründen ablehnt, ist der Tarifangestellte (in den obersten Tarifgruppen) ohne hierarchische Position; der sich im Arbeitnehmerlager – zum kleineren Teil auch als Zwitter, aber nicht im Arbeitgeberlager – verortet; der nicht die Arbeitsidentität des beitragsorientierten Leistungsträgers, sondern die des sicherheits- und vertragsorientierten Angestellten besitzt; und der mit seiner Arbeitssituation im Vergleich zu allen anderen Haltungstypen am wenigsten zufrieden ist“.
- Typ 4: „Der typische Hochqualifizierte, der Mitglied einer Gewerkschaft ist, ist der Mitarbeiter ohne hierarchische Position; der keinen Universitätsabschluss hat, der viel seltener als die affektiv Ablehnenden und Dialogoffenen, aber etwas öfter als die aus utilitaristischen Gründen Ablehnenden eine Arbeitsidentität des beitragsorientierten Leistungsträgers hat; dessen Zufriedenheitsniveau mit seiner Arbeitssituation fast so gering ist wie bei den aus utilitaristischen Gründen Ablehnenden; und der sich am eindeutigsten von allen Haltungstypen im Arbeitnehmerlager verortet“ (Kotthoff 1998: 288f.).

Ob nach diesen Ergebnissen eine „Verortung im Arbeitnehmerlager“ eine wesentliche Voraussetzung für die Chance auf Mitgliedergewinnung unter Hochqualifizierten darstellt (insofern wäre Typ 3 von besonderem Interesse) oder ob das Kriterium der Dialogoffenheit (Typ 2) ausschlaggebend ist, bleibt der Praxis vorbehalten. Den größten Rückhalt in der Angestelltenschaft haben die Gewerkschaften Kotthoff zufolge unter denjenigen, die aus bewusstem Entschluß und unter klarer Interessenabwägung, d.h. in Erwartung einer adäquaten Gegenleistung für ihren Beitrag, Mitglied geworden sind.

Wie schon bei den Jugendlichen, wären seitens der Gewerkschaften auch hier Ideen und Konzepte zu entwickeln, die den Hochqualifizierten, aber auch weiteren Zielgruppen unter den Angestellten, Zugangs- und

Beteiligungsmöglichkeiten beispielsweise in Form von Netzwerken eröffnen, die ihnen auch jenseits der herkömmlichen Mitgliedschaft Zugänge verschaffen und attraktiv oder nützlich erscheinen könnten. Inhaltlich bieten dabei wohl immer noch die „Interessenbrennpunkte“ die fundiertesten Anknüpfungspunkte. Diesem Gedanken folgt auch Balduin (1993: 222) mit seinen konzeptionellen Vorschlägen für die Weiterentwicklung der gewerkschaftlichen Angestelltenarbeit; darunter finden sich Konzepte für Team- und Projektarbeit, differenzierte Arbeitszeitmodelle, Konzepte gegen wachsende Leistungsverdichtung, Serviceleistungen und Informationen für AT-Angestellte (z.B. Gehaltsvergleiche, Checkliste für Arbeitsverträge), Aufbau von Netzwerken für Informationsaustausch und Beratung sowie die Entwicklung von Konzepten für Zielgruppen (z.B. Meister, weibliche kaufmännische Angestellte, junge Angestellte).

### **3.3.3 Werte und Orientierungen von Frauen**

Vor dem Hintergrund, dass die Gewinnung von Frauen für Gewerkschaften mehr und mehr eine Frage ihrer Existenz und Zukunftsfähigkeit wird, sollen hier die Werte und Orientierungen von Frauen im Hinblick auf die gewerkschaftliche Organisation ihrer Interessen auf Basis von Frauenstudien und der aktuellen frauenpolitischen Diskussion dargestellt werden. Die kontinuierlich gestiegene Frauenerwerbstätigkeit, die sich mit großer Wahrscheinlichkeit auch in die Zukunft fortschreiben lässt, hat das Erwerbspersonenpotential und die demografische Entwicklung strukturell beeinflusst. Da erwerbstätige Frauen zu über zwei Dritteln Angestelltentätigkeiten in Dienstleistungsbereichen nachgehen, ist es für die Gewerkschaften insgesamt von fundamentaler Bedeutung, Frauen als Mitglieder zu gewinnen, wollen sie nicht von vornherein auf ein großes Mitgliederpotential verzichten (IG Metall 2001). Dies aber ist vor dem historischen Hintergrund sozialer Schließung gegenüber der „Schmutzkonzurrenz“ durch Frauen aus Zeiten der Gewerkschaftsgründungen bis heute kein leichtes Unterfangen. Selbst wenn Gewerkschaften sich mit einer Personengruppenpolitik um die Gleichberechtigung von Frauen bemüht haben, bleiben diese gleichwohl im Status einer Minderheit und – gemessen an der männlichen Kernmitgliedschaft – von defizitären Wesen. Für Gewerkschaften kommt es folglich darauf an, sich glaubwürdig den Interessen und Orientierungen von Frauen zuzuwenden und diese nicht (länger) qua Strukturen und hegemonialem Diskurs auszugrenzen (Jansen 1995).

Eine Untersuchung unter „einfachen“ weiblichen Gewerkschaftsmitgliedern (Morgenroth 1996) fördert zutage, dass diese Frauen aus dem gewerblichen wie dem Angestelltenbereich zum Teil mit „großer Selbstverständlichkeit“ Gewerkschaftsmitglied sind. Sie sehen in den Gewerkschaften eine notwendige Einrichtung der Interessenvertretung der Beschäftigten, zu der sie sich loyal verhalten. Zwar existieren unter den Befragten kaum Kenntnisse über die gewerkschaftliche Organisationsstruktur und erst recht nicht über die sogenannte Beschlusslage, gleichwohl aber werden bei aller Loyalität auch kritische Beurteilungen vorgenommen, insbesondere bei Interessenthemen, die ihre eigenen Erfahrungen und Interessen berühren. So wird „heftig kritisiert“, dass die Kinderbetreuung „kein Thema“ für Gewerkschaften ist, wie auch insgesamt die Ignorierung von „Fraueninteressen“ rund um die Vereinbarkeitsproblematik von Beruf und Familie moniert wird. Dieser Befund steht in Widerspruch zu der Tatsache, dass sich die gewerkschaftlichen Frauengremien seit Jahrzehnten für „Fraueninteressen“ im Rahmen von umfassenden Gleichstellungsforderungen (von der Forderung „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ über die nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie und genereller Chancengleichheit, Maßnahmen der betrieblichen Frauenförderung bis zum Gender Mainstreaming heute) einsetzen – ein Engagement, das anscheinend in der breiten Mitgliedschaft nicht so wahrgenommen wird, als dass es zum integralen Bestandteil des gewerkschaftlichen Erscheinungsbildes unter den weiblichen Mitgliedern gehörte. Im Umkehrschluss könnte hier gefolgert werden, dass die Gleichstellungs- und Vereinbarkeitsinteressen, die von den „Basisfrauen“ artikuliert werden, erst dann deren Bezüge zur Gewerkschaften festigen, wenn diese in allen Gremien und auf allen Ebenen repräsentiert werden. Genau dies ist erklärtermaßen Ziel und Zweck des Gender Mainstreaming (s.u.).

## **Politikverständnis**

Aus der Perspektive *gewerkschaftlicher Funktionsträgerinnen* (Bilden/ Marquardt/ Poppe 1994) verschärft sich die Kritik an den Gewerkschaften, die sich an den basalen Organisationsstrukturen festmacht. Die befragten haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschafterinnen kritisieren insbesondere die „sehr bürokratischen und stark hierarchischen Strukturen“ und das „undemokratische zentralistische Denken in den Gewerkschaften“. Den enormen Leistungsdruck, unter dem FunktionsträgerInnen stehen, erfahren sie als eine „sehr männliche Struktur“, ebenso wie den „ungenügenden Informationsfluss“ und die „Vereinzelung innerhalb hierarchischer Arbeitsstrukturen“ (110). Beklagt wird auch ein zunehmender „Anti-Feminismus“ und eine „Verstärkung der Männerbünde“ als Reaktion auf „erfolgreiche Frauenförderpolitik“ in den Gewerkschaften.

Die Studie kommt – über die Kritik hinaus – zu dem Ergebnis, dass die Frauen einen wesentlichen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften leisten: Sie haben „mit ihren Aktivitäten, Kritiken und Forderungen innovatorische Impulse gegen die vielbeklagte Erstarrung der ‚Dinosaurier‘ Gewerkschaften gesetzt“ (221). Engagierte Frauenarbeit fordert „gewerkschaftliche Phantasie und neue Arbeitsformen“, die auf die Subjekte, ihre individuellen Erwartungen und Wünsche eingehen, geradezu heraus. Daher sind die engagierten Frauen „Pionierinnen für die Artikulation der Interessen und die Gewinnung neuer Mitgliedergruppen, insbesondere im Angestellten- und Dienstleistungsbereich“ (226). Das „andere Politikverständnis“ von frauenpolitisch engagierten Gewerkschafterinnen ist hierfür zentral; es verdeutlicht die „Einseitigkeit der vorfindlichen gewerkschaftlichen Politik, ihre Strukturen und Rituale, als zentriert auf männliche Lebensbereiche“. Dieses (weibliche) Politikverständnis kann als „Korrektur“ und „notwendige Erweiterung“ verstanden werden (237) (vgl. auch Frerichs/ Steinrücke 1989a).

Die Kritik von Frauen an den gewerkschaftlichen Strukturen als männlich geprägte und nur dem männlichen Lebenskonzept vermeintlich gemäße (bei näherer Betrachtung auch männliche Funktionsträger gänzlich überfordernde wie vereinseitigende) war stets darauf bedacht, mit Alternativen und Gegenmodellen aufzuwarten, die beiden Geschlechtern eine humanere wie lebensbejahendere Möglichkeit verschaffen, in den Gewerkschaften oder in der betrieblich-gewerkschaftlichen Interessenvertretung tätig zu sein. Das hierfür richtungweisende, erweiterte Politikverständnis weist folgende Charakteristika auf:

- „Ausgehen vom Lebenszusammenhang konkreter Menschen, insbesondere von Frauen, Ernstnehmen der Subjekte;
- systematische Grenzüberschreitung zwischen Beruf-Familie, Produktions-/Öffentlichkeitssphäre-Privatbereich;
- Verschränkung von [...] Gesellschaftsveränderung und Selbstveränderung;
- Infragestellung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung: Umverteilung von Erwerbs- und Familienarbeit auf Frauen und Männer;
- Gesellschaftspolitische Gestaltungsansprüche im Rahmen der Gewerkschaften (z.T. systemkritisch);
- Beanspruchung von Definitionsmacht durch die Betroffenen, was ihre Interessen sind und wie sie sie vertreten wollen;
- Erweiterung des gewerkschaftlichen Themenkanons um ‚Frauen-Interessen‘;
- Weg von der reinen Stellvertreterpolitik zu mehr Beteiligung;
- Kooperation mit Frauen(gruppen), Institutionen, Neuen sozialen Bewegungen;
- nicht institutionell-verengtes Politikverständnis;
- zentral: Thematisierung des Privaten, Persönlichen als politisch im Arbeits- und Lebenszusammenhang der GewerkschafterInnen selbst;
- besondere Sensibilität für Arbeits- und Lebensqualität – auch für GewerkschafterInnen;
- Blick auf Menschen als ‚ganze Menschen‘, d.h. Anerkennung auch ihrer Gefühle und Körperlichkeit, auch in der Arbeit: Erweiterung des männlich-asketischen Arbeitsbegriffs und der reduzierten Vorstellung von Vernunft;
- Forderung nach Phasen der Regeneration und (persönlichen und konzeptuellen) Reflexion“ (Bilden/ Marquardt/Poppe 1994: 206).

## **Autonome Strukturen und Gender Mainstreaming**

Einige der hier zusammengetragenen Anforderungen an eine zukünftige, beiden Geschlechtern gerecht werdende Gewerkschaftspolitik haben in den letzten Jahren zwar nicht explizit Eingang in die gewerkschaftliche Organisationskultur gefunden, wohl aber ist ein Zugewinn an Sensibilität hinsichtlich der Geschlechterfrage und auch an Anerkennung von und Respekt vor Frauen zu verzeichnen, die sich trotz widriger Bedingungen und Strukturen als Haupt- und Ehrenamtliche in den Gewerkschaften durchsetzen. In der feministischen Debatte um die Position von Frauen in den Gewerkschaften sind unter den Stichworten „Überdenken der Frauenstrukturen“, „Geschlechterdemokratie“ und „Gender Mainstreaming“<sup>48</sup> neue Konzepte und strategische Ansatzpunkte in der Diskussion. Ist ein erweitertes, den „ganzen Menschen“ in seiner gesamten Lebenstätigkeit in den Blick nehmendes Politikverständnis sozusagen Basis oder Kern weiblicher Orientierungen im gewerkschaftlichen Zusammenhang, so setzt die Diskussion um „Frauenstrukturen“ den Akzent auf die Frage, ob diese vor den Hintergrund der neuen Konzepte und Strategien noch zeitgemäß sind. Bilden/Marquardt/Poppe (1994) kommen zu dem Ergebnis, die Frauenstrukturen müßten als Grundlage der Frauenarbeit zwar erhalten bleiben, jedoch überdacht und durch „informelle Netzwerk-Strukturen und Bündnisse“ (73) ergänzt werden. Kern der gewerkschaftlichen Frauenpolitik sei die Zusammenarbeit und Vernetzung von haupt- und ehrenamtlichen Funktionärinnen. Angesichts des zwiespältigen Charakters dieser Strukturen, nämlich einerseits eine relativ unabhängige Möglichkeit der „autonomen“ Organisation im Kontext gewerkschaftlicher Gremienarbeit zu sein, andererseits qua Personengruppenprinzip den Status von Frauen (wie auch von Jugendlichen, Ausländern und Angestellten) als Minderheit mit relativ geringem politischem Einfluß auf die Gesamtorganisation zu zementieren, plädiert Vogelheim (1999: 491) für eine Abschaffung der Frauenstrukturen.

„In den Gewerkschaften wurden Frauenausschüsse – wie für andere Personengruppen auch [...] – für eine Minderheiten-gruppe konzipiert. Nach unserem Anspruch vertreten wir die Hälfte der Menschheit. In einigen Gewerkschaften stellen Frauen sogar die Mehrheit der Mitglieder. Da muss die Frage erlaubt sein, ob wir uns nicht von einer typischen Arbeitsstruktur für Minderheiten verabschieden müssen. Nicht weil Männer in den Gewerkschaften das wollen, [...] sondern als Ausdruck unseres Selbstbewußtseins.“

Konträr zu diesem Vorschlag argumentiert Stiegler (1999). Sie spricht sich nicht nur für die Beibehaltung „autonomer Strukturen und Praxis“ aus, sondern stellt diese in den Kontext von insgesamt „vier Säulen“ der Frauen- und Geschlechterpolitik: (1) eine „egalitäre Repräsentation“ in Positionen soll durch Geschlechterquoten sichergestellt werden; (2) eine Politik der „Legalisierung und Normierung“ (z.B. die Verankerung von Chancengleichheit der Geschlechter in Vertragstexten) setzt an kulturell-rechtlichen Veränderungen und neuen Leitbildern an und ist die Voraussetzung für eine (3) Politik des Gender Mainstreaming:

„[Es] setzt voraus, dass die Geschlechterfrage als politische Frage gesehen wird, dass politische Interventionen dem Ziel der Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit und dem Durchsetzen der Menschenrechte auch für Frauen zu dienen haben, dass bisherige Strategien als ergänzungsbedürftig angesehen werden.“

Gender-Mainstreaming bedeutet dann konkret die Aktivierung aller Potentiale zur Herstellung der Chancengleichheit. Gender-Mainstreaming umfasst sowohl die Förderung von Frauen als diskriminierter Gruppe, als auch die Herstellung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen, damit Chancengleichheit möglich wird, und nicht zuletzt die Bewusstseinsbildung über die Geschlechterfrage, insbesondere bei männlichen Akteuren“ (695).

48 Das Konzept des „Gender Mainstreaming“ ist anlässlich der Weltfrauenkonferenzen von Nairobi (1985) und Peking (1995) aufgekommen und fand dann Eingang in das vierte Aktionsprogramm der Europäischen Gemeinschaft zur Gleichstellungspolitik. Es bezeichnet Instrumente und Methoden der Einwirkung auf und Evaluation von Politiken auf allen Ebenen und in allen Ressorts mit dem Ziel der Herstellung von Geschlechtergleichheit. Für die Gewerkschaften, wie beispielsweise für ver.di, die das „Gender Mainstreaming als Lebens- und Arbeitsprinzip in der Satzung verankert“ haben, heißt dies: „Wir wollen, dass alle Projekte und Maßnahmen immer aus der Perspektive von Männern und Frauen betrachtet werden. Wir wollen in unserer Politik immer die Folgen berücksichtigen, die sie für beide Geschlechter hat. Insofern hoffe ich nicht, dass ver.di eine Frauengewerkschaft wird, sondern eine Gewerkschaft, in der Frauen einen gleichberechtigten Platz haben. Daran werden sich dann auch andere messen lassen müssen. Nicht nur andere Gewerkschaften. Für moderne Organisationen ist die Berücksichtigung des Gender-Prinzips eine Überlebensfrage“ (Interview mit der designierten stellvertretenden ver.di-Vorsitzenden Mönig-Raane, einblick 5/01).

(4) Um sich über die eigenen Interessen verständigen und von dort aus auch Einfluss nehmen zu können, bedarf es eigener Strukturen, Gremien, „autonomer Räume“ für Frauen in Organisationen wie den Gewerkschaften. Sie sind Stiegler zufolge ebenso unverzichtbar wie die drei anderen Strategien, die nur als sich wechselseitig ergänzende erfolgreich eingesetzt werden können, nicht als isolierte. Das Gender Mainstreaming ist ihres Erachtens eine innovative wie aussichtsreiche Strategie, damit die Geschlechterfrage in „bislang männerzentrierte Denkweisen, Organisationsformen und Verfahrensweisen“ durchsickert; es macht aber andere erprobte Strategien (wie Quotierung, normative Festlegung oder Frauenstrukturen) keinesfalls überflüssig. „Im Gegenteil, sie [die Strategie des Gender Mainstreaming, d.V.] setzt an der Erfahrung an, dass die Umsetzung der Geschlechterdemokratie ein viel gewaltigeres und tiefgreifenderes Vorhaben sein muss als bislang geglaubt“ (696).

### **Geschlechterdemokratie**

Auffällig ist, dass im neueren Diskurs über die politisch-soziale Gleichstellung der Geschlechter unter der Hand eine neue Wertediskussion aufgekommen ist, die sich an Begriffen wie „Geschlechtergerechtigkeit“ und „Geschlechterdemokratie“<sup>49</sup>, gepaart mit dem älteren Begriff der „Chancengleichheit“, ablesen lässt. Neben Zustimmung zum Konzept Geschlechterdemokratie, gerade in Kombination mit der Strategie des Gender Mainstreaming, gibt es auch kritische Stimmen. In ihrer Eröffnungsrede auf dem Kongress „Geschlechterdemokratie“ der Heinrich-Böll-Stiftung argumentierte Thürmer-Rohr (2001: 18) unter anderem wie folgt:

„Der Begriff [Geschlechterdemokratie d.V.] klagt den Mangel an Demokratie ein. Zugleich könnte er aber auch selbst Ausdruck eines Mangels an Demokratie werden, nämlich dann, wenn er ein gesellschaftliches Verhältnis, das Geschlecht, aus seinen Zusammenhängen herauslöst, wenn also das Geschlechterverhältnis sich aus einem Kontext des Politischen isoliert und sich unter Vernachlässigung anderer Unrechtsverhältnisse zum zentralen demokratisierungsbedürftigen Verhältnis macht, also sich totalisiert. [...] Die Idee der Geschlechterdemokratie [...] nimmt keinen Bezug zu der Tatsache, dass politische Gerechtigkeit alle und vor allem den Zusammenhang aller meinen muss. Der Aufschrei gegenüber dem Nicht-Tolerierbaren bleibt schwach, wenn nur ein Nicht-Tolerierbares im Blick ist oder wenn Rassismuspfer auf eine Ebene mit ‚Frauen‘ als Sexismuspfer geraten. Das Nicht-Tolerierbare scheint sozusagen stellvertretend mit der Anteilnahme an Frauen abgegolten zu sein. Das Geschlechterverhältnis beginnt um sich selbst zu kreisen. Der Bezug zum gemeinsamen Dritten, zur gemeinsamen Welt geht verloren.“

Die Kritik am Begriff „Geschlechterdemokratie“ geht davon aus, dass Demokratie und Demokratisierung grundsätzlich einen umfassenderen Bezugsrahmen und Geltungsbereich beanspruchen, die es nicht sinnvoll erscheinen lassen, diese Termini auf einzelne gesellschaftliche Ungleichheits- und Ungerechtigkeitsverhältnisse anzuwenden – sonst wäre es ebenso legitim, auch von „Rassendemokratie“, „Klassendemokratie“ oder „Ethniendemokratie“ zu sprechen. Nur in der Einbettung in den gesellschaftlichen Gesamtzusammenhang, und d.h. auch in Relation zu anderen Herrschafts-, Ungleichheits- und Ungerechtigkeitsbeziehungen, ist eine Transformation des Geschlechterverhältnisses in Richtung auf mehr Gleichheit und Gerechtigkeit zu konzipieren und politisch anzustreben.

Auf eine Verbindung von „demokratischer Geschlechtergleichstellungspolitik“ und einer „neuen Sicht auf die Probleme der Arbeit“ hebt Jansen (1995: 414ff.) mit ihrem Vorschlag ab, die Gewerkschaften sollten sich als „soziale Emanzipationsbewegung der Arbeit(enden)“ auch dem Geschlechterverhältnis völlig neu

49 Unseres Wissens geht der Terminus Geschlechterdemokratie, der heute nahezu selbstverständlich, aber oft ohne inhaltliche Füllung gebraucht wird, auf eine Diskussion in der Heinrich-Böll-Stiftung (1998: 7f.) zurück. Dort ist er wie folgt umrissen worden: „Geschlechterdemokratie [verfolgt] die Verwirklichung des theoretischen Anspruchs der demokratischen Gleichstellung und Chancengleichheit von Frauen und Männern. Der Begriff ‚Geschlechterdemokratie‘ soll nicht zuletzt auch provozieren und daran erinnern, dass Demokratie ein Prozess ist, den es gemeinsam zu gestalten gilt. Das politische Programm einer ‚Demokratisierung der Geschlechter‘ ist der Stachel, der wider die Selbstherrlichkeit löckt, ein Geschlecht für das Ganze zu nehmen. [...] Die Umsetzung des Leitbilds Geschlechterdemokratie ist daher konsequenterweise eine Gemeinschaftsaufgabe und damit mehr als die stille Duldung frauenpolitischer Maßnahmen. Alle Themen und Politikfelder sollen auch unter dem ‚gender-Aspekt‘ gesehen werden.“

zuwenden. Sie wären hiernach eine „Selbstorganisation aller Arbeitsbürgerinnen und -bürger“, die als Gleichberechtigte von ihrer Arbeit leben und mit ihrer Arbeit an Gesellschaft teilhaben wollen. Dem neuen Leitbild des „unabhängigen, mündigen und solidarischen Individuums“ folgend, müssten Gewerkschaften sich von der fürsorglichen Sonderbehandlung von Frauen im Rahmen traditioneller Gleichberechtigungspolitik verabschieden und ihre Mitglieder unangesehen ihres Geschlechts oder Status zur „Selbstermächtigung und Selbstverantwortung“ befähigen. „Gleiches Recht muss für Verschiedene gelten und vom Schwächsten aus gedacht werden“ (422).

### **Fazit**

Die Folgerungen, die sich aus dem hier referierten neueren feministischen Diskurs für eine zukunftsfähige gewerkschaftliche Politik im Hinblick auf das Geschlechterverhältnis ergeben, sind zum einen, dass die im Rahmen der gewerkschaftlichen Frauenpolitik entwickelten neuen Strategien der Unterstützung in der Gesamtorganisation bedürfen, damit sie fruchten können. Das Ineinandergreifen verschiedener Politikansätze verspricht sowohl die relative Autonomie von Frauenstrukturen zu bewahren als auch die Anforderung an die Gesamtorganisation, Geschlechterfragen hinreichend zu berücksichtigen. Die Mehrgleisigkeit frauenpolitischer Strategien sollte auch dafür Sorge tragen, dass komplementär zu top down-Prinzipien auch bottom up-Strategien eingesetzt werden, die den Bedürfnissen und Interessen der weiblichen Basis und Mitgliedschaft in den Betrieben und Organisationen Aufmerksamkeit widmen. Insbesondere das Gender Mainstreaming ist ein top down-Prinzip, das auf ein Engagement der Führungsebene in Organisationen (z.B. Gewerkschaftsvorstände) zielt und mit dem Maßnahmen der Chancengleichheit bis auf die örtliche und betriebliche Ebene weiterverfolgt werden sollen. Es soll die Gesamtorganisation „von oben“ her erfassen und über Sensibilisierung, Weiterbildung und Strukturveränderung die Zugangschancen zu gewerkschaftlichen Positionen für Männer und Frauen gleich und gerecht gestalten.

Wie das Gender Mainstreaming, so setzen auch die anderen „Säulen“ der gewerkschaftlichen Frauenpolitik nicht an Interessendifferenzierung, sondern an einem Verständnis von Geschlecht als sozialer Strukturkategorie an, mit der die Geschlechterdifferenz und strukturelle Ungleichheit zwischen Männern und Frauen in allen Bereichen des sozialen Lebens, insbesondere im Erwerbsleben erklärt werden kann. In der Geschlechterdifferenz wird die strukturelle Gemeinsamkeit unter Frauen gesehen, und es wird mit verschiedenen Strategien und Maßnahmen versucht, die Geschlechterungleichheit zu überwinden. Empirisch hat sich allerdings gezeigt, dass eine Solidarisierung unter Frauen allein aufgrund solcher struktureller Gemeinsamkeiten kaum vorkommt, sondern wenn, dann aufgrund von erfahrbaren, vom Habitus, also überwiegend unbewusst wahrgenommenen Gemeinsamkeiten qua Statusgruppe, gleicher sozialer Milieuzugehörigkeit, als Frauen mit nichtdeutschem Pass usw. Auf dieser Ebene der Differenzierung bewegt sich auch die gewerkschaftliche Ansprache und Mitgliederrekrutierung in Betrieben und Organisationen – bei Frauen nicht anders als bei anderen Gruppen. Es wäre also zu überlegen, ob die in der aktuellen frauenpolitischen Diskussion präferierten top down-Strategien, die auf einen organisationalen und strukturellen Wandel angelegt sind, durch bottom up-Strategien der Mitgliederrekrutierung und -kommunikation (statt „Betreuung“) zu ergänzen wären, die an den differenzierten Interessen und Lebenslagen unter Frauen ansetzen. Auch wenn sich Gewerkschaften künftig mehr in Richtung einer „Diskursorganisation“ profilieren, wird es gleichwohl ein schwieriges Unterfangen bleiben, die Bedürfnisse und Interessen beispielsweise einer Montiererin in der Elektroindustrie, einer jungen New Economy-Beschäftigten und einer Sachbearbeiterin in der Industrieverwaltung über den einen Leisten „Frau“ zu spannen. Erfahrbare Gemeinsamkeiten und darauf sich stützende Solidarisierungen mit männlichen Beschäftigten in den genannten Bereichen sind hier wahrscheinlicher, selbst wenn hier keine wirkliche Gleichstellung zwischen weiblichen und männlichen Beschäftigten vorliegt. (Frerichs/Steinrücke 1995; Frerichs 2000a).

### 3.4 Kritik und Bedeutung der gewerkschaftlichen Kommunikationsstrukturen

Bisher hat sich gezeigt, dass die Werte und Orientierungen der Zielgruppen durchaus nicht abseits oder fern von denen liegen, die in der wissenschaftlichen Literatur den Gewerkschaften zukünftig nahegelegt werden – sie fallen nur konkreter und spezifischer aus, sind enger mit Interessen verknüpft und bedürfen in jedem Fall der diskursiv-kommunikativen Vermittlung. Alles scheint auf die Frage hinauszulaufen, ob die Kommunikationsstrukturen der Gewerkschaften hinreichend für diese Zukunftsaufgabe gerüstet sind. Hier soll nun abschließend der Blick auf diese gewerkschaftliche Kommunikationskultur gerichtet werden, verbunden mit der Frage, ob und wie diese zu den kommunikativen Bedürfnissen und Interessen der Mitglieder und Zielgruppen passen.

Die Art und Weise, wie in Gewerkschaften intern und extern kommuniziert wird, wie Kommunikation im gewerkschaftlichen Organisationszusammenhang „läuft“ und in welchen kulturellen Bahnen sie sich bewegt, wird in der wissenschaftlichen Literatur sehr kritisch eingeschätzt. Nach Auffassung der Kritiker kommt einer entwickelten Diskursfähigkeit eine zentrale Bedeutung zu, denn sie wird als ein wichtiger Indikator für die Innovations- und Modernisierungsfähigkeit der Gewerkschaften gesehen. Diese Diskursfähigkeit wird ihnen nur in einem sehr eingeschränkten Sinn zugestanden. „Die innergewerkschaftliche Kommunikation ist vielfach nur eine simulierte Kommunikation. Genauer, nicht die Kommunikation ist simuliert, sondern die Verständigung, auf die die Kommunikation hinzielen sollte“ (Zoll 1991: 394). Gerade weil der „organisierte Diskurs“ eine Grundvoraussetzung für ihre Bindungsfähigkeit darstellt (Zech 1995: 14), werden diesbezügliche Defizite auch auf das traditionelle Selbstverständnis der Gewerkschaften zurückgeführt. Die Ursachen für Kommunikationsschranken und „strukturell eingeschränkte Diskursfähigkeit“ werden in der Lagermentalität gesehen.

„Analytisch ist es die Kategorie des Lagers, anhand deren sich die internen Kommunikationsschranken am besten verstehen lassen. Die Gemeinsamkeit des Gewerkschaftslagers ist primär keine politisch-ideologische, sondern eine im Wortsinne notwendige [...] Sich in diese Gemeinsamkeit zu fügen, damit die Not gewendet werden kann, ist von daher eine mit hohem praktischen und moralischen Druck ausgestattete Anforderung“ (Arlt 1994: 286, Hervorh. i. O.).

Die Diskrepanzen zwischen dieser Lagermentalität als gewachsener Organisationskultur und den „modernen gesellschaftlichen Lebenskulturen“ sind evident. Kommunikation wird deswegen so hoch bewertet, weil – wie verschiedentlich bereits erörtert – Gemeinsamkeiten infolge von Individualisierung und sozialer Differenzierung nicht länger als Resultat gleicher Interessenlagen einfach verfügbar sind, sondern diskursiv-kommunikativ „erarbeitet“ werden müssen:

„Je weniger *naturwüchsig* Gemeinsamkeit sich als Ausfluss identischer Interessenlagen, als Frucht geschlossener Milieus herausbildet, desto wichtiger wird Kommunikationsarbeit, die in einem Prozess des Informations- und Meinungsaustauschs, des kritischen Disputs mit Argumenten und Positionen *aufgeklärte* Gemeinsamkeit produziert. Nun macht es aber die Mentalität des Lagers aus, abweichende Meinungen, divergierende Interessen, sich differenzierende Bedürfnisse nur als Gefahren bewerten zu können und deshalb als zu begrenzende behandeln zu müssen. Damit sitzt die Gewerkschaft in der Falle. Solange nämlich die gewerkschaftliche Organisationskultur die Lagermentalität nicht durchbricht, kann und darf sie dem kommunikativen Prozess der Erarbeitung von Gemeinsamkeit keine Aufmerksamkeit widmen, weil sie sonst die Nichtexistenz von Gemeinsamkeit anerkennen würde“ (286, Hervorh. i. O.).

Die Lagermentalität verunmöglicht geradezu die für die Herstellung von Gemeinsamkeit innerhalb einer heterogenen Interessenkonstellation notwendige Kommunikationsarbeit. Eines ihrer Hauptmerkmale ist das Ritual. Kommunikation, wie sie beispielsweise in Gremien abläuft, wird „veranstaltet“, gefesselt in das Schema traditioneller Verläufe, gefangen in der Logik des Rituals. Rituale sind“ – so Arlt mit Bezug auf Casirer – „organisierte individuelle Verantwortungslosigkeit“ (287). Die vorherrschende innerorganisatorische Kommunikationsweise ist der Form nach das Ritual und dem Inhalt nach die Bestätigung – mit der Folge, dass Konflikte unterdrückt bzw., wo sie aufbrechen, nicht rational bearbeitet werden (können).

„Als Nachweis erfolgreicher Kommunikationsarbeit dienen die unterdrückten, nicht die ausgetragenen Konflikte. Wo sie dennoch aufbrechen, sind Treue und Verrat die entscheidenden Wertmaßstäbe für das Verhalten der Kontrahenten, nicht Rationalität und Realität. Interessen- und Meinungsunterschiede werden unter diesen Bedingungen so ausgetragen, dass Informationen ausgegrenzt, statt ausgetauscht, verbogen statt vervollständigt werden. Drohung, Moralisierung und Belehrung bestimmen das Klima“ (Arlt 1994: 287f.).

Nicht nur unter den Funktionsträgern beherrschen solche Verzerrungen die innergewerkschaftliche Kommunikation. Auch den Mitgliedern gegenüber trägt das Kommunikationsverhalten Züge von Paternalismus und „missionarischem Eifer“ und basiert auf Bevormundungsstrukturen.

„In Diskussionen zwischen Funktionären/Funktionärinnen und Mitgliedern fühlen sich erstere bemüht, die Aussagen der Mitglieder richtigzustellen, zu kritisieren oder in eine Funktionärsicht einzuordnen. Mitgliedermeinungen bedürfen wohl aus der Sicht des Apparats noch immer einer klärenden Kommentierung. [...] Funktionäre und Funktionärinnen sprechen oft aus einer pflichtbetonten Versorgungs- und Führungshaltung zu ihren Mitgliedern, worin sich aber durchaus ein herrschaftsförmiges Vormundschaftsverhältnis erkennen lässt“ (Zech 1995: 17).

Auch die äußeren gewerkschaftlichen Auftritte sind von der tradierten Lagermentalität geprägt; insbesondere die Auseinandersetzungen mit den Arbeitgebern weisen Merkmale einer „double bind“-Struktur auf, indem sie „gleichzeitig den Kriterien der Feindschaft und denen der Partnerschaft zu genügen“ haben. „Diese Widersprüchlichkeit, dass die Gewerkschaft Feuer legen muss, um den Großbrand zu verhindern, ist kommunikationspolitisch ein Drahtseilakt ohne Drahtseil“ (Arlt 1994: 288f.). „Kampfgebärden“ und „rückwärtsloses Auftrumpfen nach außen“ ist begleitet vom „kompromisslosen Einschwören auf die beschlossene Forderung nach innen“ – beides kommt einem „Für-Dumm-Verkaufen aller Beteiligten“ gleich.

Festzuhalten bleibt unter diesem Aspekt, dass die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften daran gemessen wird, inwieweit sie die Lagermentalität oder „Wagenburgperspektive“ hinter sich zu lassen vermögen, um Diskurs und Kommunikation als Mittel zur Herstellung „aufgeklärter Gemeinsamkeit“ zu kultivieren. Diskursfähigkeit zu erwerben und damit das Image des veralteten wie verkrusteten Funktionärsapparats auch wirklich abzustreifen, ist nach Auffassung der Kritiker allerdings voraussetzungsreich und an weitere strukturelle und kulturelle Veränderungen gebunden; Stichworte sind in diesem Zusammenhang Offenheit und Beteiligung, „plurale Solidarität“ und Demokratie. „Ein Diskurs, der nicht akademisch abdriftet, treibt in Richtung Demokratie“ (Arlt 1994: 293; Zech 1995).

Hier schließt sich also der Kreis der Argumentation auch im Hinblick auf die in dieser Studie behandelten Aspekte: Die Gewerkschaften sind, um ihre Zukunftsfähigkeit unter Beweis zu stellen, aufgefordert, sich ihrer Mitgliedschaft wie den zu gewinnenden Zielgruppen diskursiv-kommunikativ zu öffnen und auf diesem Wege eine neue Qualität von Gemeinsamkeit jenseits traditioneller Vorstellungen von Einheitlichkeit oder Vereinheitlichung herzustellen, was mit großer Wahrscheinlichkeit auch mit anderen Forderungsstrukturen und Durchsetzungsstrategien einher zu gehen hat. Ohne eine breit angelegte Beteiligungspolitik bzw. Beteiligungsorientierung ist diese Auseinandersetzung mit und Öffnung gegenüber Interessendifferenzierung nicht vorstellbar. Der Aufbau einer modernen Kommunikationskultur wird sowohl Zeit zum Einleben als auch experimenteller partizipativer Politik- und Organisationsformen bedürfen. Eine organisatorische Öffnung mit solchen Beteiligungsexperimenten (z.B. mittels Netzwerken) wird begleitet sein von einer Pluralisierung der Werte und Orientierungen, mit denen die Gewerkschaften in Zukunft identifiziert werden wollen.



## **4. Empfehlungen und Dilemmata**

### **4.1 Empfehlungen an die Gewerkschaften**

Die im Rahmen dieser Expertise aus der wissenschaftlichen Literatur zusammengetragenen Anforderungen und Empfehlungen an die Gewerkschaften lassen sich in sechs verschiedene Themenfelder von Empfehlungen einordnen, in denen sich zum Teil Übereinstimmendes und Ergänzendes findet. Zum Teil gehen die Empfehlungen allerdings auch in durchaus konträre Richtungen und sind disparat. In einem zweiten Schritt formulieren wir Dilemmata, die sich aus der Studie und den Empfehlungen ergeben und deren Behandlung für die Zukunft der Gewerkschaften von Bedeutung sein wird.

#### ***Demokratisierung und Dezentralisierung***

Um ihre Zukunftsfähigkeit zu bewahren respektive zu erlangen, wird den Gewerkschaften zu einer grundlegenden Organisationsreform, zur Dezentralisierung und Demokratisierung der Organisationsstrukturen geraten. Darunter fallen zum einen Empfehlungen, die auf eine Revision des Industriegewerkschaftsprinzips hinauslaufen; zum anderen solche, die aus einer Kritik am tradierten gewerkschaftlichen Bürokratismus und zentralistischen Entscheidungsstrukturen resultieren. Hiermit zusammen hängen Empfehlungen, die auf eine Erneuerung der gewerkschaftlichen Kommunikationsstrukturen und auf die Erlangung von Diskursfähigkeit zielen. Veränderte Kommunikationsstrukturen und Diskursfähigkeit seien angesichts wachsender Interessendivergenzen in der Mitgliedschaft wie den ausdifferenzierten Beschäftigteninteressen der Zielgruppen unabdingbar; nur auf diskursiv-kommunikativem Weg wird für möglich gehalten, zu verallgemeinerbaren Interessen vorzustoßen. Darüber hinaus wird unter dem Dezentralisierungsaspekt dazu geraten, den monolithischen Block und die damit unweigerlich verbundene Anonymität der Großorganisation „Gewerkschaft“ zugunsten dezentraler, flexibler, dienstleistungsfähiger Strukturen abzubauen, eine Empfehlung, die auch noch mit den Anforderungen an die Herstellung von mehr Beteiligungsmöglichkeiten, größerer Offenheit, mehr Nähe und Erfahrbarkeit für die Mitglieder kompatibel wäre. Schwieriger zu vereinbaren ist sie allerdings mit der gleichzeitig ausgesprochenen, dringenden Empfehlung, die Kampfkraft, Konflikt- und Durchsetzungsfähigkeit, also das eigentliche Machtpotenzial der Gewerkschaften als Kampforganisation, zu erhalten.

#### ***Wandel des gewerkschaftlichen Selbstverständnisses***

Mit dem wissenschaftlichen Rat „Wandel des gewerkschaftlichen Selbstverständnisses“ sind zum einen Anforderungen an ein neues Verständnis der Grundwerte verbunden. Da den Gewerkschaften aufgrund des soziokulturellen Wandels die Grundlagen ihres traditionell auf Interessenvereinheitlichung festgelegten Verständnisses von Solidarität und sozialer Gerechtigkeit weggebrochen sind, wird ihnen die Aneignung eines modernen Solidaritätsbegriffs, der an Disparitäten, Differenzen und Divergenzen ansetzt, ebenso empfohlen wie die Neubestimmung von sozialer Gerechtigkeit und sozialer Sicherheit. Der Wert der sozialen Gerechtigkeit muss in Zukunft global dimensioniert sein, den Nachhaltigkeitsdiskurs einbeziehen sowie weltweit wie lokal auf soziale Inklusion und den Abbau „neuer sozialer Ungleichheit“ (etwa im Bildungsbereich) angelegt sein. Vor dem Hintergrund des Anwachsens flexibler Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsformen sollen die Gewerkschaften den Wert der sozialen Sicherheit um die Dimension der Flexibilität erweitern; das neu in die Diskussion gekommene Stichwort hierzu lautet „Flexicurity“. Auch hinsichtlich grundlegender Begriffe wie „Interesse“, „Arbeit“ und „Politik“ wird den Gewerkschaften ein Umdenken empfohlen; die Anforderungen gehen sämtlich in Richtung eines erweiterten Verständnisses dieser Begriffe. Ein die Betriebszentriertheit und den Ökonomismus hinter sich lassender, erweiterter Interessenbegriff ist zum einen notwendig, um die Elemente der Interessenbildung und -begründung angemessen zu erfassen.

sen, die mehr und mehr die außerbetriebliche Lebenswelt einschließen, zum anderen, um der moralischen Dimension der Interessen bzw. den „symbolischen Interessen“ der Beschäftigten/Mitglieder hinreichend Aufmerksamkeit zu schenken, über die auch deren Wertbindung an die Gewerkschaften vermittelt ist. Auch die Anforderungen, die mit einem erweiterten Arbeitsbegriff und Politikverständnis verbunden sind, gehen in die Richtung, die außerbetriebliche Lebenswelt nicht länger als anonymen Freizeitbereich und damit Sperrzone für gewerkschaftliche Zuständigkeit anzusehen, sondern die politische Dimension der Privatsphäre, in der sich nicht nur die Arrangements der Geschlechter abspielen, sondern auch die gesellschaftliche Arbeit der familialen Reproduktion und Kindererziehung geleistet wird, hinreichend im Blick zu haben und in den Forderungsstrukturen (z.B. zur Arbeitspolitik) zu berücksichtigen. Schließlich wird unter dem Aspekt „Wandel des gewerkschaftlichen Selbstverständnisses“ den Gewerkschaften eine Erweiterung ihres politischen Mandats nahegelegt. Sie sollen die Beschränkung auf ihre Rolle als Interessenvertretung der Mitglieder im ökonomischen Verteilungskampf durchbrechen und politisch zu Fragen der gesellschaftlichen Ordnung und Entwicklung Stellung nehmen. Solche von den Gewerkschaften erwarteten „Kompetenzüberschreitungen“ betreffen beispielsweise die Organisation gesamtgesellschaftlicher Solidarität der ArbeitsplatzbesitzerInnen mit den Erwerbslosen, den Kampf um die politische Kultur (als Schutz vor sekundärer Ausbeutung durch die bürgerliche Bewusstseinsindustrie), den Aufbau eines zweiten Organisationszentrums in den Wohngebieten und Stadtteilen als Erfahrungsräume der Mitglieder jenseits des Betriebes, das Aufgreifen von ökologischen Fragen als Überlebensbedingung, die Verfolgung einer „sozial-ökologischen Reformstrategie“ oder von politischen Strategien (z.B. Kampagnen) und Kampfformen als Antworten auf die Herausforderungen der Globalisierung.

### **Konzentration auf die Kernkompetenzen**

Hinter dieser Empfehlung verbirgt sich Disparates. Einmal ist damit das Gegenteil der Anforderung, das politische Mandat zu erweitern, gemeint, nämlich sich gewerkschaftlicherseits auf die Zuständigkeit als „Arbeitsmarktpartei“ zu beschränken, sich nicht zu „verzetteln“ mit der Behandlung von zu vielen Themen in zu vielen Politikbereichen, weniger ideologisch und mehr pragmatisch vorzugehen usw. Diese Deutung von „Kernkompetenz“, die auf eine Entpolitisierung hinausläuft, ist beispielsweise Studien und Stellungnahmen von Arbeitgeberseite zu entnehmen. Eine andere Deutung dieser Empfehlung geht in die Richtung, dass Gewerkschaften nicht die Defizite des politischen Systems kompensieren können und sich folglich auch nicht in die Rolle als Parteienersatz hinein manövrieren sollen. Daran anknüpfend wird in einer dritten Deutung schließlich den Gewerkschaften empfohlen, dass sie zwar von ihrer primären Zuständigkeit als Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten in Betrieben und Büros ausgehen sollen, nicht aber, um Tarif- und Betriebspolitik im traditionellen Sinn zu betreiben, sondern das Differenzierungsgebot ernstzunehmen; in der Tarifpolitik würde das bedeuten, den Teilinteressen Rechnung zu tragen und diese zu durchsetzungsfähigen Forderungen zu bündeln, in der Betriebspolitik bedeutete dies, die traditionelle Mitbestimmung auf Basis des Betriebsverfassungsgesetzes um neue Formen der Beteiligung zu ergänzen – was im betriebspolitischen Kontext nicht heißt, sich nur auf die unmittelbar, den Betrieb betreffenden Fragen, begrenzen zu lassen, sondern im Betrieb auch die lebensweltlichen Fragen aufzuwerfen. Statt einer Ausweitung des politischen Mandats sollen die Gewerkschaften außerdem die Tatsache anerkennen, dass sie zunehmend der Kooperation mit anderen (zivil-)gesellschaftlichen Kräften und Bewegungen bedürfen, die nur im dauerhaften Austausch und solidarischen Umgang miteinander zu erreichen ist. Gewerkschaften sollen – so die Empfehlung – auch selbst wieder (mehr) soziale Bewegung werden.

### **Gewerkschaften als Dienstleister, Mitglieder als „Kunden“**

Auch diese Empfehlung hat in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Konnotationen. Sie ist von allen die „modernste“, vielleicht aber auch die widersprüchlichste Empfehlung. Wird darunter doch so Verschiedenes verstanden wie eine erfolversprechende Öffnung gegenüber Zielgruppen beispielsweise unter

den hochqualifizierten Angestellten im IT-Bereich einerseits und die radikale Hinwendung zu einem neoliberalen Denken in Marktkategorien, übertragen auf die gewerkschaftliche Organisation, andererseits. Die Forderung, Gewerkschaften müssten moderne Dienstleistungsverbände der Arbeitnehmer als ihren Kunden werden und diesen in Form von Information, Berufsförderung, Service und Beratung Leistungen (als Gegenleistung zum Mitgliedsbeitrag) erbringen, geht eindeutig in Richtung einer Entpolitisierung und „Vermarktlichung“ gewerkschaftlicher Aufgabendefinition. Dahinter steckt aber auch der Erfahrungswert einer gerade unter Angestellten und Jugendlichen um sich greifenden instrumentellen Einstellung zur Gewerkschaft, ein Kosten-Nutzen-Kalkül, bei dem auch der Gewerkschaftsbeitrag (in seiner Höhe und Inflexibilität) immer wieder zur Disposition steht. Um Zielgruppen in der „neuen Ökonomie“ und/oder im IT-Bereich anzusprechen, sei – so wird argumentiert – eine „Kundenorientierung“ gerade sinnvoll, handelt es sich bei diesen Beschäftigtengruppen doch selbst um DienstleisterInnen, die im direkten Kundenkontakt stehen und somit über ein Verhaltensrepertoire bzw. einen Habitus verfügten, dem eine Dienstleistungsausrichtung gewerkschaftlicher Leistungen entgegenkommen kann. Außerdem verspricht die streng rationale Betrachtung des Mitgliedschaftsverhältnisses, ernüchtert herunter gebrochen auf einen rationalen Nachfrage-Angebots-Konnex, ein probates Mittel gegen die gerade im Angestelltenbereich beklagte Bevormundung, vielleicht auch gegen die Instrumentalisierung der Mitgliedschaft durch die Gewerkschaften zu sein. Eine Art Kompromiss bedeutet die Empfehlung, dass die Gewerkschaften der Zukunft weder im Diskurs- noch im „ADAC“-Modell aufgehen werden. Der Weg zu mehr Kundenorientierung sei unumgänglich, aber vor einer reinen Dienstleistungsgewerkschaft wird gewarnt. Zwischen politischer Interessenvertretung und einer dienstleistungsorientierten Stärkung der Mitgliederbasis müsse das richtige Maß gefunden werden.

### ***Konsequente Mitgliederorientierung und organisatorische Öffnung***

Hierunter fallen Problemlösungsvorschläge für die Mitgliederrekrutierung und -betreuung unter den „alten“ Problemgruppen und „neuen“ Zielgruppen. Ausgehend von der Kritik der „geheimen Mitgliederhierarchie“, wonach die industriellen (männlichen, inländischen, im Normalarbeitszeitstandard befindlichen) Kernbelegschaften traditionell eine „strukturelle Bevorzugung“ genießen, wird den Gewerkschaften empfohlen, die Ausdifferenzierung der Interessen und Bedürfnisse unter allen Beschäftigtengruppen ernst zu nehmen und diesen mit viel Organisationsphantasie und offenen, beteiligungsfreundlichen Strukturen zu begegnen. Die Empfehlungen hinsichtlich der Personengruppenarbeit sind uneinheitlich; zum Teil wird diese für überholt und obsolet angesehen (u.a. weil es sich um Minderheitenkonzepte handelt), zum Teil wird – neben dem Erfordernis von mehr Einflussmöglichkeiten in der Gesamtorganisation – für die Beibehaltung „autonomer Strukturen“ (etwa in der Frauen- und Jugendpolitik) plädiert. Da aber auch „die“ Angestellten, „die“ Frauen, „die“ Jugendlichen aufgrund hoher Binnendifferenzierung nicht auf einen Nenner zu bringen sind, geht kein Weg an einer konsequenten mitgliederorientierten Gewerkschaftspolitik vorbei, die auf Beteiligung und Kommunikation beruht und jedem Mitglied – egal welcher Gruppenzugehörigkeit – die gleiche Wertschätzung entgegen bringt. Auf die „neuen“ Ansprüche und Interessen der „schwer Organisationsbereiten“ – ob Informatiker oder Kassiererin im Supermarkt – sollen die Gewerkschaften mit „lernendem Blick“ zugehen. Auf eine prinzipielle Gleichberechtigung und Gleichwertigkeit dieser Ansprüche und Interessen heben auch die Vorschläge zur Mitgliedergewinnung unter den neuen Arbeitnehmergruppen ab. Diesen gegenüber sollen sich die Gewerkschaften „ernsthaft“ öffnen und gezielte Angebote unterbreiten. Zum Teil wird gerade hier mehr Kundenorientierung empfohlen, die nicht nur eine Transformation der „politisch-moralischen Großorganisation“ in Richtung Dienstleistung impliziert, sondern auch eine zielgruppenspezifische Ausrichtung der Interessenpolitik ermöglichen soll. Zum Teil werden offene Strukturen im Rahmen von Projekten oder Netzwerken vorgeschlagen, die auch jenseits einer formellen Mitgliedschaft Beteiligungsmöglichkeiten bzw. neuen Mitgliedern Zugänge zu einem begrenzten kompetenzorientierten Engagement (jenseits längerfristiger Bindung als FunktionsträgerInnen) eröffnen. Durch Netzwerke, die aus komplementären

Interessen geknüpft sind, könnte – so die Erwartung – eine „vernetzte Vielfalt“ entstehen, die möglicherweise gerade aufgrund unvermeidlicher Inkonsistenzen auf die neuen Zielgruppen attraktiv wirkt.

### **Bildung und Weiterbildung**

Eines der Kernthemen der traditionellen Arbeiterbewegung – Wissen und Bildung – wird in der Zukunft aus verschiedenen Gründen eine noch bedeutendere Rolle bekommen. Auf der politischen Ebene nimmt es derzeit mit Begriffen wie „Lebensbegleitendem Lernen“, „Fachkräftemangel“, „Wissensgesellschaft“ und „Bildungsoffensive“ einen prominenten Platz ein. In der Zukunft der Gewerkschaften kommt dem Thema eine Querschnittsfunktion in der politischen Bildung und in der Ausbildung der ehrenamtlichen und hauptamtlichen FunktionärInnen zu, und es spricht einiges dafür, darüber hinaus die Thematik Qualifikation und Weiterbildung zu einem zentralen politischen und tariflichen Auseinandersetzungspunkt der nächsten Jahre zu machen. Die Teilnahme der ehrenamtlichen FunktionärInnen am Erfahrungsaustausch im Bildungswesen der Gewerkschaften (der politischen Bildung und der betriebsnahen Bildungsarbeit) wirkt im Sinne der organisationsstabilisierenden Vergemeinschaftung, ist eine unerlässliche Kompetenzerweiterung bei der Bewältigung ihrer betrieblichen Arbeit und kann bei der Ausbildung von Netzwerkstrukturen auf der dezentralen Ebene außerordentlich hilfreich sein. Professionell durchgeführte Seminare dienen der Verbesserung des ehrenamtlichen Engagements und sind zugleich Gratifikation für erbrachte Leistung. Die Gewerkschaften sind gut beraten, wenn sie das Weiterbildungsangebot für die hauptamtlichen FunktionärInnen qualitativ und quantitativ erweitern und mit einem gewissen Maß an Verbindlichkeit ausstatten. Viele Veränderungen, die mit Individualisierungsprozessen und dem Wertewandel der Gesellschaft verbunden sind und denen sich die Gewerkschaften in ihrer Mitgliederrekrutierung stellen müssen, hängen u.a. mit dem gehobenen Bildungsniveau zusammen. Aus den Veränderungen der Produktions- und Unternehmensstrukturen sowie den Eigeninteressen der Beschäftigten ergeben sich in der Weiterbildung Schnittmengen unterschiedlicher Interessen. Neben den betrieblichen Interessen, die letztlich auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sind, stehen die Interessen der Beschäftigten an persönlichkeitsförderlichen Inhalten und an Inhalten, die das Potenzial bieten, sich individuell von den betrieblichen Machtstrukturen unabhängig zu machen sowie gewerkschaftlich organisierte Interessen, die auf die kollektive Sicherung der Arbeitskraft der Beschäftigten hinauslaufen. Für alte wie neue Zielgruppen der Gewerkschaften (z.B. ältere ArbeitnehmerInnen und qualifizierte Fachkräfte) wird ein individuelles und zeitlich definiertes Recht auf Weiterbildung gleichermaßen bedeutend, wenn auch in unterschiedlicher Spezifikation. Für die Gewerkschaften muss es eine Aufgabe ersten Ranges sein, sich – ähnlich wie im Bereich der Erstausbildung – im Bereich der Weiterbildung institutionelle und personelle Kompetenzen aufzubauen, u.a. um den Weiterbildungsmarkt zu beeinflussen. Darüber hinaus erfordert auch die zunehmende Konkurrenz zwischen Hochschul- und Fortbildungsabsolventen und die damit einhergehende Entwertung der Abschlüsse beider Gruppen eine Fortentwicklung der gewerkschaftlichen Bildungspolitik.

## **4.2 Dilemmata<sup>50</sup>**

Unschwer ist zu erkennen, dass diese Empfehlungen – neben Übereinstimmungen und wechselseitigen Ergänzungen – auch Unverträglichkeiten aufweisen, woraus einige Dilemmata für die Gewerkschaften erwachsen. Diese sollen hier abschließend aufgezeigt werden.

50 Ein Dilemma ist (nach Wahrig) eine „Zwangslage (zwischen zwei Übeln), Schwierigkeit“, (nach Duden) eine „Klemme“.

### ***Differenzierung versus Kampfkraft***

Die Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften hängt wesentlich vom Erhalt ihrer Kampfkraft und Durchsetzungsfähigkeit ab. Diese fand in der Vergangenheit u.a. ihren Ausdruck in einer Forderungsstruktur, die entweder rein quantitativ ausgerichtet war (z.B. prozentuale Lohnerhöhungen) und damit den „gemeinsamen Nenner“ für verschiedene Gruppeninteressen abgeben konnte, oder aber die Interessen der Stammklientel bzw. „strategisch wichtiger“ Mitgliedergruppen strukturell begünstigte. Unter der Hand wurden solche Partialinteressen „verallgemeinert“, d.h. als die Interessen aller abhängig Beschäftigten behandelt. Dieser Mechanismus von „Vereinheitlichung“, der ohne die Einbeziehung relativ benachteiligter, marginalisierter, „strategisch nicht wichtiger“ Gruppen erfolgt, wird in der wissenschaftlichen Literatur für nicht zukunftsfähig gehalten. Vor dem Hintergrund immer weiter ausdifferenzierter (auch „qualitativer“ und „symbolischer“) Interessen wird nunmehr umgekehrt das Eingehen auf Interessendivergenzen und -differenzierungen, der Umgang mit „Vielfalt und Differenz“ zur Existenzfrage der Gewerkschaften erklärt. In dem Maße, wie sie sich darauf einlassen, müssten sich aber auch die Forderungen ausdifferenzieren. Das Dilemma besteht darin, weder an Kampfkraft resp. Macht einbüßen zu wollen noch die Differenzierung ignorieren zu können. Dies verlangt von den Gewerkschaften eine intelligente, diskursiv-kommunikativ angelegte und beteiligungsorientierte Interessenpolitik, die es insbesondere versteht, Forderungsstrukturen „von unten nach oben“ aufzubauen und verschiedene Interessen zu bündeln.

### ***Pflege der Kernmitgliedschaft versus kompensatorisches Gegensteuern***

Der strategische Blick auf die Mitgliedschaft (und damit ihre Instrumentalisierung), die bereits historisch angelegte „geheime Mitgliederhierarchie“ und Aufspaltung in strategisch „wichtige“ und „nicht wichtige“ Gruppen, muss nicht zuletzt aus Gründen der politischen Moral abgebaut werden, wollen die Gewerkschaften nicht selber als soziale Ungleichheit und Ungerechtigkeit (re-)produzierende und verstärkende Organisationen angesehen werden. In dem Maße, wie sie versuchen, solchen Spaltungstendenzen politisch gegenzusteuern und eine konsequente Interessenpolitik der Differenzierung zu betreiben, erzeugt dieses Bemühen – und hierin besteht ein weiteres Dilemma – Probleme mit den hergebrachten Strukturen der „Betriebsräte- und Funktionärgewerkschaft“ und führt zur Verprellung der strukturell begünstigten Mehrheit. Aus der Stammklientel aber werden bis heute am erfolgreichsten neue Mitglieder rekrutiert, deren Merkmale (Großbetrieblichkeit, Facharbeiterschaft etwa) wiederum die hergebrachten Strukturen reproduzieren.

### ***Erhöhter Ressourcenbedarf und mangelnde Erfolgssicherheit versus Marginalisierung***

Die anhaltenden Mitgliederverluste bergen für Debatten um die organisatorische Zukunft der Gewerkschaften die Gefahr einer monetären Engführung. Grundlegende Reformen werden zum Nulltarif kaum zu haben sein, allenfalls bestimmte Formen der Rationalisierung. Zugleich wächst der Ressourcenbedarf an Personal und Zeit. Insbesondere gibt es aus diversen Gründen auf der örtlichen bzw. dezentralen Ebene, dort wo die Mitglieder sind und gewonnen werden können, einen steigenden Bedarf. Selbst wenn dieser Bedarf langfristig durch neue Formen der ehrenamtlichen Tätigkeit von aktiven Mitgliedern gedeckt werden kann, so weisen alle Erfahrungen darauf hin, dass in einer Anschubphase daraus ein erhöhter Personaleinsatz erwächst, und auch die dafür notwendigen Zeiten werden i.d.R. deutlich unterschätzt. Kurzfristige Erfolge sind bei den angestrebten Veränderungen nicht zu erwarten – weder bei der organisatorischen Entwicklung noch bei der Mobilisierung der aktiven Mitgliedschaft noch bei der Gewinnung neuer Mitgliedergruppen. Auch wenn kurzfristige Erfolge aus Gründen der politischen Legitimation wünschenswert wären (auch und gerade bei organisatorischen Entwicklungen gilt: Nichts ist erfolgreicher als der Erfolg), so sind allenfalls positive Langzeiteffekte zu erwarten, gerade weil die Gewerkschaften einige Hypotheken der

Vergangenheit mit sich tragen. Wenn ein erhöhter Ressourcenbedarf unter einem Spardiktat trotz auch mittelfristig kaum erwartbarer Erfolge nicht anerkannt und befriedigt wird, dürften sich die aus der Vergangenheit übernommenen negativen Langzeiteffekte verstärken mit der Folge der Marginalisierung.

### ***Erweiterung des politischen Mandats versus Konzentration auf Kernkompetenzen***

Die Bedeutung der Gewerkschaften wird auch in Zukunft daran gemessen, wie sie sich über ihre Funktion als Tarifpartner der Arbeitgeber und Interessenvertretung der Beschäftigten hinaus einer politisch-moralischen Aufgabe stellen und sich öffentlich zu Grundfragen der gesellschaftlichen Entwicklung äußern. Für diese „Kompetenzüberschreitung“ können und sollen sie auch weiterhin ihre Macht einsetzen. Die Anforderung nach der Erweiterung des politischen Mandats hat dabei eine thematisch-inhaltliche und eine organisatorische Dimension. Unter thematischen Aspekten beinhaltet sie das Aufgreifen gesellschaftspolitisch wichtiger Fragen (wie z.B. die Massenarbeitslosigkeit) sowie neuer Themen und Politikfelder (wie z.B. Ökologie), unter organisatorischen Gesichtspunkten fallen hierunter räumliche wie mentale Erweiterungen (z.B. Stadtteilarbeit, z.B. erweiterter Interessenbegriff). Dem widerspricht offensichtlich die Anforderung, dass sich die Gewerkschaften auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren sollen. Hier tut sich ihnen ein weiteres Dilemma auf, sofern unterschiedliche Deutungen dessen, was die „Kernkompetenzen“ ausmacht, undiskutiert nebeneinander stehen bleiben. Wenn nämlich der Rückzug auf die ökonomische Funktion gemeint ist, wird mit dieser Deutung die politische Funktion der Gewerkschaften marginalisiert. Das Aufgreifen neuer Themen und ein erweiterter Interessenbegriff kann aber durchaus mit einer Konzentration aufs Kerngeschäft kompatibel sein und insofern aus einer dilemmatischen Situation herausführen.

### ***Wertegemeinschaft versus Kundenorientierung***

Ein weiterer Widerspruch steckt darin, dass die Gewerkschaften einerseits eine Wertegemeinschaft mit politischer und sozialer Integrationsfunktion bilden und sich andererseits in Richtung Dienstleistung und Kundenorientierung weiter entwickeln sollen. Auch hier ist es eine Frage der Deutung, ob daraus ein Dilemma erwächst oder nicht. Wird unter „Dienstleistung“ eine zielgruppenspezifische Form der Interessenpolitik verstanden, die den Beschäftigten beispielsweise gewerkschaftliche Unterstützung im Rahmen von überbetrieblichen Netzwerkstrukturen anbietet, so ist dies durchaus mit ihrer politisch-moralischen Integrationsleistung vereinbar. Wird dagegen unter Dienstleistung und Kundenorientierung nur der Versicherungsaspekt betont, und liegt dem ein Denken in reinen Marktkategorien (Angebot und Nachfrage, Kauf und Verkauf von Leistungen) zugrunde, so sind beide Anforderungen unvereinbar. Auch hieraus entsteht ein Dilemma: In dem Maße, wie sich die Gewerkschaften in Richtung Dienstleistung und Kundenorientierung öffnen, wird die Kluft zu ihrem Schutz- und Gestaltungsauftrag größer, zumal wenn zugleich die Ansprüche des anderen Teils der Mitglieder wachsen, deren Gewerkschaftsbezug großenteils auf Wertbindung basiert („soziale Heimat“). Es kommt darauf an, wie die Gewerkschaften diesen Spagat zwischen Rationalität und Moralität bewältigen.

Welche Empfehlungen auch aufgegriffen werden und nach welchen intelligenten Lösungen der Dilemmata gesucht wird, es werden innovative Politikansätze von Nöten sein. Joke Frerichs hat zur innergewerkschaftlichen Diskussion in diesem Zusammenhang kürzlich bemerkt: „Wer Neues wagt, kann sich eines organisationsinternen Echos aus Argwohn und Misstrauen sicher sein“ (Frerichs 2001). Innerhalb der aktuellen Zukunftsdebatte der Gewerkschaften ist zu wünschen, dass das nicht das letzte Wort bleibt.

## 5. Anhang: Schaubilder, Tabellen

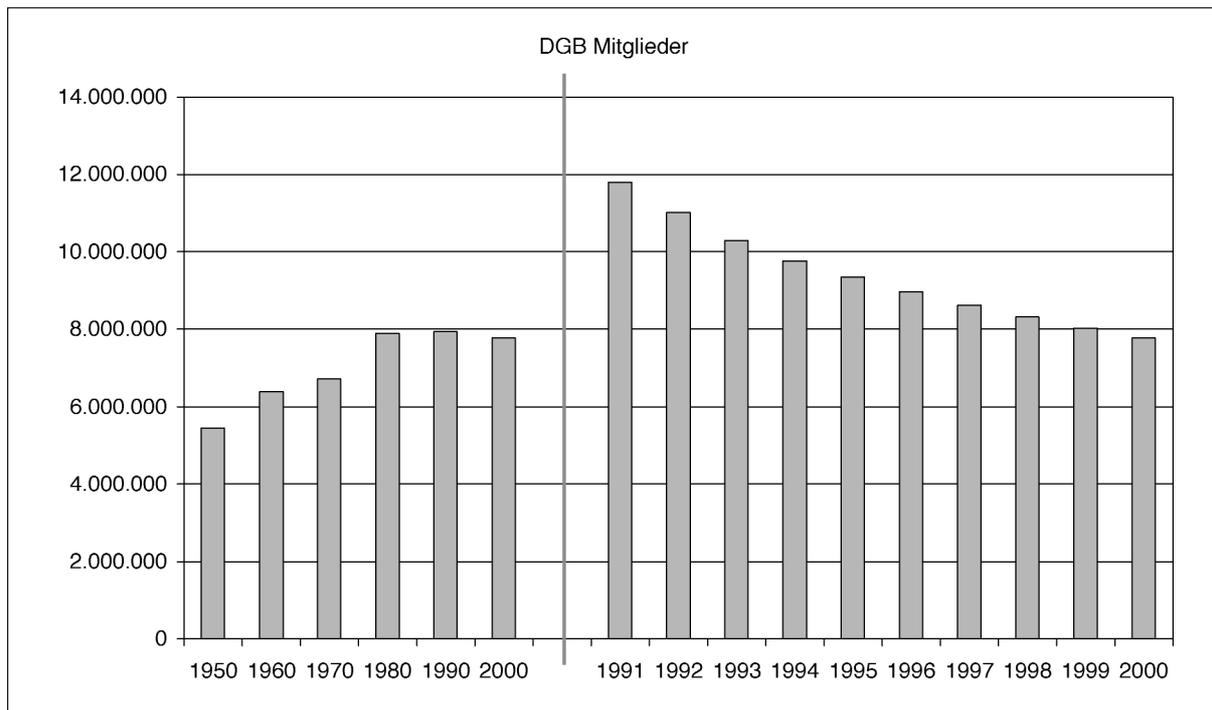
Schaubild 1:	<b>Mitglieder des DGB seit 1950 bis 2000</b> (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 91; einblick 2/01)	83
Schaubild 2:	<b>Mitglieder der IG Metall seit 1950 bis 2000</b> (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 101; einblick 2/01)	83
Schaubild 3:	<b>Tertiarisierung – Entwicklung der Beschäftigtenstruktur</b> (Schmidt 2000: 25; nach Statistisches Bundesamt)	85
Schaubild 4:	<b>Anteil der Angestellten im DGB von 1950 bis 1999</b> (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 96, 98)	87
Schaubild 5:	<b>Anteil der Angestellten in der IG Metall von 1950 bis 2000</b> (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 101; IG Metall – für 2000 sind lediglich die betriebsangehörigen Mitglieder ausgewiesen)	87
Schaubild 6:	<b>Anteil der Frauen im DGB von 1950 bis 1999</b> (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 96)	89
Schaubild 7:	<b>Anteil der Frauen in der IG Metall von 1950 bis 2000</b> (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 101; IG Metall)	89
Schaubild 8:	<b>Geschlechterverteilung in ehrenamtlicher Tätigkeit</b> (Infratest zit. nach Frau geht vor 1/2001: 8).	91
Schaubild 9:	<b>Anteil der jungen Mitglieder unter 25 Jahren im DGB von 1950 bis 1999</b> (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 96)	92
Schaubild 10:	<b>Anteil der jungen Mitglieder unter 25 Jahren in der IG Metall von 1950 bis 2000</b> (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 101; IG Metall)	92
Schaubild 11:	<b>Anteil der Rentner und Vorruheständler im DGB von 1950 bis 1999</b> (Schnabel/Pege 1992: 17; Künemund/Neckel/Wolf 1993: 340; einblick: 13/98)	93
Schaubild 12:	<b>Anteil der Rentner und Vorruheständler in der IG Metall von 1950 bis 1999</b> (Schnabel/Pege 1992: 17; Künemund/Neckel/Wolf 1993: 340; iw-Gewerkschaftsreport 1/00: 49; IG Metall)	93
Schaubild 13:	<b>Ausländische ArbeitnehmerInnen – Anteil an den Mitglieder der IG Metall</b> (IG Metall)	94
Schaubild 14:	<b>Erwerbslose – Anteil an den Mitglieder in der IG Metall</b> (IG Metall)	94
Schaubild 15:	Im <b>Handwerk</b> organisierte Mitglieder in der <b>IG Metall</b> (IG Metall)	95
Schaubild 16:	<b>Vertrauensleute in der IG Metall – gewählte Vertrauensleute und Vertrauensleute, die zugleich Betriebsratsmitglieder sind</b> (Pege 2000a: 53)	96
Tabelle 1:	<b>Entwicklung von Mitgliederzahlen und Organisationsgrad des DGB</b>	84
Tabelle 2:	<b>Strukturwandel und DGB-Organisationsgrad</b> (Schnabel 1993: 214)	86
Tabelle 3:	<b>Anteil der Angestellten im DGB und in der IG Metall in % sowie der Brutto-Organisationsgrad der Angestellten im DGB (in Prozent)</b>	88
Tabelle 4:	<b>Anteile der Beschäftigtengruppen nach der Stellung im Beruf an allen abhängig Beschäftigten</b>	88



„Die Mitgliedschaft schmilzt wie Butter in der Sonne“ (Alemann/Schmid 1998: 110).

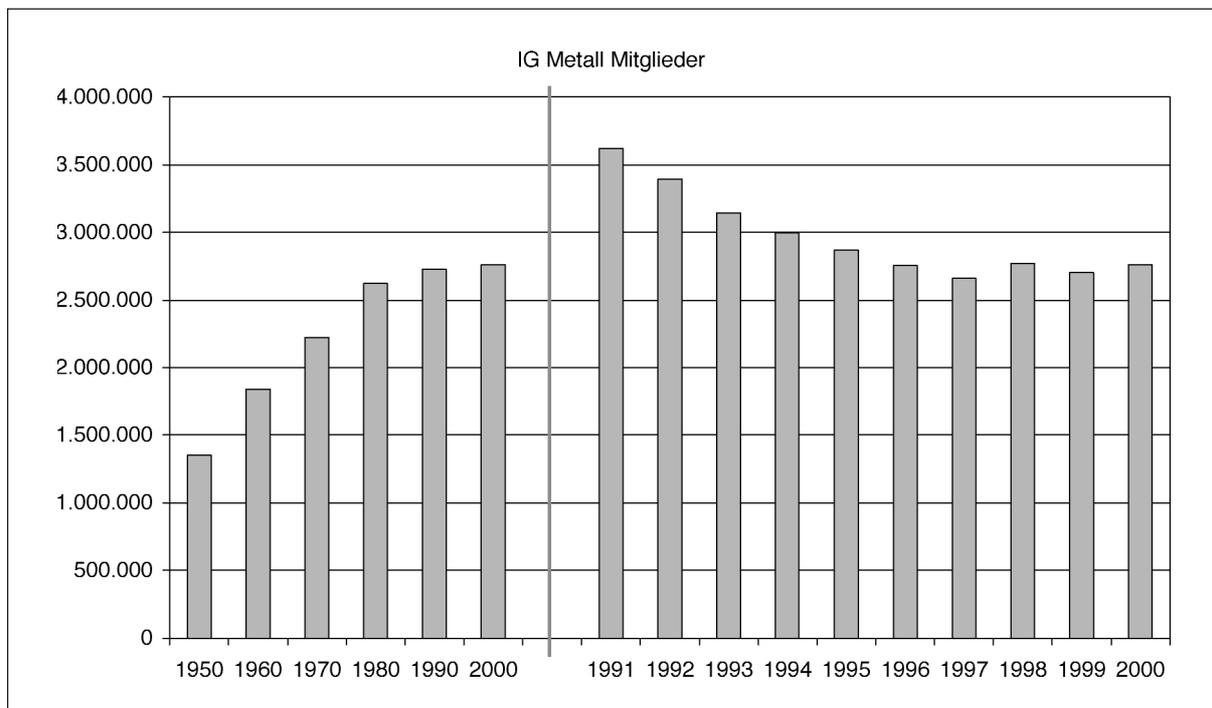
**Schaubild 1:**

**Mitglieder des DGB seit 1950 bis 2000 (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 91; einblick 2/01)**



**Schaubild 2:**

**Mitglieder der IG Metall seit 1950 bis 2000 (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 101; einblick 2/01)**



Mit der deutschen Einheit verzeichnete der DGB im Jahr 1991 einen einmaligen Mitgliederzuwachs durch die Aufnahme von 4,1 Millionen Mitgliedern von den vormals 9,6 Millionen früheren FDGB-Mitgliedern (Schnabel 1993). Schon im folgenden Jahr setzten (nicht nur) im Osten massive Mitgliederverluste ein, die während der neunziger Jahre anhielten. In gewissem (allerdings nicht im tatsächlich eingetretenen) Umfang waren Verluste erwartet worden. Von den zuvor vorhandenen Großbetriebsstrukturen, die eine Gewerkschaftsmitgliedschaft begünstigen, und von der hohen Frauenerwerbsquote wurde zu Recht vermutet, dass sie in diesem Ausmaß nicht aufrechterhalten bleiben würden (Löhlein 1993). Die Mitgliedschaft im Osten wurde durch jährlich abnehmende Verluste in der Größenordnung von 18,4-70 % bis zum Jahr 1998 mehr als halbiert. Auch wenn die Mitgliederverluste im Osten besonders hoch waren, wurden im Westen gleichfalls in den neunziger Jahren regelmäßig Verluste in der Größenordnung von 2,5 bis 3 % verzeichnet. 1,5 Millionen Verlust an Mitgliedern im Westen (-15 %) und 2,3 Millionen im Osten (-55,7 %) – fast der gesamte Verlust des Zuwachses von 1991, das ist der alarmierende Negativsaldo zwischen 1991 und 1998 (vgl. die Zeitreihen in Müller-Jentsch/Ittermann 2000). Das Alarmierende sind weniger die Verluste im Osten, obwohl sie größer als im Westen sind – das Beunruhigende und in dieser Größenordnung nicht Erwartete sind die Verluste im Westen.

Bis in die achtziger Jahre war die Entwicklung der Mitgliederzahlen durch eine im wesentlichen nicht gebrochene Aufwärtsbewegung gekennzeichnet; erst in den Achtzigern begannen die Mitgliederzahlen spürbar zu stagnieren. Das früher langjährige Wachstum der absoluten Mitgliederzahlen ist zu einem erheblichen Teil auf die Zunahme der abhängigen Erwerbspersonen zurückzuführen: zwischen 1950 und 1990 stieg deren Zahl von 15 auf 27 Millionen. Werden die Mitglieder zu den Erwerbstätigen sowie zusätzlich den Arbeitslosen ins Verhältnis gesetzt, ergibt sich ein (Brutto-)Organisationsgrad von Organisierten zu Organisierbaren. Die Entwicklung seit Bestehen der Bundesrepublik fassen Müller-Jentsch/Ittermann (2000: 81) tabellarisch zusammen:

**Tabelle 1: Entwicklung von Mitgliederzahlen und Organisationsgrad des DGB**

	Mitgliederzahlen	Organisationsgrad
50er Jahre	+	-
60er Jahre	0	0
70er Jahre	+	+
80er Jahre	0	-
1990/91	+ +	+ +
1992-1999	- -	- -

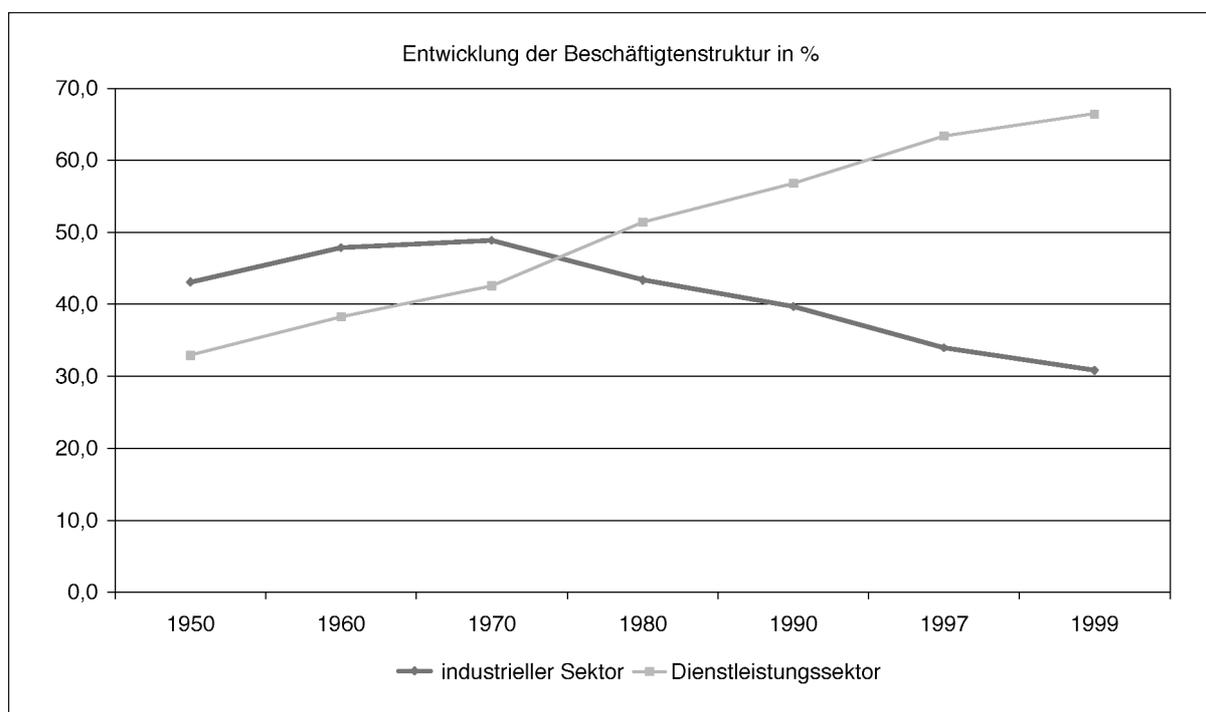
Hinter dieser Gesamtentwicklung verbergen sich verschiedenartige Mitgliederbewegungen der im DGB organisierten Personen- und Beschäftigtengruppen und sehr unterschiedliche Mitgliederstrukturen in einzelnen Wirtschaftssektoren bzw. Organisationsbereichen der Einzelgewerkschaften. Einige Daten sind in den weiteren Grafiken und Tabellen beispielhaft für den DGB bzw. die IG Metall dargestellt. Eine vertiefende Analyse der Mitgliederstrukturen, die detaillierte Zusammenhänge untersucht, ist nicht leider nicht veröffentlicht.\*

\* Nach unbestätigten Berichten nimmt etwa die IG Metall nicht oder nur unwesentlich weniger Mitglieder als in früheren Jahren auf. Wenn aber zugleich der Anteil der nicht (mehr) beschäftigten älteren Mitglieder steigt, ist damit plausibel eine deutlich gesunkene Bindekraft der Gewerkschaft vor allem der jüngeren Mitgliedern indiziert. – Eine andere, regionale Untersuchung bestätigt die Vermutung und weist die höchsten Austrittsraten bei den etwa 30-jährigen aus. Dieser Lebensabschnitt (mit hohem Anteil an Familiengründung, Hausbau und bei der traditionellen Facharbeiter-Mitgliedschaft damit gekoppelt, dass berufliche Aufstiege im wesentlichen abgeschlossen oder in die Wege geleitet sind), in dem jede Mark wichtig ist, weist zum einen auf die Debatte um die Beitragshöhe hin. Zum anderen kann vermutet werden, dass Mitglieder, die in dieser Altersgruppe verloren gehen, mehr oder weniger für ihr ganzes, noch lang anhaltendes Arbeitsleben unwiederbringlich verloren gegangen sind.

Wie für den DGB brachte die deutsche Einheit auch der IG Metall im Jahr 1991 einen außerordentlichen Mitgliederzuwachs: knapp eine Million neue Mitglieder. Auch die IG Metall wird im Osten mehr als halbiert. Analog zur Gesamtentwicklung sind im Westen in den neunziger Jahren regelmäßig Verluste in der Größenordnung von 2,2 bis 4,1 % zu verzeichnen; nur das Jahr 1998 bringt einen Zuwachs – allerdings ist der durch die Integration der Gewerkschaft Textil und Bekleidung zum 1.4.1998 bedingt. Auch der abermalige Zuwachs im Jahr 2000 geht auf eine Fusion mit der Gewerkschaft Holz und Kunststoff zum 1.1.2000 zurück. Die Bilanz zwischen 1991 und 1998: 275.000 Verluste im Westen (-10,4 %) und 577.000 im Osten (-58,2 %).

„Allerdings blieben die Mehrheitsgruppen in den Gewerkschaften auch dann noch in der interessenpolitischen Mehrheit, als sie auf dem Arbeitsmarkt bereits zur Minderheit geworden waren“ (Hassel 2000: 136).

**Schaubild 3:**  
**Tertiarisierung – Entwicklung der Beschäftigtenstruktur (Schmidt 2000: 25; nach Statistisches Bundesamt)**



Die Sektordaten der deutschen Wirtschaft für den industriellen und den Dienstleistungsbereich zeigen den Prozess einer zunehmenden Tertiarisierung: Der Anteil der industriellen Beschäftigten an der Gesamtbeschäftigung ist seit 30 Jahren rückläufig; schon vorher aber war die Zunahme des dritten Sektors zu verzeichnen. Die Tertiarisierung kann in der Mitgliederentwicklung der Gewerkschaften schon deshalb nicht folgenlos bleiben, weil mit ihr u.a. ein höherer Anteil von beschäftigten Angestellten einhergeht. Zu dem findet sich unter den Angestellten ein höherer Anteil von Frauen und Teilzeitbeschäftigten wieder. Daneben sind vor allem auch Verschiebungen zwischen den Branchen zu beachten: sie bedingen z.T. andere Zuständigkeiten von Einzelgewerkschaften, haben aber auch über unterschiedliche Organisationsgrade in den Branchen und sinkende Betriebsgrößen Einfluss auf die Entwicklung der Mitgliederstatistik.

Der Prozess der Tertiarisierung wird durch das Schaubild nur zum Teil wiedergegeben, weil in ihm unternehmensinterne Dienstleistungen innerhalb des industriellen Bereich nicht erfasst sind. Eine Studie aus der IG Metall kommt zum Ergebnis: „Innerhalb der Industrie (Verarbeitendes Gewerbe) betrug der Anteil der

Dienstleistungsaktivitäten an der Gesamtbeschäftigung 1997 43,6 % (gegenüber 43,1 % in 1993). In der Metallwirtschaft belief sich der Dienstleistungsanteil 1997 auf 42 %. D.h. fast 2 Millionen (1.908.350) der insgesamt über 4,5 Millionen Beschäftigten der Metallwirtschaft (4.538.160) übten eine Dienstleistungsaktivität aus“ (Schmidt 2000: 35).

Eine aktuelle und detaillierte Analyse der Beschäftigungsentwicklung für die Jahre 1985–1998 findet sich in Bosch/Wagner (2001): In dieser Zeit nahm der Anteil der Industriebeschäftigten von 41,7 % auf 34,1 % ab, während der Anteil der Dienstleistungsbeschäftigten von 53,6 % auf 63,2 % anstieg.\* „Durch das Beschäftigungswachstum im Dienstleistungssektor (+4,2 Mio.) wurden die Verluste in der Industrie (-1,1 Mio.) mehr als kompensiert“ (41).

Welchen erheblichen Einfluss die Veränderungen zwischen Wirtschaftssektoren auf die Mitgliederstruktur der Gewerkschaften haben, zeigt eine frühere Untersuchung zum Strukturwandel und dem Organisationsgrad der DGB-Gewerkschaften (Schnabel 1993) (eine vergleichbare Untersuchung zur sektoralen Verschiebung der Beschäftigungsanteile und Organisationsgrade für die Jahre 1970–1995 findet sich in Hassel 1999: 36):

**Tabelle 2:**  
**Strukturwandel und DGB-Organisationsgrad (Schnabel 1993: 214)**

Sektoren	Primärer Sektor (Land- und Forstwirtschaft)		Sekundärer Sektor (Produzierendes Gewerbe)		Tertiärer Sektor (Dienstleistungen, Staat)		Gesamtwirtschaft	
	Beschäftigungsanteil (%)	Organisationsgrad (%)	Beschäftigungsanteil (%)	Organisationsgrad (%)	Beschäftigungsanteil (%)	Organisationsgrad (%)	tatsächlicher Organisationsgrad (%)	simulierter Organisationsgrad (%)
tätige Gewerkschaften	GGLF		BSE, IGBE, IGC, IGD, GHK, GL, IG Metall, NGG, GTB		GdED, GEW, HBV, GK, ÖTV, GdP, DPG		DGB + GdP	
1960	2,5	18,2	57,3	37,9	40,2	25,0	32,2	32,2
1970	1,3	15,6	55,2	37,7	43,5	22,7	30,9	31,1
1980	1,1	16,6	46,8	45,6	52,1	22,2	33,1	35,5
1990	0,9	18,8	42,3	46,9	56,8	19,6	31,2	35,2

Der simulierte Organisationsgrad ergibt sich aus einer Berechnung, die die Beschäftigtenstruktur von 1960 konstant hält.

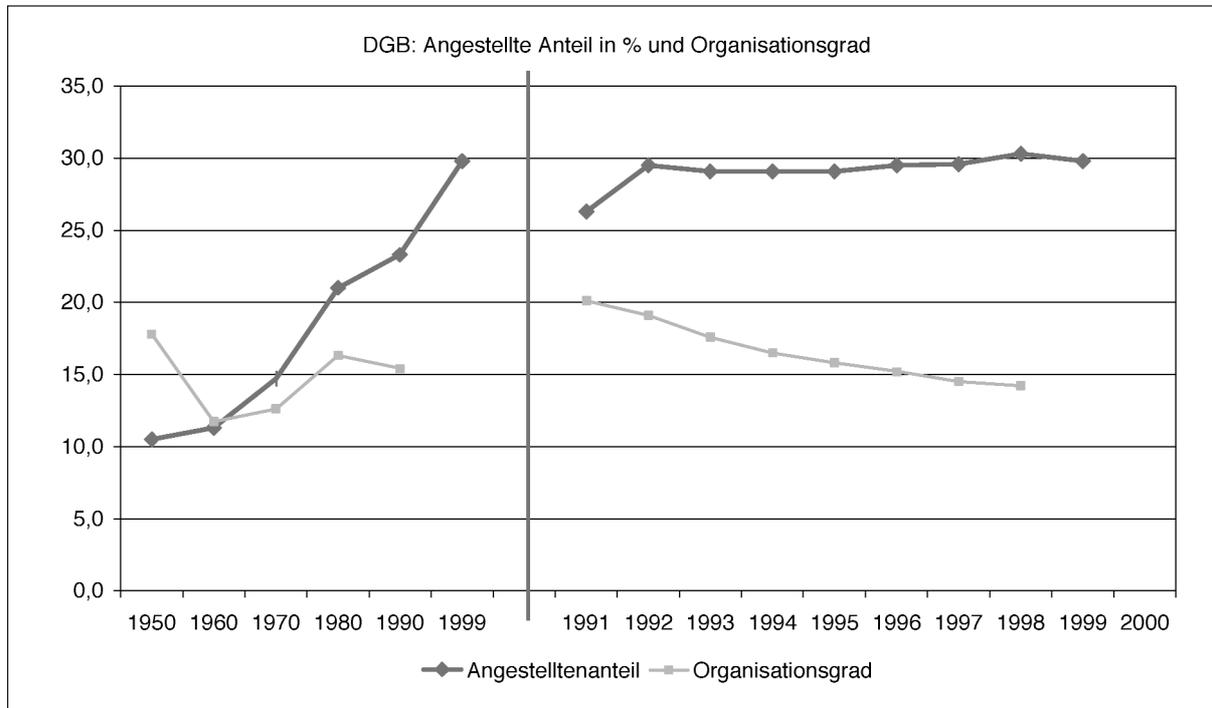
Die Tabelle 2 zeigt im produzierenden Gewerbe einen steigenden Organisationsgrad bei sinkendem Beschäftigungsanteil, während es sich beim Dienstleistungssektor gerade umgekehrt verhält. Den Unterschied zwischen tatsächlichem und simuliertem Organisationsgrad interpretiert Schnabel so: „Diese Differenz kann dahingehend interpretiert werden, dass der Wandel der Beschäftigungsstruktur den DGB vier Prozentpunkte beim potentiellen Organisationsgrad gekostet hat“ (215). Jede Zunahme des Anteils der Beschäftigten im Dienstleistungssektor um 1 % wird von ihm über eine Schätzung mit einem Mitgliederschwund von 0,3 % veranschlagt.

\* Die hier angegebenen Daten weichen von den in der Grafik dargestellten Zahlen leicht ab, weil sie mit unterschiedlichen Berechnungsmethoden ermittelt wurden. In der Regel wird z.B. der Anteil des Dienstleistungssektors wegen des höheren Teilzeitbeschäftigungsniveaus überschätzt.

„Die Organisationslücke bei den Angestellten betrachten viele Beobachter als größtes Problem der gewerkschaftlichen Mitgliederrekrutierung“ (Schnabel 1993: 212).

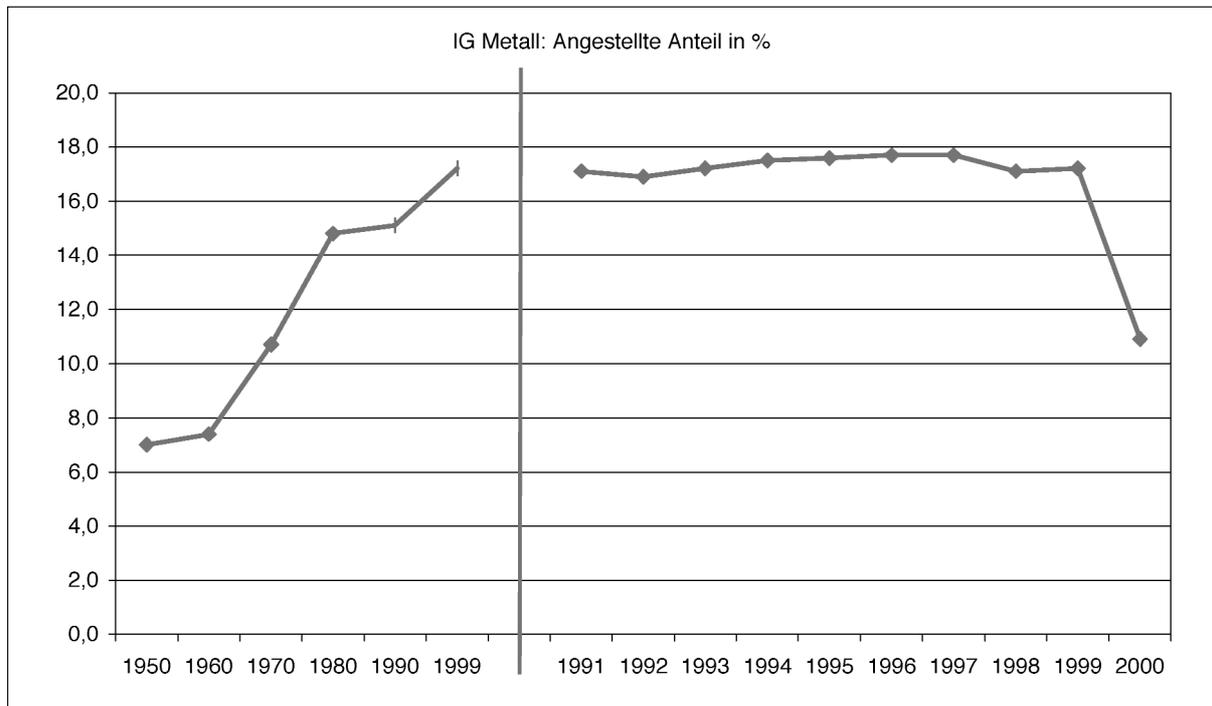
**Schaubild 4:**

**Anteil der Angestellten im DGB von 1950 bis 1999 (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 96, 98)**



**Schaubild 5:**

**Anteil der Angestellten in der IG Metall von 1950 bis 2000 (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 101; IG Metall – für 2000 sind lediglich die betriebsangehörigen Mitglieder ausgewiesen)**



**Tabelle 3:****Anteil der Angestellten im DGB und in der IG Metall in % sowie der Brutto-Organisationsgrad der Angestellten im DGB (in Prozent)**

Angestellte	1950	1960	1970	1980	1990	1999	Ost 1998
DGB	10,5	11,3	14,7	21,0	23,3	29,8	42,1
BOG DGB	17,8	11,7	12,6	16,3	15,4	14,2*	23,8
IG Metall	7,0	7,4	10,7	14,8	15,1	17,2	20,3

(Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 96, 98, 101)

\* Die Angabe für den Brutto-Organisationsgrad der Angestellten im DGB erfolgt für 1998.

**Tabelle 4:****Anteile der Beschäftigtengruppen nach der Stellung im Beruf an allen abhängig Beschäftigten**

	1950	1960	1970	1980	1990	1999	Ost 1998
Arbeiter	70,9	62,3	56,2	47,5	43,3	38,6	43,8
Angestellte	23,0	30,4	35,1	42,7	47,0	53,9	51,9
Beamte	6,1	7,2	8,7	9,8	9,7	7,5	4,3

(Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 45; eigene Berechnungen)

Der Anteil der Angestellten an den organisierten Gewerkschaftsmitgliedern steigt seit den fünfziger Jahren im DGB von 10,5 % auf 29,8 %. Was zunächst nach einer erfolgreichen Entwicklung aussieht, entpuppt sich bei näherem Hinsehen als eines der wesentlichen Probleme der Mitgliederstruktur der deutschen Gewerkschaften. Deutlich wird der Zusammenhang, wenn der Angestelltenanteil in den Gewerkschaften mit dem Anteil der Angestellten an den Beschäftigten verglichen wird. Seit 1986 ist die Zahl der Angestellten größer als die der Arbeiter – mittlerweile stellen sie über die Hälfte der Beschäftigten, also mehr als Arbeiter und Beamte zusammen. Dagegen bleibt der Zuwachs bei den Angestellten in den Gewerkschaften klein und deutlich hinter ihrem Zuwachs unter den Beschäftigten zurück, mit der Folge, dass der Brutto-Organisationsgrad der Angestellten in den neunziger Jahren sinkt und mittlerweile geringer als 1950 ist – obwohl die Bedingungen für einen Anstieg durch die Vereinigung Deutschlands günstig gewesen wären, weil im Osten Angestellte in deutlich größerem Maße gewerkschaftlich organisiert sind. Der Organisationsgrad der Angestellten in Ostdeutschland beträgt 1998 42,1 % und ist damit um 15,1 %-Punkte höher als im Westen (27,0 %).

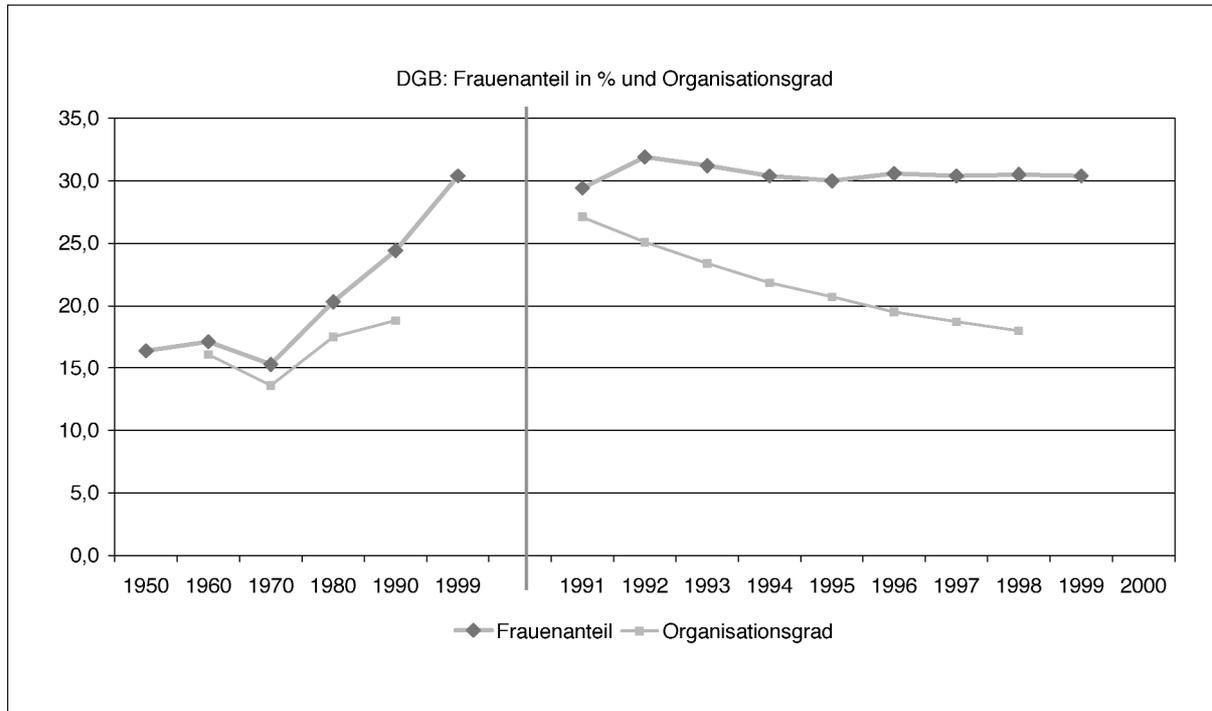
54 %iger Anteil der Angestellten an den Beschäftigten und ein nur 30 %iger Anteil an den im DGB organisierten Mitgliedern: „Vor dem Hintergrund dieser Organisationslücke und des [...] Strukturwandels in Wirtschaft und Gesellschaft müssten sich die Gewerkschaften eigentlich auf ihre Problemgruppe Angestellte konzentrieren. Tatsächlich wurde diese Herausforderung schon in den siebziger Jahren erkannt“ (Schnabel/Pege 1992: 39). Allerdings ohne dass es den Einzelgewerkschaften bisher in nennenswertem Ausmaß gelungen wäre, diesem strukturellen Defizit erfolgreich entgegen zu wirken. Im Zusammenhang mit den Mitgliederverlusten der letzten Jahre ist gar von einer „Flucht der Angestellten“ und davon gesprochen worden, dass die Angestellten dem DGB „den Rücken kehren“ (Niederhoff/Reiter 2000a). Die Aussage ist zwar so nicht richtig, denn die Mitgliederverluste bei den Arbeitern waren prozentual größer als bei den Angestellten. Jedoch hätten die DGB-Gewerkschaften bei anhaltendem Strukturwandel ihren Angestelltenanteil ausweiten müssen, um den früher erreichten Organisationsgrad zu halten.

Die fortschreitende Veränderung der Beschäftigtenstruktur findet sich auch in der Metallwirtschaft wieder: Betrug das zahlenmäßige Verhältnis von Arbeitern zu Angestellten in den 50er Jahren noch 4:1, so war es Anfang der 90er bei 2:1 angelangt (Balduin 1993: 218). Für 1998 wird dann ein Angestelltenanteil von 38,8 % für jene Betriebe festgestellt, in denen eine Betriebsratswahl stattfand (IG Metall 1999: 6). Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der Angestellten ist in der Metallbranche unterschiedlich: in den „alten“ Branchen (etwa in der Stahl- und Automobilindustrie) ist er hoch, in den „neuen“ gering. Vereinzelt werden Erfolge in reinen Angestelltenbetrieben festgestellt. „Demgegenüber hemmen in vielen klassischen Metallbetrieben noch bestehende Vorbehalte bei Betriebsräten mit gewerblichem Hintergrund eine offensivere Angestelltenpolitik“ (Balduin 1993: 223; siehe auch Bleicher 1987: 43, Tabelle 9).

„Sie stellen nicht einmal jedes dritte DGB-Mitglied, aber 44 Prozent der Beschäftigten“ (Niederhoff/Reiter 2000).

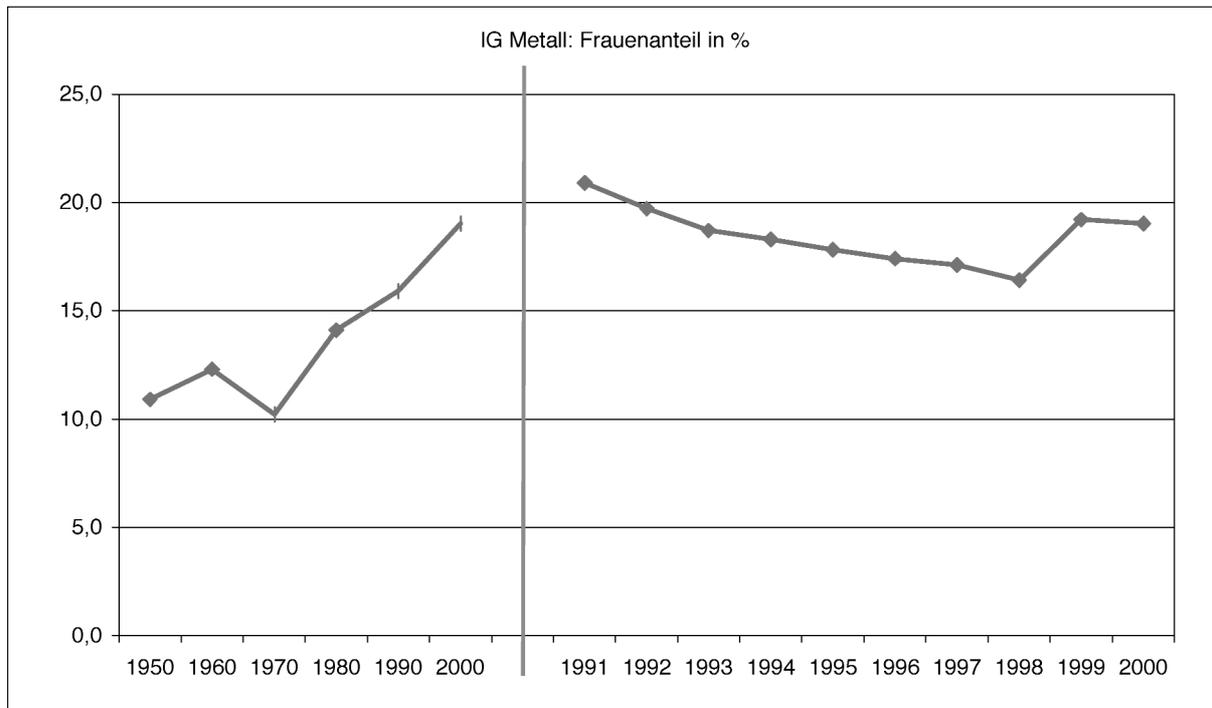
**Schaubild 6:**

**Anteil der Frauen im DGB von 1950 bis 1999 (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 96)**



**Schaubild 7:**

**Anteil der Frauen in der IG Metall von 1950 bis 2000 (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 101; IG Metall)**



Der Beschäftigtenanteil der Frauen an den abhängig beschäftigten Erwerbstätigen hat sich von 1950 bis 1990 stetig von 30 % auf knapp über 40 % erhöht; 1998 waren es dann 44,1 % (davon 43,6 % der Beschäftigten im Westen und 46,2 % im Osten) (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 47).

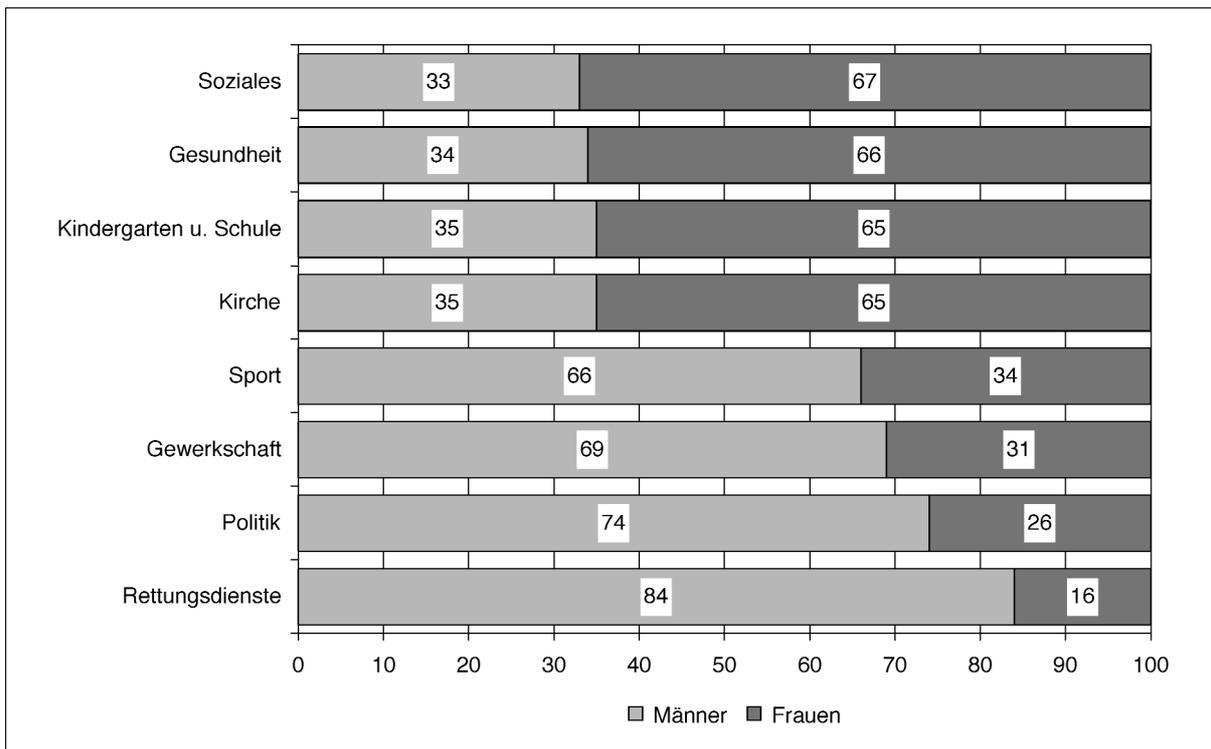
Den Anteil der Frauen an der Mitgliedschaft des DGB nennenswert zu steigern, ist erst seit 1970 gelungen. Ein außerordentlicher Mitgliederschub ist durch die deutsche Vereinigung erfolgt. Der wesentlich höhere Beschäftigtenanteil der Frauen im Osten schlägt sich in absoluten wie relativen Zahlen nieder. 1991 waren im Osten absolut mehr Frauen im DGB organisiert als vorher im Westen (2,0 Mio. zu 1,9 Mio.). Der Frauenanteil schnellte von 24,4 % auf 33,0 % hoch (Löhrlein 1993). Die unmittelbar danach einsetzenden Mitgliederverluste im Osten betragen bei den Frauen bis 1998 59 % und waren damit um über 5 %-Punkte höher als bei den Männern. Im Ergebnis sind 1998 im Osten absolut nur noch etwa halb so viel Frauen organisiert wie im Westen (1,7 Mio. zu 0,8 Mio.). Der Gesamtverlust der Frauen beträgt für diesen Zeitraum etwa 35 %, wobei die geschlechtsspezifischen Verluste der Frauen prozentual regelmäßig über denen der Männer liegen. Trotz dieser enormen Verluste ist der Frauenanteil im Osten immer noch deutlich höher als im Westen – während im Westen nur 26 % der Gewerkschaftsmitglieder Frauen sind, sind es im Osten 45 %. Während der Brutto-Organisationsgrad, also der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder an den Beschäftigten, in früheren Dekaden gestiegen ist, fällt er seit Beginn der 90er Jahre – im Westen leicht (von 1991 bis 1998 von 17,2 % auf 15,1 %), im Osten dramatisch (von 1991 bis 1998 von 57,7 % auf 30,0 %). Noch Anfang der 90er hatten die Frauen im Osten einen leicht höheren Brutto-Organisationsgrad als die Männer.

Die IG Metall verliert im Osten wie die DGB-Gewerkschaften etwa 60 % ihrer weiblichen Mitglieder. Der in der Grafik verzeichnete Anstieg des Frauenanteils in der IG Metall im Jahr 1999 ist auf die Fusion mit der Gewerkschaft Textil und Bekleidung zurück zu führen, die in ihrem Organisationsbereich mehrheitlich Frauen organisiert hatte.

Als Erklärung für die „geschlechtsspezifische Organisationslücke“ (Schnabel 1993) in den Gewerkschaften werden in der Regel ein ganzes Bündel von sich zum Teil gegenseitig bedingenden Faktoren angeführt, die mit der Erwerbstätigkeit der Frauen verbunden sind; wie etwa spezifische Ausprägungen von Teilzeitarbeit, Beschäftigtengruppe, Betriebsgröße, Branche, Verdienst, Bildung oder Nationalität. Schon frühere Untersuchungen haben darauf hingewiesen, dass geschlechtsspezifische Differenzen meist auf diese Faktoren zurück zu führen sind; bei Lorenz/Wagner (1991) reduzieren sich die Geschlechterunterschiede auf 5 %-Punkte. Fitzenberger/Haggeney/Ernst (1999) finden keinen nachweisbaren negativen Fraueneffekt mehr, wenn die übrigen Variablen kontrolliert werden.

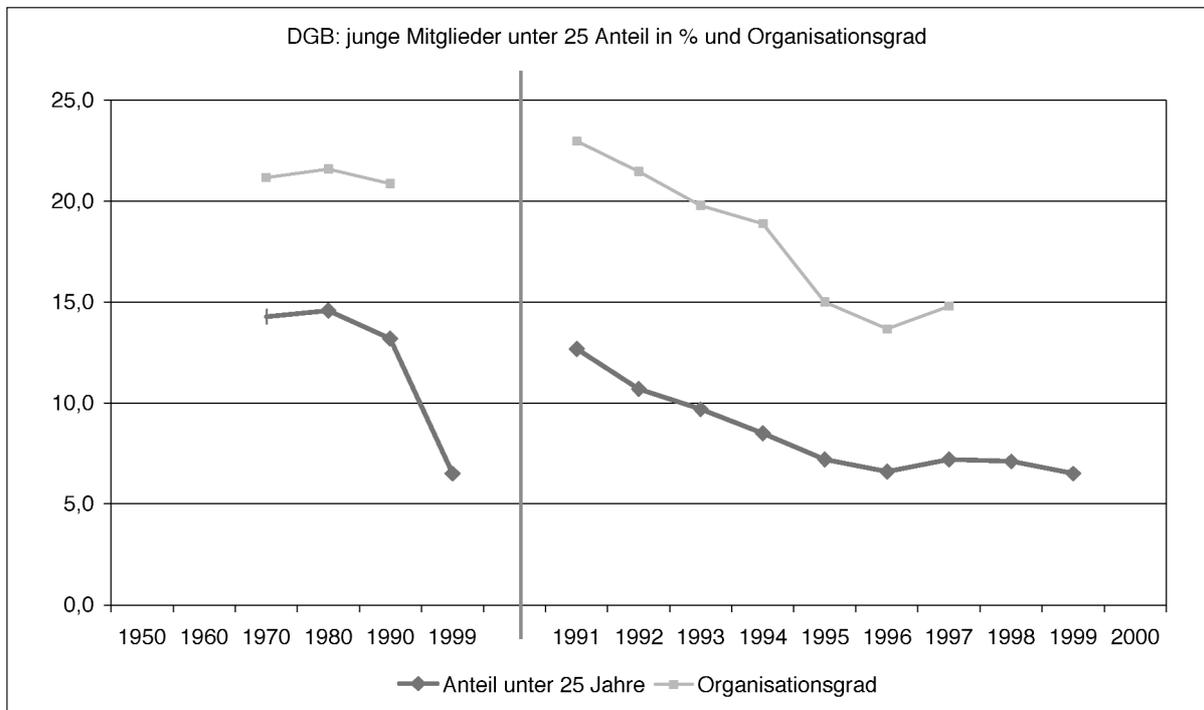
In der ehrenamtlichen Tätigkeit reproduzieren sich die gesellschaftlichen Geschlechterklischees; Kinder und Kirche für die Frauen, Politik und Gewerkschaft für die Männer.

**Schaubild 8:**  
**Geschlechterverteilung in ehrenamtlicher Tätigkeit (Infratest zit. nach Frau geht vor 1/2001: 8).**

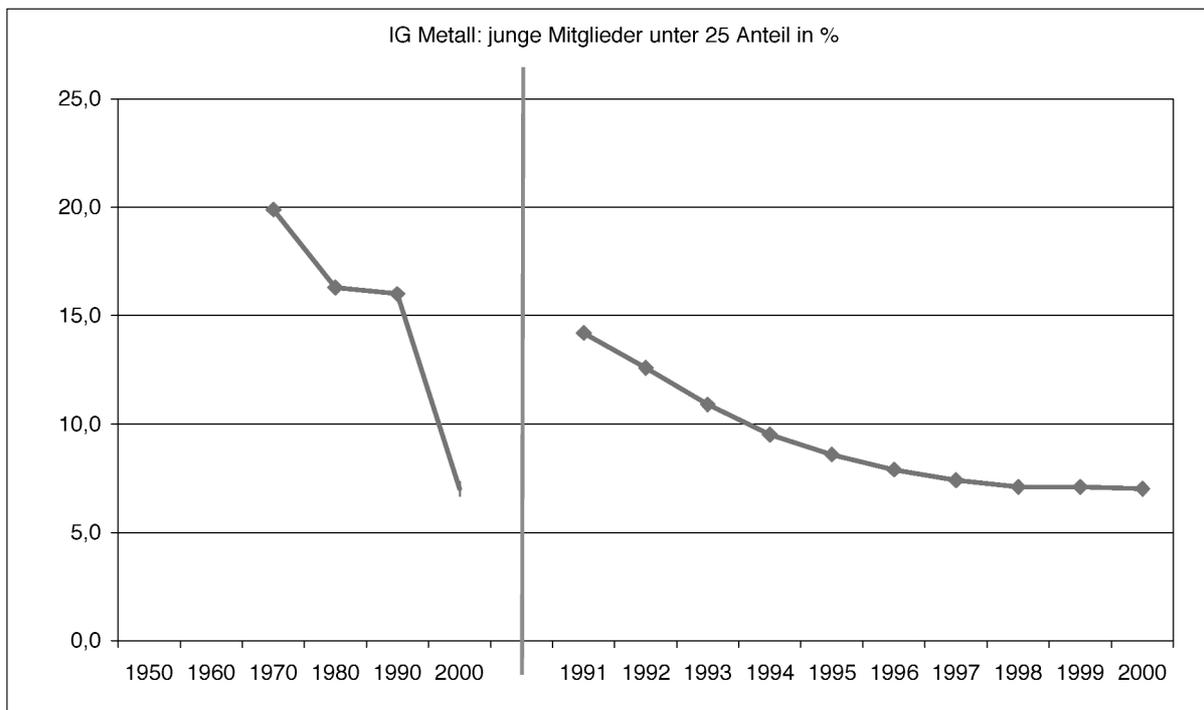


„In einem Interview sagte uns ein Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes (gHV) selbstkritisch dazu: 'Ich habe den Eindruck, dass sich alle noch für die alten Jugendlichen halten, die wissen, was die Jugendlichen wollen'. Aber gerade das ist ein großer Irrtum, der alle vergleichbaren politisch-moralischen Großorganisationen vereint“ (Alemann/Schmid 1998: 111f).

**Schaubild 9:**  
**Anteil der jungen Mitglieder unter 25 Jahren im DGB von 1950 bis 1999 (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 96)**

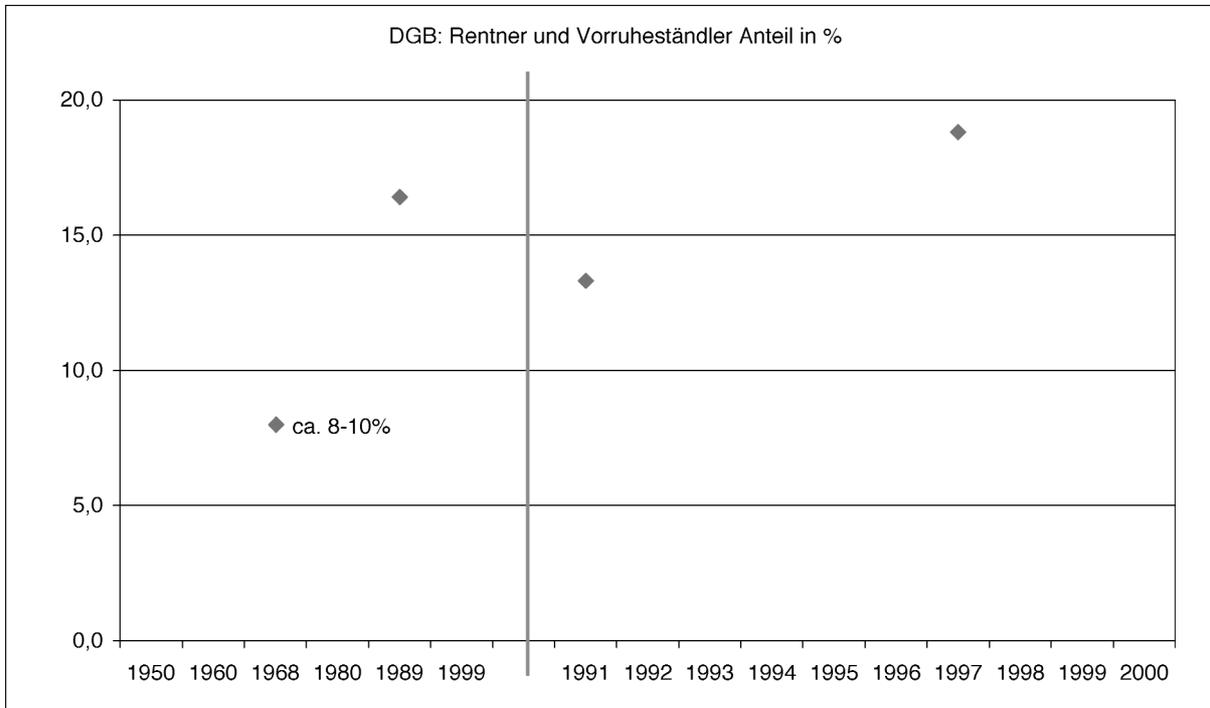


**Schaubild 10: Anteil der jungen Mitglieder unter 25 Jahren in der IG Metall von 1950 bis 2000 (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 101; IG Metall)**

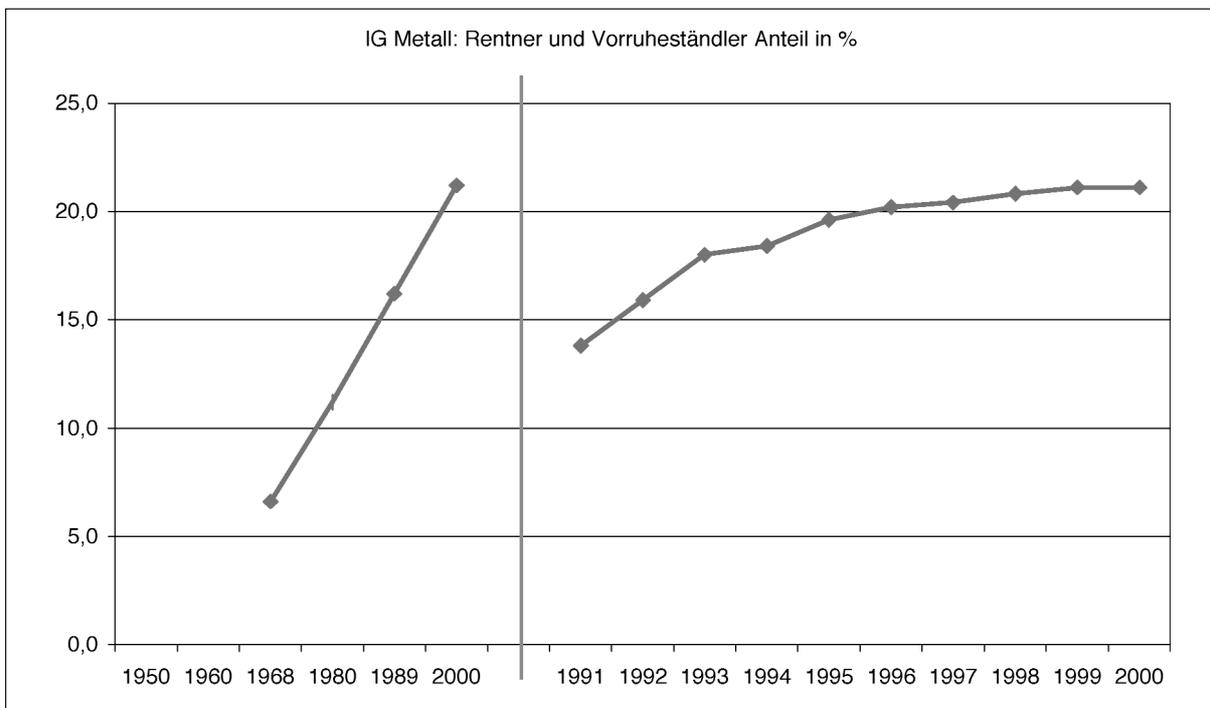


„Mit 1,5 Millionen Ruheständlern gehören die DGB-Gewerkschaften – unbeabsichtigt und weitgehend unbemerkt – zu den größten deutschen Seniorenorganisationen“ (Künemund/Neckel/Wolf 1993: 333).

**Schaubild 11: Anteil der Rentner und Vorruheständler im DGB von 1950 bis 1999 (Schnabel/Pege 1992: 17; Künemund/Neckel/Wolf 1993: 340; einblick: 13/98)**

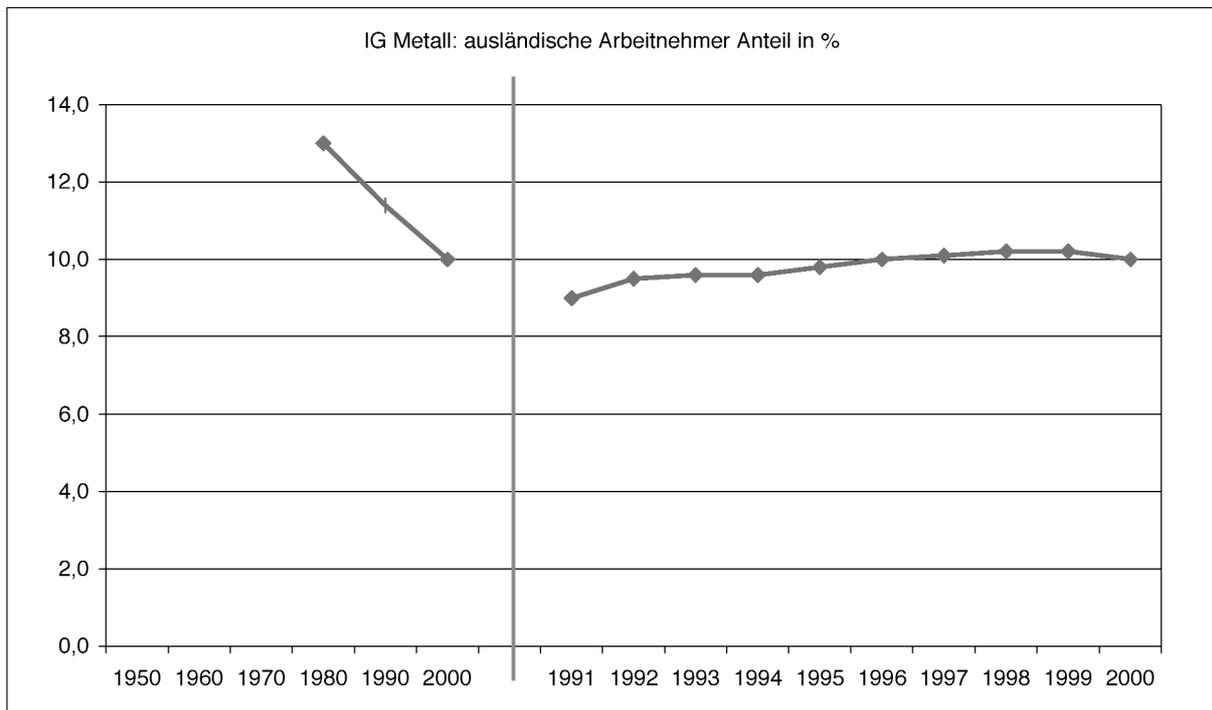


**Schaubild 12: Anteil der Rentner und Vorruheständler in der IG Metall von 1950 bis 1999 (Schnabel/Pege 1992: 17; Künemund/Neckel/Wolf 1993: 340; iw-Gewerkschaftsreport 1/00: 49; IG Metall)**



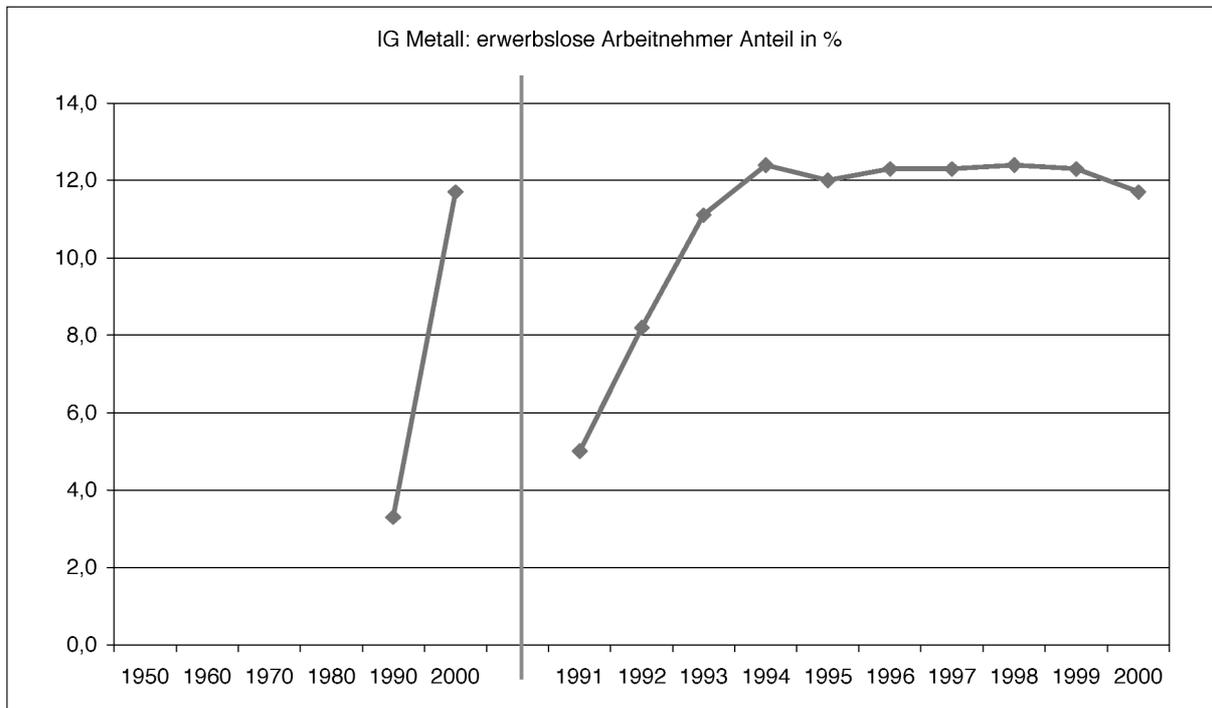
**Schaubild 13:**

**Ausländische ArbeitnehmerInnen – Anteil an den Mitglieder der IG Metall (IG Metall)**



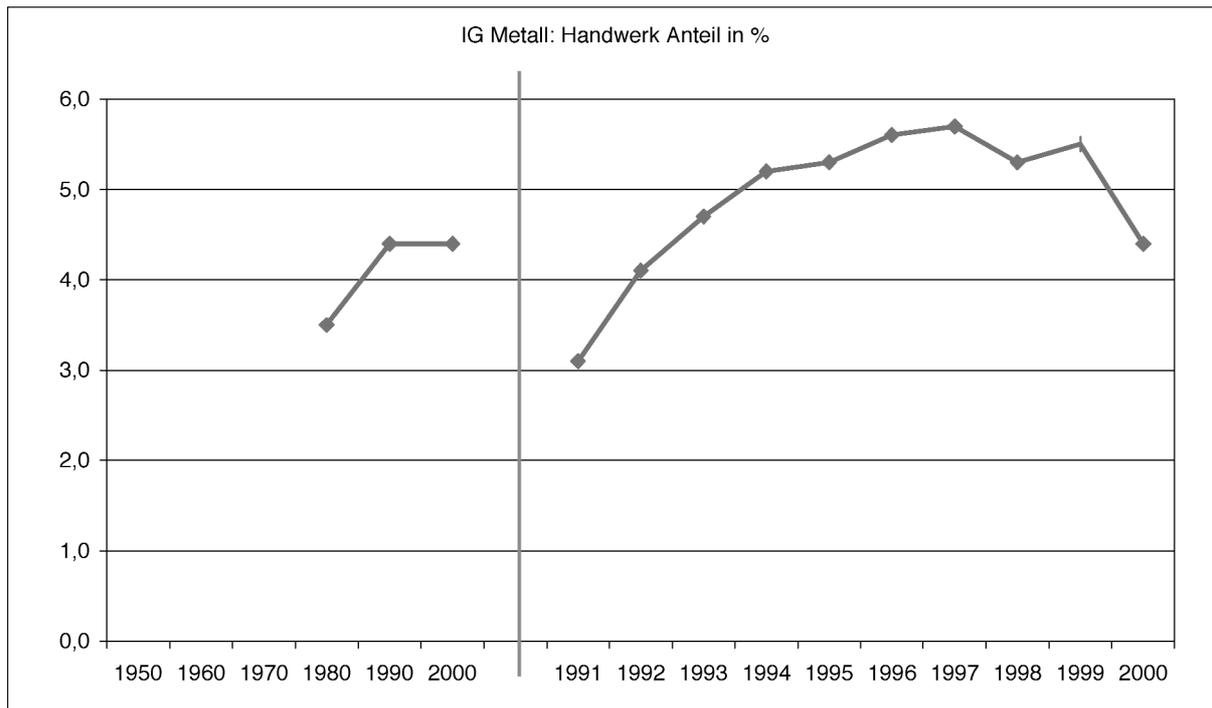
**Schaubild 14:**

**Erwerbslose – Anteil an den Mitglieder in der IG Metall (IG Metall)**

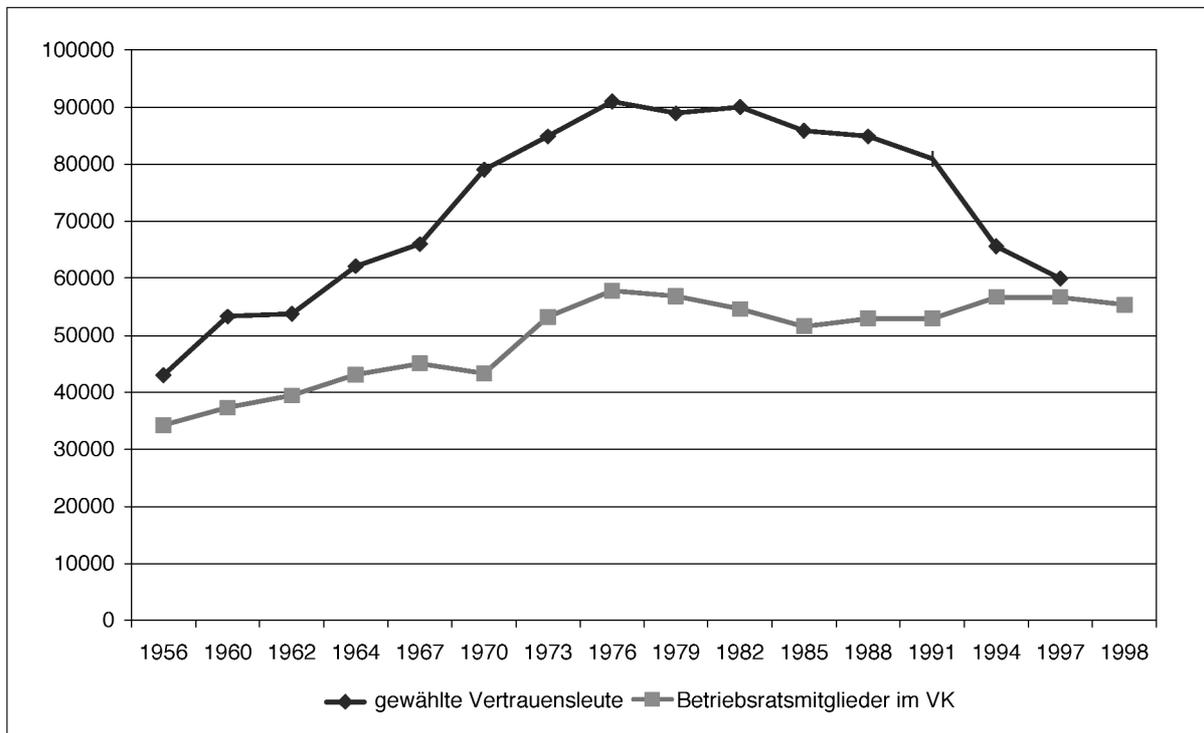


Erwerbslos gewordene Beschäftigte können in der IG Metall weiterhin Mitglied bleiben, aber nicht eintreten, allerdings eine Anwartschaft erwerben. Ver.di hingegen nimmt auch Erwerblose als Mitglieder auf. „Aber auch die IG Metall selbst zeigt sich Arbeitslosen nicht immer von der Schokoladenseite. Etliche Verwaltungsstellen empfinden die Arbeit mit Erwerbslosen als Ballast: viele Kosten, hoher Aufwand, aber kaum Nutzen“ (IG Metall direkt 08/2001). Der Anteil der Erwerbslosen in der IG Metall entspricht im Westen annähernd der Arbeitslosenquote; im Osten ist ihr Anteil mit 31,8 % in der IG Metall deutlich höher als die Arbeitslosenquote von 20,0 %. In den Metall-Branchen wurden nach der Wende überdurchschnittlich viele Stellen abgebaut. (ebd.)

**Schaubild 15:**  
**Im Handwerk organisierte Mitglieder in der IG Metall (IG Metall)**



**Schaubild 16:**  
**Vertrauensleute in der IG Metall – gewählte Vertrauensleute und Vertrauensleute, die zugleich Betriebsratsmitglieder sind (Pege 2000a: 53)**



## 6. Literaturverzeichnis

### Abel, Sperling 2001

Abel, Jörg; Sperling, Hans Joachim (Hrsg.):  
*Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag.*  
München und Mering (Rainer Hampp) 2001.

### Alemann 1999

Alemann, Ulrich von:  
*Das deutsche Gewerkschaftsmodell auf dem Prüfstand. Alte Herausforderungen und neue Herausforderungen.*  
In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 50. Jg. (1999), H. 12, S. 727-731.

### Alemann, Schmid 1998

Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef:  
*Die Reform der Gewerkschaft ÖTV. Ein Fazit der Projektergebnisse.*  
In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 49. Jg. (1998), H. 2, S. 109-122.

### Alemann, Schmid 1998a

Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef (Hrsg.):  
*Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik.*  
Baden-Baden (Nomus) 1998.

### Arlt 1994

Arlt, Hans-Jürgen:  
*Kampfkraft kommt aus Kommunikation – oder verkümmert.*  
In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 45. Jg. (1994), H. 5, S. 281-296.

### Arlt 1998

Arlt, Hans-Jürgen:  
*Kommunikation, Öffentlichkeit, Öffentlichkeitsarbeit. PR von gestern, PR für morgen – das Beispiel Gewerkschaft.*  
Opladen (Westdeutscher Verlag) 1998.

### Armingeon 1988

Armingeon, Klaus:  
*Die Entwicklung der westdeutschen Gewerkschaften 1950-1985.*  
Frankfurt a.M. (Campus) 1988.

### Armingeon 1991

Armingeon, Klaus:  
*Ende einer Erfolgsstory? Gewerkschaften und Arbeitsbeziehungen im Einigungsprozess.*  
In: Gegenwartskunde, 40. Jg. (1991), H. 1, S. 29-42.

### Baethge, Denkinger, Kadritzke 1995

Baethge, Martin; Denkinger, J.; Kadritzke, Ulf:  
*Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt.*  
Frankfurt a.M., New York (Campus) 1995.

### Bahn Müller, Schmid, Seitz 2000

Bahn Müller, Reinhard; Schmid, Josef; Seitz, Beate:  
*Qualifikation, Weiterbildung und Tarifpolitik. Schritte in eine sozialverträgliche und humane Wissensgesellschaft.*  
Berlin (Otto Brenner Stiftung) 2000.

### Balduin 1993

Balduin, Siegfried:  
*Neue Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen als Herausforderung für die Gewerkschaften. Fünf Thesen über die Schwierigkeiten zwischen Angestellten und ihren Gewerkschaften.*  
Aus: Fricke, Werner (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik. Schwerpunktthema: Zukunft der Arbeit – Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften. Bonn (Dietz) 1993. S. 216-231.

### Bauer, Groß, Schilling 1997

Bauer, Frank; Groß, Hermann; Schilling, Gabi:  
*Zeitverwendung in Arbeits- und Lebenswelt. Fallstudien bei Alleinstehenden und Beschäftigten in Paarhaushalten mit und ohne Kind.*  
Köln (ISO) 1997. (= Berichte des ISO 53)

**Beck 1993**

Beck, Ulrich:

*Begriff und Theorie reflexiver Modernisierung.*

Aus: Beck, Ulrich (Hrsg.): Die Erfindung des Politischen. Frankfurt a.M. (Suhrkamp) 1993. S. 57-98.

**Bergmann 2001**

Bergmann, Joachim:

*Betriebsräte im Shareholder-Kapitalismus: ratlos. Einige Befunde aus einer Befragung von Betriebsräten und Vertrauensleuten.*

Aus: Abel, Jörg; Sperling, Hans Joachim (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München und Mering (Rainer Hampp) 2001. S. 101-112.

**Bertelsmann Stiftung, Hans Böckler Stiftung 1998**

Bertelsmann Stiftung und Hans Böckler Stiftung (Hrsg.):

*Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven.*

Gütersloh 1998.

**Bilden, Marquardt, Poppe 1994**

Bilden, Helga; Marquardt, Regine; Poppe, Nicola:

*Frau geht voraus. Frauen – ein unterschätztes Innovationspotential in den Gewerkschaften.*

München, Wien (Profil-Verlag) 1994.

**Bispinck 2001**

Bispinck, Reinhard:

*Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt und Tarifpolitik.*

In: WSI-Mitteilungen, 54. Jg. (2001), H. 2, S. 124-132.

**Bispinck, Schulten 1999**

Bispinck, Reinhard; Schulten, Thorsten:

*Flächentarifvertrag und betriebliche Interessenvertretung.*

Aus: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen (3., überarbeitete und erweiterte Aufl.). München und Mering (Hampp) 1999. S. 185-212.

**Blanke u.a. 1996**

Blanke, Thomas; Lange, Dietrich; Mückenberger, Ulrich; Oetjen, Hinrich:

*Perspektive in gefährlichen Zeiten.*

In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 47. Jg. (1996), H. 10, S. 653-661.

**Bleicher o.J. [1987]**

Bleicher, Siegfried:

*Situation und Perspektiven der Angestelltenarbeit und -politik der IG Metall. Zwischenbericht an den Vorstand.*

Frankfurt (IG Metall) o.J. [1987].

**Bleicher 1989**

Bleicher, Siegfried:

*Ein Schritt wirklicher Bewegung: Solidarität 2000. Angestelltenpolitisches Programm der IG Metall.*

Aus: Fricke, Werner (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen. Bonn (Dietz) 1989. S. 245-253.

**Bleicher, Fehrmann 1992**

Bleicher, Siegfried; Fehrmann, Eberhard (Hrsg.):

*Autonomie und Organisation. Die neuen ArbeitnehmerInnen.*

Hamburg (VSA) 1992.

**Bolder, Hendrich 2000**

Bolder, Axel; Hendrich, Wolfgang:

*Fremde Bildungswelten. Alternative Strategien lebenslangen Lernens.*

Opladen (Leske+Budrich) 2000.

**Boll 1997**

Boll, Bernhard:

*Organisation und Akzeptanz. Eine empirische Analyse der IG Metall im Transformationsprozess Ostdeutschlands.*

Opladen (Leske+Budrich) 1997.

**Boll 1998**

Boll, Bernhard:

*Organisationsakzeptanz durch Mitglieder. Perzeptionen innergewerkschaftlicher Willensbildung in den neuen Bundesländern.*

Aus: Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef (Hrsg.): Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik. Baden-Baden (Nomos) 1998. S. 371-384.

**Bosch, Wagner 2001**

Bosch, Gerhard; Wagner, Alexandra:

*Dienstleistungen und Industrie. Veränderungen der Beschäftigtenstruktur 1985 bis 1998 – insbesondere im Organisationsbereich der Gewerkschaften NGG, IG BAU, IG BCE, IG Metall und TRANSNET.*

Frankfurt (NGG, IG BAU, IG BCE, IG Metall, TRANSNET) 2001.

**Bourdieu 1983**

Bourdieu, Pierre:

*Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital.*

Aus: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): *Soziale Ungleichheiten*, Sonderband 2, Soziale Welt. Göttingen 1983. S. 183-198.

**Bourdieu 1992**

Bourdieu, Pierre:

*Delegation und politischer Fetischismus.*

Aus: Bourdieu, Pierre (Hrsg.): *Rede und Antwort*. Frankfurt a.M. (Suhrkamp) 1992. S. 174-192.

**Bourdieu 1992a**

Bourdieu, Pierre (Hrsg.):

*Rede und Antwort.*

Frankfurt a.M. (Suhrkamp) 1992.

**Bourdieu, Passeron 1971**

Bourdieu, Pierre; Passeron, Jean-Claude:

*Die Illusion der Chancengleichheit. Untersuchungen zur Soziologie des Bildungswesens.*

Stuttgart (Klett) 1971.

**Bundesmann-Jansen, Frerichs 1995**

Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs, Joke:

*Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation.*

Münster (Westfälisches Dampfboot) 1995.

**Bundesmann-Jansen, Frerichs 1996**

Bundesmann-Jansen, Jörg; Frerichs, Joke:

*Gewerkschaften im Umbruch. Aspekte des politischen, kulturellen und organisatorischen Wandels.*

In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 47. Jg. (1996), H. 6, S. 345-356.

**Deckstein 1999**

Deckstein, Dagmar:

*Die Zukunft der Arbeit und die Zukunftstauglichkeit gewerkschaftlicher Organisationsstrukturen.*

In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 50. Jg. (1999), H. 12, S. 732-736.

**Deiß 2000**

Deiß, Manfred:

*Betriebsrat – Quo vadis? Interessenvertretung in vernetzten Wertschöpfungsketten.*

Aus: Klitzke, Udo; Betz, Heinrich; Möreke, Mathias (Hrsg.): *Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik*. Hamburg (VSA-Verlag) 2000. S. 117-146.

**Deiß, Heidling 2000**

Deiß, Manfred; Heidling, Eckhard:

*Betriebsratsarbeit unter Veränderungsdruck. Innovative Formen der Mobilisierung von Expertenwissen und ihre Konsequenzen für die Interessenvertretung. Abschlussbericht – Berichtsentwurf.*

München (ISF) September 2000.

**Die IG Metall im Spiegel ihrer Zahlen ... 2000**

Die IG Metall im Spiegel ihrer Zahlen ...:

*Die IG Metall im Spiegel ihrer Zahlen. Entwicklung und Struktur der Mitgliedschaft in Berlin, Brandenburg und Sachsen.*

In: *IW-Gewerkschaftsreport*, 34. Jg. (2000), H. 1, S. 37-51.

**DIW, WI, WZB 2000**

DIW; WI; WZB:

*Verbundprojekt Arbeit und Ökologie. Abschlussbericht.*

Düsseldorf (Hans-Böckler-Stiftung) 2000.

**Döhl, Kratzer, Sauer 2000**

Döhl, Volker; Kratzer, Nick; Sauer Dieter:

*Krise der NormalArbeit(s)Politik – Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik.*

In: *WSI-Mitteilungen*, 53. Jg. (2000), H. 1, S. 5-17.

**Döhl, Sauer, Trautwein-Kalms 1998**

Döhl, Volker; Sauer, Dieter; Trautwein-Kalms, Gudrun:

*Beschäftigungssicherung durch Ausgründung. Das Exempel DiTEC – Ein Modell der Zukunft? Ergebnisse einer Ausgründungsrecherche.*

München und Düsseldorf 1998.

**Dörre 1995**

Dörre, Klaus:

*Junge GewerkschafterInnen. Vom Klassenindividuum zum Aktivbürger?*

Münster (Westfälisches Dampfboot) 1995.

**Dorsch-Schweizer, Schulten 2001**

Dorsch-Schweizer, Marlies; Schulten, Thorsten:

*Betriebs- und Personalräte zwischen Belegschaft, Arbeitgeber und Gewerkschaft.*

In: WSI-Mitteilungen, 54. Jg. (2001), H. 2, S. 113-123.

**Drexel 1999**

Drexel, Ingrid:

*Arbeitnehmervertretung vor neuen Differenzierungen des Bildungssystems. Praxisnahe Bildungsgänge zwischen Dualem System und Hochschule – Entwicklung, Probleme, Strategien.*

Frankfurt a.M. (Campus) 1999.

**Ehmann 2001**

Ehmann, Christoph:

*Wer hat, dem wird gegeben. Chancengleichheit oder Gleichbehandlung. Über den Beitrag der Bildungsfinanzierung zu mehr sozialer Ungerechtigkeit*

In: Frankfurter Rundschau, Nr. 88 vom 14. April.

**Eichler 2000**

Eichler, Bertin:

*Mitgliederbindung und -werbung. Braucht die IG Metall eine neue Leistungsolitik?*

In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 51. Jg. (2000), H. 3, S. 150-159.

**Ellguth, Promberger, Trinczek 1995**

Ellguth, Peter; Promberger, Markus; Trinczek, Rainer:

*Neue Branchen und neue Unternehmensstrukturen. Eine Herausforderung an die gewerkschaftliche Tarifpolitik.*

Aus: Bispinck, Reinhard (Hrsg.): *Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?* Hamburg (VSA-Verlag) 1995. S. 173-194.

**Faust, Jauch, Notz 2000**

Faust, Michael; Jauch, Peter; Notz, Petra:

*Befreit und entwurzelt: Führungskräfte auf dem Weg zu „internen Unternehmern“.*

München und Mering (Hamp) 2000.

**Fischer u.a. 2000**

Fischer, Arthur u.a. (Hrsg.):

*Jugend 2000. 13. Shell Jugendstudie, 2 Bde.*

Opladen (Leske+Budrich) 2000.

**Fitzenberger, Haggene, Ernst 1998**

Fitzenberger, Bernd; Haggene, Isabelle; Ernst, Michaela:

*Wer ist noch Mitglied in Gewerkschaften? Eine Panelanalyse für Westdeutschland.*

ZEW-Discussion Paper 98-11 Mannheim (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung) 1998.

**Fitzenberger, Haggene, Ernst 1999**

Fitzenberger, Bernd; Haggene, Isabelle; Ernst, Michaela:

*Wer ist noch Mitglied der Gewerkschaften? Eine Panelanalyse für Westdeutschland.*

In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 119. Jg. (1999), H. 2, S. 223-263.

**Frege 1997**

Frege, Carola:

*Einstellungen und Verhaltensweisen von Gewerkschaftsmitgliedern in Ost und West. Eine Untersuchung in der deutschen Bekleidungs- und Textilindustrie.*

In: WSI-Mitteilungen, 50. Jg. (1997), H. 11, S. 807-812.

**Frerichs 1994**

Frerichs, Joke:

*Partizipationen in Organisationen. Einige Überlegungen zum Demokratisierungspotential von Unternehmen und Gewerkschaften.*

Aus: Oetjen, Hinrich; Zoll, Rainer (Hrsg.): *Gewerkschaften und Beteiligung. Eine Zwischenbilanz. Ein Beitrag des Hattinger Kreises.* Münster (Westfälisches Dampfboot) 1994. S. 86-97.

**Frerichs 1997**

Frerichs, Petra:

*Klasse und Geschlecht 1. Arbeit. Macht. Anerkennung. Interessen.*

Opladen (Leske + Budrich) 1997.

**Frerichs 2000**

Frerichs, Joke:

*Soziale Integration und industrielle Demokratie.*

Aus: Heinz, Walter R.; Kotthoff, Hermann; Peter, Gerd (Hrsg.): *Soziale Räume, global players, lokale Ökonomien – Auf dem Weg in die innovative Tätigkeitsgesellschaft?* Münster (Lit Verlag) 2000. (=Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik. 29) S. 24-38.

**Frerichs 2000a**

Frerichs, Petra:

*Klasse und Geschlecht als Kategorien sozialer Ungleichheit.*

In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*; 52. Jg. (2000), H. 1, S. 36-59.

**Frerichs 2001**

Frerichs, Joke:

*Die Zukunft gewerkschaftlicher Interessenvertretung.*

In: *Journal Arbeit*, 1. Jg. (2001), H. 1, S. 22-23.

**Frerichs, Groß, Pekruhl 1988**

Frerichs, Joke; Groß, Hermann; Pekruhl, Ulrich:

*Arbeitszeitverkürzung als politischer Lernprozess. Erfahrungen aus der Druckindustrie.*

Aus: Hildebrandt, Eckart; Schmidt, Eberhard; Sperling, Hans Joachim (Hrsg.): *Zweidrittelgesellschaft – Eindrittelgesellschaft. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1988/89.* Berlin (Rotbuch) 1988. S. 63-72.

**Frerichs, Martens 1999**

Frerichs, Joke; Martens, Helmut:

*Projektmanagement in der Betriebsratspolitik.*

In: *Arbeit*, 8. Jg. (1999), H. 4, S. 389-404.

**Frerichs, Morschhäuser, Steinrücke 1989**

Frerichs, Petra; Morschhäuser, Martina; Steinrücke, Margareta:

*Fraueninteressen im Betrieb. Arbeitssituation und Interessenvertretung von Arbeiterinnen und Angestellten im Zeichen neuer Technologien.*

Opladen (Westdeutscher Verlag) 1989.

**Frerichs, Pohl 2000**

Frerichs, Joke; Pohl, Wolfgang:

*Akteure des Wandels. Handlungs- und Lernanforderungen an betriebliche Interessenvertretungen in Reorganisationsprozessen. Werkstattbericht.*

Köln (ISO) 2000. (= Berichte des ISO 61)

**Frerichs, Steinrücke 1989a**

Frerichs, Petra; Steinrücke, Margareta:

*Fraueninteressen und neue Politikformen im Betrieb.*

Köln (ISO) 1989.

**Frerichs, Steinrücke 1989b**

Frerichs, Petra; Steinrücke, Margareta:

*Symbolische Interessen von Frauen im Betrieb.*

In: *Das Argument*, 31. Jg. (1989), H. 2, S. 209-223.

**Frerichs, Steinrücke 1995**

Frerichs, Petra; Steinrücke, Margareta:

*Klasse und Geschlecht. Anerkennungschancen von Frauen im System gesellschaftlicher Arbeitsteilung.*

In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Jg. 1995, H. B 36-37, S. 13-22.

**Fritzsche 2000**

Fritzsche, Yvonne:

*Moderne Orientierungsmuster: Inflation am „Wertehimmel“.*

Aus: Fischer, Arthur u.a. (Hrsg.): Jugend 2000. 13. Shell Jugendstudie, 2 Bde. Opladen (Leske + Budrich) 2000. S. 93-156 (Bd. 1).

**Fröhlich u.a.1989**

Fröhlich, Dieter; Krieger, Hubert; Rudat, Schneider, Reinhard:

*Gewerkschaften vor den Herausforderungen der Neunziger Jahre.*

Frankfurt a.M. (Campus) 1989.

**Fröhlich, Kindler, Sombetzki 1996**

Fröhlich, Dieter; Kindler, Beate; Sombetzki, Monika:

*Drahtseilakt. Die angestelltenpolitische Initiative der IG Metall zwischen Organisationsreform und Mitgliederwerbung.*

München und Mering (Hampp) 1996.

**Gleißmann, Peters 2001**

Gleißmann, Wilfried, Peters, Klaus:

*Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen.*

Hamburg (VSA) 2001.

**GMH 12/1997**

GMH 12/1997:

*Jugend kommt für die Gewerkschaften erst an fünfundzwanzigster Stelle.*

In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 48. Jg. (1997), H. 12, S. 696-702.

**GMH 12/1999**

GMH 12/1999:

*Bewegte Zeiten – Arbeit an der Zukunft. Dokumentation der Wissenschaftlichen Konferenz des DGB „50 Jahre DGB“ am 11. und 12. Oktober 1999 in München.*

In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 50. Jg. (1999), H. 12, S. 703-843.

**Götz 1993**

Götz, Reinhold:

*Perspektiven und Probleme gewerkschaftlicher Jugendarbeit aus der Sicht der IG Metall.*

Aus: Linne, Gudrun; Pelull, Wolfgang (Hrsg.): Jugend: Arbeit und Interessenvertretung in Europa. Befunde aus der Jugendforschung und gewerkschaftlichen Praxis. Opladen (Leske + Budrich) 1993. S. 159-169.

**Greffrath 2001**

Greffrath, Mathias:

*Und wo bleibt die Gerechtigkeit? Über soziale Sicherheit, gesellschaftliche Ungleichheit und die Zukunft der sozialdemokratischen Grundwerte.*

In: Frankfurter Rundschau, Nr. 53 vom 3. März.

**Hans-Böckler-Stiftung 2000**

Hans-Böckler-Stiftung (Hg.):

*Wege in eine nachhaltige Zukunft. Ergebnisse aus dem Verbundprojekt Arbeit und Ökologie.*

Düsseldorf (Hans-Böckler-Stiftung) 2000.

**Hassel 1999**

Hassel, Anke:

*Gewerkschaften und sozialer Wandel. Mitgliederrekrutierung und Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Großbritannien.*

Baden-Baden (Nomos) 1999.

**Hassel 2000**

Hassel, Anke:

*Organisationsreform und Organisationsformen.*

In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 51. Jg. (2000), H. 3, S. 129-139.

**Hassel 2001**

Hassel, Anke:

*Solidarität in internationalen Märkten.*

In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 52. Jg. (2001), H. 1, S. 8-15.

**Hattinger Kreis 1994**

Hattinger Kreis:

*Diskurs statt Programm.*

Aus: Meyer, Heinz-Werner (Hrsg.): Aufbrüche – Anstöße. Beiträge zur Reformdiskussion im Deutschen Gewerkschaftsbund und seinen Gewerkschaften. Köln (Bund-Verlag) 1994. S. 132-154.

**Heinrich Böll Stiftung 1998**

Heinrich Böll Stiftung:  
*Geschlechterdemokratie.*  
In: Nachrichten, Jg. 1998, H. Frühjahr, S. 7-14.

**Heinze u.a. 1981**

Heinze, Rolf G. u.a.:  
*Einheitsprobleme der Einheitsgewerkschaft. Arbeitsmarktmacht und organisationspolitische Vertretungschancen verschiedener Kategorien von Arbeitnehmern.*  
In: Soziale Welt, 32. Jg. (1981), H. 1, S. 19-38.

**Held 1999**

Held, Josef:  
*Gewerkschaftliche Orientierung jugendlicher Arbeitnehmer in Ost- und Westdeutschland.*  
In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 50. Jg. (1999), H. 6, S. 366-375.

**Herrmann 1997**

Herrmann, Helga:  
*Viele Vertrauensbeweise. Was ausländische Arbeitnehmer von Betriebsräten und Gewerkschaften halten.*  
In: IW-Gewerkschaftsreport, 31. Jg. (1997), H. 3, S. 68-70.

**Hielscher 1999**

Hielscher, Volker:  
*Gewerkschaftsarbeit im Wohngebiet: Eine Antwort auf neue Herausforderungen der Gewerkschaften?*  
Berlin (WZB) 1999. (= WZB-discussion-paper P99-504)

**Hilbert, Sperling, Fretschner 1999**

Hilbert, Josef; Sperling, Hans Joachim; Fretschner, Rainer:  
*Interessenvertretung in Klein- und Mittelbetrieben.*  
Aus: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (3., überarbeitete und erweiterte Aufl.). München und Mering (Hampp) 1999. S. 257-272.

**Hildebrandt 1999**

Hildebrandt, Eckart:  
*Flexible Arbeit und nachhaltige Lebensführung.*  
Berlin 1999.

**Hildebrandt 2000**

Hildebrandt, Eckart:  
*Arbeit, Zeit und Lebensführung.*  
In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 51. Jg. (2000), H.4, S. 226-230.

**Hildebrandt, Schmidt 2001**

Hildebrandt, Eckart; Schmidt, Eberhard:  
*Nachhaltigkeit als Herausforderung für Gewerkschaftspolitik. Handlungsanforderungen und Handlungskapazitäten von Gewerkschaften für Nachhaltigkeit.*  
Aus: Abel, Jörg; Sperling, Hans Joachim (Hrsg.): *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen.* Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München und Mering (Rainer Hampp) 2001. S. 239-254.

**Hoffmann u.a. 1990**

Hoffmann, Jürgen; Hoffmann, Reiner; Mückenberger, Ulrich; Lange, Dietrich (Hrsg.):  
*Jenseits der Beschlusslage. Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt.*  
Köln (Bund-Verlag) 1990.

**Hohn 1988**

Hohn, Hans-Willy:  
*Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebssyndikalismus. Soziale Schließung im dualen System der Interessenvertretung.*  
Berlin (edition sigma) 1988.

**Hyman 1996**

Hyman, Richard:  
*Die Identität der europäischen Gewerkschaften im Wandel.*  
Aus: Mückenberger, Ulrich; Schmidt, Eberhard; Zoll, Rainer (Hrsg.): *Die Modernisierung der Gewerkschaften in Europa.* Münster (Westfälisches Dampfboot) 1996. S. 30-53.

**idw 2001**

idw:

*Zahl der Betriebsräte in der IT-Branche nimmt zu.*

In: Informationsdienst Wissenschaft, Mail vom 31. Mai.

**IFEP 1992**

IFEP:

*DGB Trend-Barometer '92. Allgemeine Fragen.*

Köln (Institut für empirische Psychologie) 1992.

**IFEP 1992a**

IFEP:

*DGB Trend-Barometer '92. Probleme in Deutschland. Szenarien.*

Köln (Institut für empirische Psychologie) 1992.

**IFEP 1994**

IFEP:

*Trendbarometer '94. Tabellenband.*

Köln (Institut für empirische Psychologie) 1994.

**IFEP 1996**

IFEP:

*Trendbarometer '96. Tabellenband.*

Köln (Institut für empirische Psychologie) 1996.

**IG Metall 1999**

IG Metall:

*Ergebnisse der Betriebsratswahlen 1998.*

o.O. (Frankfurt a.M.) (IG Metall Vorstand Abt. Gewerkschaftliche Betriebspolitik Abt. Unternehmensmitbestimmung.) 1999.

**IG Metall 2001**

Ziegler, Astrid:

*Frauen in der Metall-, Holz-, Textil- und Bekleidungsindustrie.*

Frankfurt a.M. (IG Metall, Abteilung Wirtschaft – Technologie – Umwelt) 2001.

**ISO-Saarbrücken 2000**

ISO-Saarbrücken:

*Altersgerechtes Personalmanagement – Fit bis zur Rente. Foliensatz für betriebliche Veranstaltungen.*

Saarbrücken (Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft) 2000.

**Jansen 1995**

Jansen, Mechthild:

*Feminisierung der Gewerkschaften und die Wirkung auf Frauen und Männer.*

In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 46. Jg. (1995), H. 7, S. 414-424.

**Kadritzke 1999**

Kadritzke, Ulf:

*Professionelle Mittelklassen und die Angst vor dem Absturz. Der schwierige Umgang der Gewerkschaften mit neuen Interessenlagen.*

Aus: Herkommer, Sebastian (Hrsg.): *Soziale Ausgrenzungen. Gesichter des neuen Kapitalismus.* Hamburg (VSA-Verlag) 1999. S. 130-149.

**KaBeBaum 2000**

KaBeBaum, Bernd:

*Betriebsräte-Netzwerke als Orte gegenseitiger Bildung und Beratung.*

Aus: IG Metall (Hrsg.): *Bildung und Beratung im Bereich Prozessbegleitung, Projektmanagement, Teamentwicklung, Konfliktberatung, Supervision und Coaching.* Frankfurt (IG Metall) 2000. S. 159-164.

**Keller, Prott 1996**

Keller, Axel; Prott, Jürgen:

*Berufsmensch contra Privatmensch. Brüche in der Rolle von Gewerkschaftssekretären.*

In: WSI-Mitteilungen, 49. Jg. (1996), H. 3, S. 190-198.

**Kempe 1990**

Kempe, Martin:

*Die Kraft kommt von den Wurzeln. Perspektiven der Gewerkschaftsbewegung.*

Köln 1990.

**Kempe 1993**

Kempe, Martin:

*Zukunftsdiskussion und kritische Öffentlichkeit. Zum Konzept einer kritischen gewerkschaftlichen Akademie.*

Aus: Leif, Thomas; Klein, Ansgar; Legrand, Hans-Josef (Hrsg.): Reform des DGB. Herausforderungen, Aufbruchpläne und Modernisierungskonzepte. Köln (Bund-Verlag) 1993. S. 377-394.

**Klatt 1997**

Klatt, Rüdiger:

*Auf dem Weg zur Multibranchengewerkschaft. Die Entstehung der Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie aus kultur- und organisationssoziologischer Perspektive.*

Münster (Westfälisches Dampfboot) 1997.

**Klitzke, Betz, Möreke 2000**

Klitzke, Udo; Betz, Heinrich; Möreke, Mathias (Hrsg.):

*Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik.*

Hamburg (VSA-Verlag) 2000.

**Klönne 1999**

Klönne, Arno:

*Stark gealtert. Die Gewerkschaften und ihr Nachwuchs.*

Aus: Hemmer, Hans. O (Hrsg.): Bilanz mit Aussichten. Die neue IG Metall an der Schwelle zum 21. Jahrhundert.

Opladen (Westdeutscher Verlag) 1999. S. 89-96.

**Klotz 1999**

Klotz, Ulrich:

*Die Herausforderungen der Neuen Ökonomie.*

In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 50. Jg. (1999), H. 10, S. 590-608.

**Kotthoff 1997**

Kotthoff, Hermann:

*Führungskräfte im Wandel der Führungskultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?*

Berlin (edition sigma) 1997.

**Kotthoff 1998**

Kotthoff, Hermann:

*Mitbestimmung in Zeiten interessepolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“*

In: Industrielle Beziehungen, 5. Jg. (1998), H. 1, S. 76-100.

**Krell 1999**

Krell, Gertraude:

*Mitbestimmung und Chancengleichheit oder „Geschenkt wird einer nichts“: Ein Stück in drei Akten!*

Aus: Breisig, Thomas (Hrsg.): Mitbestimmung. Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource. Festschrift für Hartmut Wächter. München und Mering (Hampp) 1999. S. 183-202.

**Krell 2001**

Krell, Gertraude:

*Zur Analyse und Bewertung von Dienstleistungsarbeit. Ein Diskussionsbeitrag.*

In: Industrielle Beziehungen, 8. Jg. (2001), H. 1, S. 9-36.

**Kudera, Ruff, Schmidt 1983**

Kudera, Werner; Ruff, K; Schmidt, Rudi:

*Blue collar – white collar: grey collar? Zum sozialen Habitus von Arbeitern und Angestellten in der Industrie.*

In: Soziale Welt, 34. Jg. (1983), H. 5, S. 201-227.

**Kühne 1991**

Kühne, Peter:

*Interessenvertretung von ausländischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern: Eine bleibende Herausforderung an die deutschen Gewerkschaften.*

In: WSI-Mitteilungen, 44. Jg. (1991), H. 1, S. 1-9.

**Künemund, Neckel, Wolf 1993**

Künemund, Harald; Neckel, Sighard; Wolf, Jürgen:

*Auf dem Weg zur Rentnergewerkschaft? Die Älteren als Herausforderung für gewerkschaftliche Politik.*

Aus: Leif, Thomas; Klein, Ansgar; Legrand, Hans-Josef (Hrsg.): Reform des DGB. Herausforderungen, Aufbruchpläne und Modernisierungskonzepte. Köln (Bund-Verlag) 1993. S. 332-360.

**Kurz-Scherf, Zeuner 2001**

Kurz-Scherf, Ingrid; Zeuner, Bodo:

*Politische Perspektiven der Gewerkschaften zwischen Opposition und Kooperation. Für eine neue Debatte über alte Grundwerte.*

In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 52. Jg. (2001), H. 3, S. 147-160.

**Lehndorff 2001**

Lehndorff, Steffen:

*Verschiedene Welten, konvergierende Erfahrungen? Arbeitszeitpolitik in Deutschland angesichts der französischen Initiative.*

Aus: Werner, Harald (Hrsg.): *Moderner Kapitalismus – alte Gewerkschaften?* Hamburg (VSA-Verlag) 2001. S. 100-116.

**Linne, Pelull 1993**

Linne, Gudrun; Pelull, Wolfgang (Hrsg.):

*Jugend: Arbeit und Interessenvertretung in Europa. Befunde aus der Jugendforschung und gewerkschaftlichen Praxis.*

Opladen (Leske + Budrich) 1993.

**Löhrlein 1993**

Löhrlein, Klaus:

*Mitgliederentwicklung.*

Aus: Kittner, Michael (Hrsg.): *Gewerkschaftsjahrbuch 1993. Daten – Fakten – Analysen.* Köln (Bund-Verlag) 1993. S. 100-110.

**Lorenz, Wagner 1991**

Lorenz, Wilhelm; Wagner, Joachim:

*Bestimmungsgründe von Gewerkschaftsmitgliedschaft und Organisationsgrad. Eine ökonometrische Analyse auf Mikrodatenbasis für die Bundesrepublik Deutschland.*

In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, 111. Jg. (1991), H. 1, S. 65-82.

**Malanowski, Töpsch 2001**

Malanowski, Nobert; Töpsch, Karin:

*Industrielle Beziehungen in Baden-Württemberg: Neue Impulse durch Industriepolitik?*

In: *WSI-Mitteilungen*, 54. Jg. (2001), H. 1, S. 42-48.

**Martens 2000**

Martens, Helmut:

*Die Netzwerkgewerkschaft – eine Zukunftsoption?*

In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 51. Jg. (2000), H. 5, S. 306-315.

**Mehrländer, Ascheberg, Ueltzhöffer 1997**

Mehrländer, Ursula; Ascheberg, Carsten; Ueltzhöffer, Jörg:

*Situation der ausländischen Arbeitnehmer und ihrer Familienangehörigen in der Bundesrepublik Deutschland. Repräsentativuntersuchung '95.*

Bonn (Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung) 1997. (= Forschungsbericht. 263)

**Meyer 1992**

Meyer, Heinz-Werner:

*Gewerkschaftsreform als Wandlungsprozess.*

In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 43. Jg. (1992), H. 10, S. 587-595.

**Möreke 2000**

Möreke, Mathias:

*Interessenvertreter vor Ort. Vertrauensleute in qualifiziert mitbestimmten Betrieben.*

Aus: Klitzke, Udo; Betz, Heinrich; Möreke, Mathias (Hrsg.): *Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik.* Hamburg (VSA-Verlag) 2000. S. 278-290.

**Morgenroth 1996**

Morgenroth, Christine:

*Die engagierte Frau. Frauen und Interessenorganisationen.*

Münster (Westfälisches Dampfboot) 1996.

**Morgenroth, Niemeyer, Hollmann 1994**

Morgenroth, Christine; Niemeyer, Edzard; Hollmann, Reiner:

*Realistische Utopien: Beteiligungsgewerkschaft als Zukunftsperspektive.*

Köln (Bund-Verlag) 1994.

**Mückenberger 1985**

Mückenberger, Ulrich:

*Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses.*

In: *Zeitschrift für Sozialreform*, Jg. 1985, S. 415ff.

**Mückenberger, Schmidt, Zoll 1996**

Mückenberger, Ulrich; Schmidt, Eberhard; Zoll, Rainer:  
*Die Modernisierung der Gewerkschaften in Europa.*  
Münster (Westfälisches Dampfboot) 1996.

**Mückenberger, Stroh, Zoll 1996****Mückenberger, Ulrich; Stroh, Cornelia; Zoll, Rainer:**

*Einleitung: Die Modernisierung der Gewerkschaften in der Europäischen Union.*

Aus: Mückenberger, Ulrich; Schmidt, Eberhard; Zoll, Rainer (Hrsg.): *Die Modernisierung der Gewerkschaften in Europa.* Münster (Westfälisches Dampfboot) 1996. S. 9-28.

**Müller 2001**

Müller, Hans-Peter:

*Über die Mühen der Profilfindung einer Dienstleistungsgewerkschaft. Zur Entstehungsgeschichte der Multi-branchengewerkschaft „Ver.di“ im Spannungsfeld von Organisationskonflikten und Programmsuche.*

In: *Industrielle Beziehungen*, 8. Jg. (2001), H. 1, S. 108-137.

**Müller, Wilke 1999**

Müller, Hans-Peter; Wilke, Manfred:

*Rückkehr in die politische Arena. Die deutschen Gewerkschaften und das Bündnis für Arbeit.*

St. Augustin (Konrad-Adenauer-Stiftung) 1999. (= Interne Studien 177)

**Müller-Jentsch 1999**

Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.):

*Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen (3., überarbeitete und erweiterte Aufl.).*

München und Mering (Hampp) 1999.

**Müller-Jentsch u.a. 1998**

Müller-Jentsch, Walther; Malanowski, Norbert; Seitz, Beate; Drescher, Ina:

*Betriebsräte-Befragung und Analyse der Industriepolitik im Maschinen- und Anlagenbau. Abschlussbericht zum DFG-Forschungsbericht „Modernisierung von Arbeitssystemen und industriellen Beziehungen im Maschinenbau“.*

Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl Mitbestimmung und Organisation, Dezember 1998 Als Manuskript gedruckt.

**Müller-Jentsch, Ittermann 2000**

Müller-Jentsch, Walther; Ittermann, Peter:

*Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends 1950-1999.*

Frankfurt a.M. (Campus) 2000.

**Negt 1984**

Negt, Oskar:

*Lebendige Arbeit, enteignete Zeit. Politische und kulturelle Dimensionen des Kampfes um die Arbeitszeit.*

Frankfurt a.M., New York (Campus) 1984.

**Negt 1989**

Negt, Oskar:

*Die Herausforderung der Gewerkschaften. Plädoyers für die Erweiterung ihres politischen und kulturellen Mandats.*

Frankfurt a.M. (Campus) 1989.

**Negt 1993**

Negt, Oskar:

*Wandlungen im gewerkschaftlichen Selbstverständnis und gesellschaftliche Zukunftsaufgaben.*

Aus: Fricke, Werner (Hrsg.): *Jahrbuch Arbeit und Technik.* Schwerpunktthema: *Zukunft der Arbeit – Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften.* Bonn (Dietz) 1993. S. 232-242.

**Negt 1998**

Negt, Oskar:

*Perspektiven der gewerkschaftlichen Interessenvertretung – Zwischen sozialem Verband und politischen Mandat.*

Aus: *Otto Brenner Stiftung (Hrsg.): Visionen lohnen. Politisch-wissenschaftlicher Kongreß der Otto Brenner Stiftung und Festveranstaltung der IG Metall zu Ehren Otto Brenners. Hannover, 6.-8.November 1997.*

Berlin (Otto Brenner Stiftung) o.J. [1998]. S. 62-75.

**Nickel, Hüning 2001**

Nickel, Hildegard Maria; Hüning, Hasko:

*Modernisierung mit oder gegen Frauen? Betriebliche Reorganisation und ambivalente Chancenstrukturen.*

In: *Supplement der Zeitschrift Sozialismus*, Jg. 2001, H. 2, S. 29-43.

**Niederhoff 1996**

Niederhoff, Horst-Udo:  
*Kompromisse statt Kampf. IW-Untersuchung zur Rolle der Gewerkschaften.*  
In: IW-Gewerkschaftsreport, 30. Jg. (1996), H. 3, S. 3-14.

**Niederhoff, Reiter 2000**

Niederhoff, Horst-Udo; Reiter, Silke:  
*Kompetenzlücken. Gewerkschaften 2000 und die neuen Herausforderungen.*  
In: IW-Gewerkschaftsreport, 34. Jg. (2000), H. 3, S. 26-38.

**Niederhoff, Reiter 2000a**

Niederhoff, Horst-Udo; Reiter, Silke:  
*Gewerkschaften 2000.*  
Köln (Institut der Deutschen Wirtschaft) 2000. (= Dossier. 18)

**Oertzen 1998**

Oertzen, Peter v.:  
*Zwischen Tradition und Modernisierung – Otto Brenner und die moderne Gewerkschaftsbewegung.*  
Aus: *Otto Brenner Stiftung (Hrsg.): Visionen lohnen. Politisch-wissenschaftlicher Kongreß der Otto Brenner Stiftung und Festveranstaltung der IG Metall zu Ehren Otto Brennens. Hannover, 6.-8.November 1997.*  
Berlin (Otto Brenner Stiftung) o.J. [1998]. S. 95-122.

**Oetjen, Zoll 1994**

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

**Pege 1997**

Pege, Wolfgang:  
*Nur zarte Hoffnungsschimmer. Drittes „trendbarometer“: Image und Politik der Gewerkschaften.*  
In: IW-Gewerkschaftsreport, 31. Jg. (1997), H. 2, S. 16-39.

**Pege 2000**

Pege, Wolfgang:  
*Einheitsgewerkschaft – ein Auslaufmodell? Mitgliederzahlen der deutschen Gewerkschaften 1999.*  
In: IW-Gewerkschaftsreport, 34. Jg. (2000), H. 1, S. 3-23.

**Pege 2000a**

Pege, Wolfgang:  
*Mit wichtigen Aufgaben ins neue Jahrtausend? Die Rolle der Vertrauensleute soll aufgewertet werden.*  
In: IW-Gewerkschaftsreport, 34. Jg. (2000), H. 1, S. 52-54.

**Peters 2000**

Peters, Jürgen (Hrsg.):  
*Dienstleistungs@rbeit in der Industrie. Ein gewerkschaftliches Gestaltungsfeld.*  
Hamburg (VSA) 2000.

**Pieper 1993**

Pieper, Wolfgang:  
*Gewerkschaftliche Jugendarbeit in der ÖTV.*  
Aus: Linne, Gudrun; Pelull, Wolfgang (Hrsg.): *Jugend: Arbeit und Interessenvertretung in Europa. Befunde aus der Jugendforschung und gewerkschaftlichen Praxis.* Opladen (Leske + Budrich) 1993. S. 183-198.

**Polis 1999**

Polis:  
*Mitgliederfluktuation und Mitgliederstabilisierung in der IG Metall. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung bei betriebstätigen, ausgetretenen und Nicht-Mitgliedern.*  
München (Polis – Gesellschaft für Politik- und Sozialforschung mbH) 1999.

**Polis 2000**

Polis:  
*DGB Trendbarometer. Repräsentative Arbeitnehmerbefragung im März/ April.*  
München (Polis – Gesellschaft für Politik- und Sozialforschung mbH) 2000.

**Protz 1998**

Protz, Jürgen:  
*Der Gewerkschaftssekretär. Eine konfliktreiche berufliche Rolle.*  
Aus: Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef (Hrsg.): *Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik.* Baden-Baden (Nomos) 1998. S. 329-340.

**Protz, Keller 1997**

Protz, Jürgen; Keller, Axel:  
*Hauptamtliche. Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit.*  
Münster (Westfälisches Dampfboot) 1997.

**Reister 1997**

Reister, Hugo:  
*Reformierung der Gewerkschaftsorganisationen im Spannungsfeld zwischen Effektivierung und Demokratisierung von Entscheidungsprozessen – Die Organisationsreform des DGB*  
Aus: Schneider-Wilkes, Rainer (Hrsg.): *Demokratie in Gefahr? Zum Zustand der deutschen Republik.* Münster (Westfälisches Dampfboot) 1997. S. 193-229.

**Rudolph 1996**

Rudolph, Wolfgang:  
*Präsenz von Gewerkschaften und Betriebsräten in Klein- und Mittelbetrieben.*  
Aus: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): *Mitbestimmung in Klein- und Mittelbetrieben.* Bonn (Friedrich-Ebert-Stiftung) 1996.  
(=Gesprächskreis Arbeit und Soziales. 71) S. 17-26.

**Rudolph, Wassermann 1996**

Rudolph, Wolfgang; Wassermann, Wolfram:  
*Betriebsräte im Wandel. Aktuelle Entwicklungsprobleme gewerkschaftlicher Betriebspolitik im Spiegel der Betriebsratswahlen.*  
Münster (Westfälisches Dampfboot) 1996.

**Rudolph, Wassermann 1998**

Rudolph, Wolfgang; Wassermann, Wolfram:  
*Trendreport Betriebsrätewahlen '98. Das Profil der Betriebsräte zum Ende der 90er Jahre.*  
Düsseldorf (Hans-Böckler-Stiftung) 1998.

**Sauer u.a. 2001**

Sauer, Dieter; Döhl, Volker; Deiß, Manfred; Bieber, Daniel; Altmann, Nobert:  
*Restrukturierung industrieller Produktion – unternehmensübergreifende Rationalisierung und ihre Folgen für die Arbeit.*  
Aus: Lutz, Burkart (Hrsg.): *Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München.* Berlin (Akademie Verlag) 2001. S. 183-210.

**Schallmeyer, Holzwarth 2001**

Schallmeyer, Manfred; Holzwarth, Werner:  
*„Neue Ehrenamtlichkeit“ – Zur Diskussion auch in der IG Metall.*  
In: WSI-Mitteilungen, 54. Jg. (2001), H. 3, S. 212-213.

**Schmidt 2000**

Schmidt, Nikolaus:  
*Tertiärisierung – Ende der Industriegewerkschaften? Zum Verhältnis von Industriesektor und industriellen Dienstleistungen.*  
Aus: Peters, Jürgen (Hrsg.): *Dienstleistungs@rbeit in der Industrie. Ein gewerkschaftliches Gestaltungsfeld.*  
Hamburg (VSA-Verlag) 2000. S. 20-49.

**Schmidt 2001**

Schmidt, Rudi:  
*Erosion der Tarifsetzungsmacht.*  
Aus: Abel, Jörg; Sperling, Hans Joachim (Hrsg.): *Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag.*  
München und Mering (Rainer Hampp) 2001. S. 201-219.

**Schmidt, Trinczek 1988**

Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer:  
*Verbetrieblichung – viele Risiken, wenig Chancen. Erfahrungen aus der Umsetzung der 38,5-Stunden-Woche.*  
Aus: Hildebrandt, Eckart; Schmidt, Eberhard; Sperling, Hans Joachim (Hrsg.): *Zweidrittelgesellschaft – Eindrittelgesellschaft. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1988/89.* Berlin (Rotbuch) 1988. S. 54-62.

**Schmidt, Trinczek 1999**

Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer:  
*Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen.*  
Aus: Müller-Jentsch, Walther (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen (3., überarbeitete und erweiterte Aufl.).* München und Mering (Hampp) 1999. S. 103-128.

**Schmidt, Wentzke 1992**

Schmidt, R.; Wentzke, T.:  
*Auf dem Weg nach oben? Bewußtsein und Sozialcharakter von Angestellten.*  
Hamburg 1992.

**Schnabel 1993**

Schnabel, Claus:  
*Bestimmungsgründe der gewerkschaftlichen Mitgliedschaft.*  
In: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 38. Jg. (1993), S. 205-224.

**Schnabel, Pege 1992**

Schnabel, Claus; Pege, Wolfgang:  
*Gewerkschaftsmitglieder. Zahlen, Strukturen, Perspektiven.*  
Köln (Deutscher Instituts-Verlag) 1992.

**Schumann 2001**

Schumann, Michael:  
*Ausgrenzung statt Solidarität? Auswirkungen von neuer Arbeitspolitik in der Industrie.*  
In: Supplement der Zeitschrift Sozialismus, Jg. 2001, H. 2, S. 1-10.

**Stiegler 1999**

Stiegler, Barbara:  
*Die vier Wege zur Macht.*  
In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 50. Jg. (1999), H. 11, S. 693-696.

**Streeck 1979**

Streeck, Wolfgang:  
*Gewerkschaften als Mitgliederverbände.*  
Aus: Bergmann, Joachim (Hrsg.): Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften. Frankfurt a.M. (Suhrkamp) 1979. S. 72-110.

**Streeck 2001**

Streeck, Wolfgang:  
*Die Gewerkschaften im Bündnis für Arbeit.*  
Aus: Abel, Jörg; Sperling, Hans Joachim (Hrsg.): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. Walther Müller-Jentsch zum 65. Geburtstag. München und Mering (Rainer Hampp) 2001. S. 271-279.

**Stück 1991**

Stück, Heiner:  
*Die „modernen Arbeitnehmer“. Einkommens- und Haushaltssituation der Angestellten – Das Beispiel Bremen.*  
Hamburg (VSA-Verlag) 1991.

**Stück 1992**

Stück, Heiner:  
*Arbeiter, Angestellte und Gewerkschaften. Eine sozialstatistische Analyse des gewerkschaftlichen Organisationsgrades.*  
Aus: Bleicher, Siegfried; Fehrmann, Eberhard (Hrsg.): Autonomie und Organisation. Die neuen ArbeitnehmerInnen. Hamburg (VSA) 1992. S. 89-116.

**Tagungsdokumentation 2001**

Tagungsdokumentation:  
*Tagungsdokumentation „Zukunft der Arbeit – Zukunft der Bildung“. Gemeinsame Tagung der IG Metall und der arbeitsorientierten Forschungsinstitute in NRW.*  
o.O. (in Vorbereitung) 2001.

**Thompson 1980**

Thompson, Edward P.:  
*Plebeische Kultur und moralische Ökonomie. Aufsätze zur englischen Sozialgeschichte des 18. und 19. Jahrhunderts.*  
Frankfurt, Berlin, Wien (Ullstein) 1980.

**Thürmer-Rohr 2001**

Thürmer-Rohr, Christina:  
*Kanal der meisten. Kritische Anmerkungen zu dem Begriff „Geschlechterdemokratie“.*  
In: Freitag, Nr. 6, 2.2.2001, S. 6.

**Töpsch, Malanowski 2000**

Töpsch, Karin; Malanowski, Norbert:  
*Arbeitsregulation im Modernisierungsprozess. Neue Herausforderungen für Verbände und Gewerkschaften in Baden-Württemberg.*  
Stuttgart (Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg) 2000. (= Arbeitsbericht. 175)

**Trautwein-Kalms 1995**

Trautwein-Kalms, Gudrun:  
*Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen.*  
Berlin (edition sigma) 1995.

**Trautwein-Kalms 2001**

Trautwein-Kalms, Gudrun:  
*IT-Fachkräftemangel.*  
In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 52. Jg. (2001), H. 2, S. 94-99.

**Vester 2001**

Vester, Michael:  
*Wer sind heute die „gefährlichen Klassen“? Soziale Milieus und gesellschaftspolitische Lager im Wandel.*  
Aus: Loch, Dietmar; Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.): Schattenseiten der Globalisierung. Rechtsradikalismus, Rechtspopulismus und separatistischer Regionalismus in westlichen Demokratien. Frankfurt a.M. (Suhrkamp) 2001. S. 298-345.

**Vester u.a. 1993**

Vester, Michael u.a.:  
*Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Zwischen Integration und Ausgrenzung.*  
Köln (Bund) 1993.

**Vogelheim 1999**

Vogelheim, Elisabeth:  
*Neue Wege zur Macht – Frauen in den Gewerkschaften.*  
In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 50. Jg. (1999), H.7-8, S. 488-492.

**Volkert, Widuckel 2000**

Volkert, Klaus; Widuckel, Werner:  
*Neue Leitbilder für die Gewerkschaft der Zukunft.*  
Aus: Klitzke, Udo; Betz, Heinrich; Möreke, Mathias (Hrsg.): Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Hamburg (VSA-Verlag) 2000. S. 19-32.

**Voß, Pongratz 1998**

Voß, G. Günter; Pongratz, Hans G.:  
*Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?*  
In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 1998, H. 1, S. 131-158.

**Wald 1992**

Wald, Renate:  
*Angestellte Arbeitnehmerinnen und ihre Interessen. Ergebnisse von Fallstudien.*  
In: WSI-Mitteilungen, 45. Jg. (1992), H. 3, S. 171-179.

**Wassermann 1999**

Wassermann, Wolfram:  
*Mitbestimmung in Gefahr? Zwischen Vertretungslücke und neuen Anforderungen an die Interessenvertretung im Dienstleistungsbereich.*  
Aus: Fricke, Werner (Hrsg.): Arbeitsorganisation, regionale Entwicklung und industrielle Demokratie. Bonn (Friedrich-Ebert-Stiftung) 1999. (=Forum Zukunft der Arbeit. 7) S. 71-87.

**Weis 1993**

Weis, Stefan:  
*Stand und Perspektiven gewerkschaftlicher Jugendarbeit in der IG Chemie-Papier-Keramik.*  
Aus: Linne, Gudrun; Pelull, Wolfgang (Hrsg.): Jugend: Arbeit und Interessenvertretung in Europa. Befunde aus der Jugendforschung und gewerkschaftlichen Praxis. Opladen (Leske + Budrich) 1993. S. 171-181.

**Weischer 1993**

Weischer, Christoph:  
*Gewerkschaftliche Zukunftsdiskussion. Zwischen Pragmatismus und politischem Entwurf.*  
Aus: Fricke, Werner (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik. Schwerpunktthema: Zukunft der Arbeit – Zukunftsfähigkeit der Gewerkschaften. Bonn (Dietz) 1993. S. 259-269.

**Weischer 1993a**

Weischer, Christoph:  
*Gewerkschaftsorganisation auf dem Prüfstand. Ein Bilanz der gewerkschaftssoziologischen Diskussion.*  
Aus: Leif, Thomas; Klein, Ansgar; Legrand, Hans-Josef (Hrsg.): Reform des DGB. Herausforderungen, Aufbruchpläne und Modernisierungskonzepte. Köln (Bund-Verlag) 1993. S. 89-144.

**Windolf, Haas 1989**

Windolf, Paul; Haas, Joachim:  
*Who joins the union? Determinants of trade union membership in West Germany 1976-1984.*  
In: European Sociological Review, Jg. 1989, H. 5, S. 147-166.

### **Winter 1997**

Winter, Regine:

*Aufwertung von Frauentätigkeiten. Gutachten im Auftrag der Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr.* Stuttgart (ÖTV) 1997.

### **WSI-Projektgruppe 1999**

WSI-Projektgruppe:

*Ausgewählte Ergebnisse der WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 1997/98.* Düsseldorf 1999.

### **Zahn 1993**

Zahn, Horst-Dieter:

*DGB-Jugend im Umbruch.*

Aus: Leif, Thomas; Klein, Ansgar; Legrand, Hans-Josef (Hrsg.): *Reform des DGB. Herausforderungen, Aufbruchpläne und Modernisierungskonzepte.* Köln (Bund-Verlag) 1993. S. 293-331.

### **Zech 1995**

Zech, Rainer (Hrsg.):

*Demokratie, Kommunikation, Solidarität. Probleme gewerkschaftlicher Politik 4*

Hannover (Expressum-Verlag) 1995. (= Schriftenreihe für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit. 2)

### **Zech 1996**

Zech, Rainer:

*Mitmach-Gewerkschaften gibt es nicht. Zur Kommunikation mit Mitgliedern.*

In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 47. Jg. (1996), H. 5, S. 309-317.

### **Zech 1998**

Zech, Rainer:

*Managementprobleme in Gewerkschaften. Ein Beitrag zur Theorie der Nonprofit Organisationen.*

Aus: Alemann, Ulrich von; Schmid, Josef (Hrsg.): *Die Gewerkschaft ÖTV. Reformen im Dickicht gewerkschaftlicher Organisationspolitik.* Baden-Baden (Nomos) 1998. S. 353-369.

### **Zoll 1991**

Zoll, Rainer:

*Gewerkschaften als Diskurs-Organisationen.*

In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 42. Jg. (1991), H. 6, S. 390-399.

### **Zoll 1993**

Zoll, Rainer:

*Alltagssolidarität und Individualismus. Zum soziokulturellen Wandel.*

Frankfurt a.M. (Suhrkamp) 1993.

### **Zoll 1994**

Zoll, Rainer:

*Zur Aktualität von Beteiligung.*

Aus: Oetjen, Hinrich; Zoll, Rainer (Hrsg.): *Gewerkschaften und Beteiligung. Eine Zwischenbilanz.* Münster (Westfälisches Dampfboot) 1994. S. 12-23.

### **weitere Zeitschriften**

**Einblick** – gewerkschaftlicher Info-Servive, DGB

**Frau geht vor** – Info-Brief, DGB

**IGM direkt** – Info-Dienst der IG Metall

**IW-Gewerkschaftsreport** – Institut der Deutschen Wirtschaft, Deutscher Institutsverlag

# **Zukunft der Gewerkschaften**

## **Teil II**

### **Externe Herausforderungen – Interne Problemlagen – Zukunftsoptionen: Eine internationale Perspektive**

*Michael Fichter, Jochen Gester, Bodo Zeuner*

Arbeitsstelle Nationale und Internationale Gewerkschaftspolitik  
Otto-Suhr-Institut / FU Berlin  
Inhnestr. 26  
14195 Berlin

Tel.: 030-838 55035  
Fax: 030-838 55042  
gepra@zedat.fu-berlin.de

Die Autoren möchten sich ganz herzlich bei Ursula Böhme, Julia Müller, Jürgen Noack und Regina Veters für ihre organisatorische Unterstützung sowie ihre Recherche-Arbeit bedanken.

# Inhalt

<b>I. Einleitung</b>	<b>117</b>
<b>II. Externe Herausforderungen der Gewerkschaften</b>	<b>121</b>
A. Kapitalistische Ökonomie	125
B. Gesellschaft/soziokultureller Bereich	132
C. Politik / politisches System / politische Regulierung	135
D. Externe Herausforderungen: Zusammenfassung	137
<b>III. Interne Problemlagen der Gewerkschaften</b>	<b>139</b>
A. Gewerkschaften als Interessenvertretung am Arbeitsmarkt	139
B. Gewerkschaften als solidarische Organisationsmacht	143
C. Gewerkschaften als gesamtgesellschaftliche Verhandlungspartner	150
<b>IV. Welche Zukunftsorientierungen werden entworfen?</b>	<b>153</b>
1. Gewerkschaften als Arbeitsmarktakteure und Solidarorganisationen	153
2. Gewerkschaften als Regulierungsmacht im nationalen Rahmen	161
3. Gewerkschaften als transnationale Akteure	164
<b>V. Resümee und Ausblick: Zukunft der Gewerkschaften -Perspektiven und Handlungsoptionen</b>	<b>169</b>
1. Inklusive vs. exklusive Solidarität	170
2. Soziale Bewegung vs. institutionelle Einbindung	171
3. Inter- / supranationale vs. nationale Orientierung	172
4. Organisation von Solidarität vs. Dienstleistungsunternehmen	173
5. Pragmatismus vs. Leitbilder und Visionen	174
<b>VI. Literaturverzeichnis</b>	<b>175</b>



# I. Einleitung

## 1. Was ist eine „Literaturstudie“?

Von der Hans-Böckler-Stiftung haben wir den Auftrag erhalten, die wissenschaftliche Literatur und den Stand der wissenschaftlichen Diskussion zu diesem Thema aufzuarbeiten. Nach unserem Verständnis impliziert dies, dass wir uns mit eigenen Bewertungen zurückhalten und unsere Kriterien der Auswahl und der Gliederung transparent machen.

## 2. Kriterien der Auswahl der Literatur

Die internationale Literatur, die das Thema „Zukunft der Gewerkschaften“ mindestens mitbehandelt, ist außerordentlich breit gestreut und umfasst sämtliche im weitesten Sinne sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Disziplinen. Wir wollen die Breite und die Vielfalt der wissenschaftlichen Debatte durchaus berücksichtigen, schon allein, um die Herkunft und die Grundlagen von Argumenten und Begründungen, die in Auseinandersetzungen um das Thema „Zukunft der Gewerkschaften“ Verwendung finden, aufzuzeigen. Dennoch müssen wir eine begründete Auswahl treffen und Prioritäten setzen. Folgende Kriterien halten wir für grundlegend:

### ***Handlungstheorien***

Als Politikwissenschaftler folgen wir der Grundhypothese, dass Menschen in politischen Systemen und Zusammenhängen durch ihr bewusstes und geplantes Handeln etwas zu bewirken und zu ändern vermögen. Auf die Gewerkschaften angewandt bedeutet das, dass wir uns insbesondere auf jene Wissenschaftsansätze und –ergebnisse konzentrieren wollen, in denen Gewerkschaften als Zusammenschlüsse von Menschen eigene Handlungsmöglichkeiten haben. Unser primäres Auswahlkriterium ist also, dass wir wissenschaftlichen Ansätzen, Ergebnissen und Theorien, die den Gewerkschaften eine eigene Handlungschance einräumen, Priorität gegenüber reinen Systemtheorien geben. Handlungsorientierte Ansätze reflektieren ein breites Spektrum von gewerkschaftsrelevanten Themen.

### ***Umfassende Ansätze: Gesellschaftsmodelle und Gewerkschaften***

Wir wollen in unsere Literaturstudie bevorzugt jene wissenschaftlichen Analysen und Diskussionsbeiträge einbeziehen, die umfassend ausgerichtet sind, also ökonomische, soziale und historische Grundlagen bei der Auslotung des gegenwärtigen und zukünftigen Handlungsrahmens und der politischen Handlungsoptionen der Gewerkschaften einbeziehen. Wissenschaft, die die Zukunft der Gewerkschaften nur beiläufig streift oder zu sich absoluten Verdikten (etwa: „Gewerkschaften und Betriebsräte sind bürokratische Hindernisse“) versteigt, ist für unsere Literaturstudie weniger interessant. Dagegen gehören Detailstudien ebenso wie empirische Fallstudien bzw. vergleichende und historisch-analytische Studien, die einen umfassenden Ansatz haben und grundsätzliche Fragen zur Gewerkschaftsentwicklung behandeln, zu unserem Untersuchungsgegenstand.

### ***Internationale Perspektive***

Diese Literaturstudie bezieht von vornherein die internationale und vergleichende Literatur zur Zukunft der Gewerkschaften bzw. der „Industrial Relations“ ein. Auf diese Perspektive wird aus drei Gründen besonderer Wert gelegt:

1. Ganz generell erweitert der internationale Vergleich den Blick für Erklärungen und Problemlösungen. Was in Deutschland scheinbar unmöglich ist, funktioniert woanders. Und umgekehrt: Was hier selbstverständlich ist, gilt woanders als exotisch. Warum? Was lässt sich daraus lernen?
2. Globalisierung und globale Dominanz neoliberaler Ideologie gleichen die Bedingungen für gewerkschaftliches Handeln weltweit aneinander an. Deregulierung und Abbau staatlicher Leistungen, Tendenzen zur „Marktgesellschaft“ und zur Auflösung traditioneller Milieus sind wirksam von Kanada bis Bangla Desh, von Deutschland bis Südafrika. Gleichwohl reagieren die national entwickelten Organisationen, Systeme und Kulturen der Interessenvertretung von abhängigen Arbeitenden durchaus unterschiedlich auf diese globalen Trends. Wie Galenson über „The World’s Strongest Trade Unions. The Scandinavian Labor Movement“ schrieb,

„Some elements in the policies and practices of Scandinavian unionism may provide food for thought for those involved with unions in other countries, but differences in economic and political history, to say nothing of variation in the scale of enterprise and organization, militate against literal imitation. Still, there is something to be learned from foreign experience. The history of labor movements throughout the world is replete with examples of international borrowing.“ (1998: 131)

Der Vergleich ermöglicht daher die Herausarbeitung der Spezifika der deutschen Gewerkschaften und des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen.

3. Die internationale Perspektive auf die Globalisierung der Märkte und die Transnationalisierung des Kapitals lenkt den Blick auch auf die Möglichkeiten und Hindernisse für transnationales Handeln der Gewerkschaften. Es reicht nicht, ja es wird sogar kontraproduktiv, wenn Gewerkschaften lediglich für die eigene nationale Praxis nach Benchmarking-Methoden von (konkurrierenden) Anderen zu lernen versuchen. Es kommt vielmehr darauf an, dass sie mit diesen Anderen über nationale Grenzen hinaus gemeinsam solidarisch zu handeln lernen, wenn sie eine Zukunft haben wollen. Diese, wie noch zu zeigen sein wird, in der Literatur vielfach vertretene These wird, um es vorweg zu sagen, von uns sehr nachdrücklich unterstützt.

Die hier eingenommene internationale Perspektive bedeutet also keineswegs, dass nationale Spezifika eingeebnet werden. Vielmehr wird es erst durch diese Perspektive möglich, den Zusammenhang und den Widerstreit von globalen Tendenzen und national-kulturell spezifischen Kontexten des gewerkschaftlichen Handelns zu erfassen. Für George Ross und Andrew Martin z. B. sind die europäischen Gewerkschaften in einem „Belagerungszustand“ (1999: 368). Aber was bedeutet das? Richard Hyman (2001:169) versucht, diese allgemeine Feststellung zu differenzieren, indem er darauf hinweist, dass diese Krise viele Facetten mit unterschiedlichsten Auswirkungen auf einzelne Gewerkschaften hat. Mit den gewachsenen Herausforderungen könnten sich auch neue Handlungsoptionen für die Gewerkschaften ergeben. Was den Gewerkschaften in einem Land erhebliche Probleme bereitet, ist für die Gewerkschaften eines anderen Landes weitaus weniger bedrohlich. Daraus folgt für Hyman die Notwendigkeit, die Probleme genauer anzuschauen und sie im Kontext ihrer Entstehung und Lösungsmöglichkeiten sowie der jeweiligen – zumeist nationalen – Akteurkonstellation zu analysieren. Wie Locke/Thelen bereits 1995 schrieben,

„we argue for a more contextualized approach to the study of comparative labor politics, one which supplements traditional institutional analyses with greater attention to issues of identity and the political valence different issues possess in the different national settings. ‘Contextualized comparisons’ build on and extend previous research by a number of labor scholars working from different theoretical and methodological perspectives. By pushing the core categories of institutionalist analyses, we demonstrate how various international trends are not in fact translated into common pressures in all national economies but rather are mediated by national institutional arrangements and refracted into divergent struggles over particular national practices. Then, drawing on the insights of what we call ‘political constructionism,’ we show why, within a given country, certain issues (and not others) spark intense conflict because of the way they are connected to the foundations on which union identities themselves rest. (338; vgl. auch Locke/Kochan/Piore 1995: 140 hierzu)

Wir möchten entsprechend diesen Anregungen im Sinne eines kontextualisierten Vergleichs vorgehen. Wir gliedern die Studie deshalb in drei Hauptabschnitte:

- externe, also von den Gewerkschaften nicht verursachte, Herausforderungen, die überwiegend, aber nicht nur, ökonomisch-globaler Art sind (Teil II.),

- die Behandlung der externen Herausforderungen als interne Problemlagen der Gewerkschaften; diese sind nach national bestehendem institutionellem und kulturellem Kontext verschieden, weisen aber auch internationale Gemeinsamkeiten auf (Teil III),
- von den Gewerkschaften selbst hervorgebrachte oder ihnen von der Wissenschaft anempfohlene Problemlösungen und zukunftsweisende Reformen auf nationaler und internationaler Ebene (Teil IV).

### 3. Charakteristika des „deutschen Modells“

Da das deutsche System der industriellen Beziehungen hier international verglichen und hinsichtlich seiner internationalen Handlungskompetenz geprüft werden soll, scheint es sinnvoll, dieses System zunächst zu skizzieren.<sup>51</sup> Wir folgen hier weitgehend Müller-Jentschs (z.B. Jacobi/Keller/Müller-Jentsch 1998, S. 190f.) fünf Prinzipien:

- duale Struktur der Interessenvertretung der Beschäftigten (Betriebsräte, Gewerkschaften),
- Verrechtlichung der industriellen Beziehungen,
- allumfassender, nicht auf partikulare Gruppen begrenzter Interessenvertretungsanspruch von Betriebsräten, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden,
- intermediärer Charakter der Interessenvertretungen, d.h. Verpflichtung auf „sozialpartnerschaftliche“ Berücksichtigung der und Vermittlung mit den Interessen der Gegenseite,
- Einheitsgewerkschaften, also keine Spaltung nach politischen Richtungen oder nach Berufen, mit der Folge einer relativen Zentralisierung der Tarifverhandlungen.

Hinzuzufügen wären dieser Beschreibung des deutschen Modells aus unserer Sicht noch folgende Elemente:

- hohes Maß an Einbindung in politisch-administrative und regulierende Institutionen, z.B. Arbeitsgerichte, Selbstverwaltungsorgane der Sozialversicherungen und der Arbeitsverwaltung, Aufsichtsorgane öffentlich-rechtlicher Medien und Hochschulen, Beiräte von Ministerien etc.,
- hohes Maß an Einbindung in unternehmerische Entscheidungs- und Kontrollgremien (Mitbestimmung in Aufsichtsräten),
- Bereitschaft zur Mitwirkung an und Forderung nach Einrichtung von korporatistischen/tripartistischen Bündnissen (Konzertierte Aktion, Bündnis für Arbeit),
- personelle und politische Verflechtung mit der Sozialdemokratischen Partei,
- bei den Mitgliedern und in der Organisationskultur die – durch das deutsche Berufsbildungssystem gestützte – Dominanz des Typs *qualifizierter männlicher Facharbeiter*.

Die Literatur soll darauf hin befragt werden, inwieweit und unter welchen Bedingungen dieses „deutsche Modell“ im internationalen Vergleich und hinsichtlich seiner transnationalen Handlungskompetenz zukunftsfähig ist.

51 Das deutsche Modell wird in der Literatur zu den industriellen Beziehungen oft als paradigmatisch für länderübergreifende Gemeinsamkeiten herangezogen, woraus dann z.B. Modelle wie „rheinischer Kapitalismus“ (Michel Albert) konstruiert werden. Wir ersparen uns hier, auf diese Modellierungen einzugehen. Es ist sicherlich richtig, dass das deutsche System der industriellen Beziehungen besonders große Unterschiede zu angelsächsischen, japanischen und osteuropäischen Systemen aufweist und so gesehen größere Gemeinsamkeiten z. B. mit Dänemark, Belgien, Frankreich und Italien bestehen. Bei genauerem Hinsehen lösen sich viele dieser Gemeinsamkeiten aber rasch auf; zudem gibt es auch wenig transnationales Bewusstsein gewerkschaftlicher Gemeinsamkeit, so dass es gewagt erscheint, von einer „rheinischen“ oder „kontinentalen“ Kultur der industriellen Beziehungen zu sprechen. Für unseren Zweck genügt es auch, das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen in eine Perspektive des internationalen Vergleichs und der Herausforderungen zu internationalem Handeln zu stellen.



## II. Externe Herausforderungen der Gewerkschaften

Fast alle Analysen von Zukunftsperspektiven der Gewerkschaften gehen davon aus, dass die wesentlichen Herausforderungen der Gewerkschaften externer Herkunft, also nicht *ursprünglich* von den Gewerkschaften selbst verursacht sind.<sup>52</sup> Dabei werden den **ökonomischen** Strukturwandlungsprozessen (beschrieben mit Begriffen wie Globalisierung, Post-Fordismus und neuerdings „New Economy“) meist die stärksten unabhängigen Kausalwirkungen zugeschrieben, es folgen **gesellschaftliche und soziokulturelle** Veränderungen (Differenzierung/Auflösung der Klasse, Konkurrenzverschärfung/Entsolidarisierung, Individualisierung), hinzukommen schließlich **politische** Umbrüche und Machtverschiebungen (Ende des Staatskommunismus, Hegemonie des Neoliberalismus, Deregulierung als Programm, Souveränitätsverlust der Staaten).

Das Verhältnis zwischen diesen drei Sphären wird zwar in komplexeren Analysen auch als Rückkopplung beschrieben (z.B.: Die Ökonomie braucht Humankapital, also soziokulturelle Ressourcen der Motivation und Qualifikation; die Ökonomie braucht auch politische Regelsetzung und -durchsetzung, etwa Eigentums- und Vertragsschutz; die Gesellschaft schließlich benötigt politisch gesetzte Normen und politisch organisierte Ausgleichsmechanismen), aber diese Rückkopplungsschleifen fallen in den meisten Modellen schwächer aus als die primären, von der kapitalistischen Ökonomie ausgehenden Impulse. Es bleibt – hier folgen die neoliberalen Modelldenker durchaus ihren marxistischen Antipoden – beim Primat der Ökonomie, der gegenüber Gesellschaft und Politik nur eine „relative Autonomie“ besitzen (sollte). Der Ökonomie gebührt das Primat nicht nur im statischen Sinne einer im Zweifel ausschlaggebenden „letzten Instanz“ (Althusser), sondern mehr noch als Quelle und Sitz der größten dynamischen Potenz: Aus der ökonomischen Sphäre kommen die gesellschaftsverändernden und politikumwälzenden Kraftströme; in dieser Sphäre werden die aus Politik und Gesellschaft bezogenen „Vorleistungen“ in neue, die Entwicklung vorantreibende Produkte umgeformt.

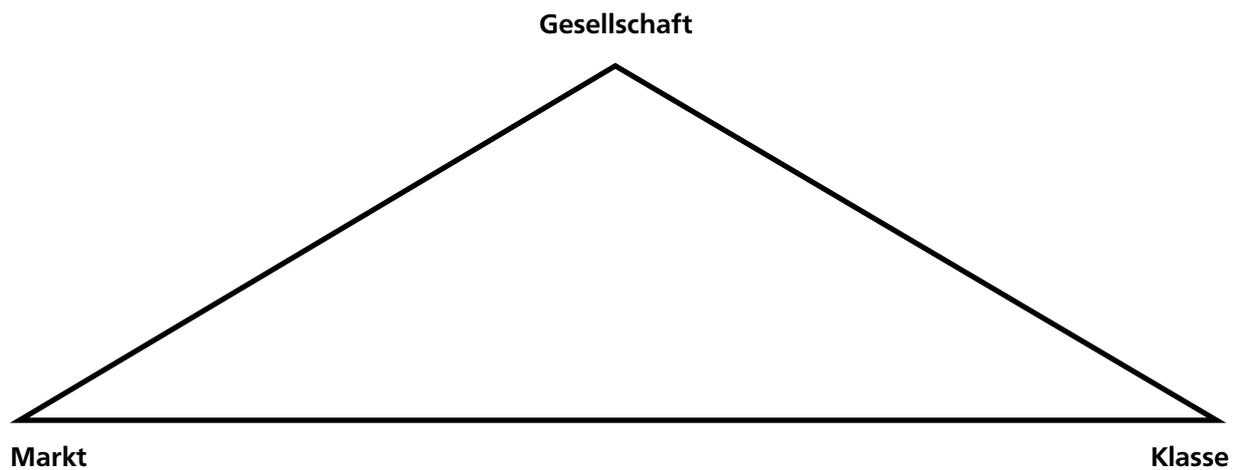
Auch wenn die meisten der Analysen zur Zukunft der Gewerkschaften dieses ökonomiezentrierte Welt- und Gesellschaftsbild teilen, lassen sie sich deutlich nach drei Kriterien unterscheiden:

1. Inwieweit werden die Gewerkschaften *allen drei* Handlungsbereichen Ökonomie, Gesellschaft, Politik oder ausschließlich bzw. hauptsächlich dem Bereich Ökonomie zugeordnet?
2. Inwieweit wird eine *Determiniertheit* des Handelns der Gewerkschaften durch ökonomische Zwänge angenommen?
3. Inwieweit wird den Gewerkschaften generell Handlungsautonomie in allen drei Bereichen attestiert? Wie „*pfadabhängig*“ sind sie hinsichtlich ihrer sozialen Basis, ihrer Organisationskultur und ihrer Einbindung in die Politik?

**Ad 1.:** Ein Beispiel für die Zuordnung der Gewerkschaften zu allen drei Handlungsfeldern gibt Richard Hyman (2001). Er sieht sie zugleich als Arbeitsmarktparteien, als Organisatoren und Stifter kollektiver (Klassen-)Identität und als Teilhaber eines (politischen) Interessenausgleichsprozesses mit anderen gesellschaftlichen Gruppen. Nach Hyman bewegen sich alle Gewerkschaften (in westlichen Systemen) im Rahmen des Dreiecks „market-class-society“. Dabei entspricht „class“ eher der oben bezeichneten soziokulturellen Sphäre und „society“ eher der oben „politisch“ genannten Sphäre des gesamtgesellschaftlichen Interessen-

52 Seriöse Analysen, die etwa, analog zum Thatcherismus der 80er Jahre, in einer bisherigen Übermacht, einem Machtmissbrauch oder einem „Gewerkschaftsstaat“ die Hauptursachen für gegenwärtige Probleme der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Gewerkschaften sehen, sind uns nicht bekannt. Auch Neoliberale, die den Gewerkschaften derartige Vorhaltungen machen, gehen im allgemeinen von einem Primat der Ökonomie aus. – In Regelkreis-Modellen von Ökonomie, Gesellschaft und Politik sind die Gewerkschaften, wie im folgenden genauer gezeigt wird, selbstverständlich Mitverursacher ihrer gegenwärtigen Zustände, aber auch Mitgestalter ihrer eigenen Zukunft.

kampfes und -ausgleichs. Auch wenn Gewerkschaften immer an allen drei Sphären teilhaben, liegt der Schwerpunkt ihres Handelns und ihrer Funktion doch jeweils woanders in dem Dreieck, wie Hyman in einem Drei-Länder-Vergleich zeigt: Bei den deutschen Gewerkschaften eher in der Nähe der Linie „Markt“-„Gesellschaft(/Politik)“, was eine relative Vernachlässigung von Klassenidentitätsbildung und gesellschaftlicher Kompetenz bedeutet; bei den britischen Gewerkschaften eher in der Nähe der Linie „Markt“-„Klasse“, was eine relative Vernachlässigung oder Schwäche der auf die Gesamtgesellschaft/die staatliche Politik gerichteten Gestaltungskompetenz bedeutet; bei den italienischen Gewerkschaften eher in der Nähe der Linie „Klasse“-„Gesellschaft(/Politik)“, was eine relative Vernachlässigung ihres ökonomischen Tageskampfes für gerechten Lohn und gute Arbeitsbedingungen bedeuten könnte. Hymans Dreiecksmodell (2001: 4) kennt explizit keinen Primat der ökonomischen Sphäre.



In ähnlicher Weise werden gewerkschaftliche Funktionen in der Ökonomie und in der Politik in den von Hyman mit A. Ferner herausgegebenen Übersichtsbänden zum Wandel der industriellen Beziehungen in Europa (Ferner/Hyman 1992 und 1998) zueinander in Beziehung gesetzt und in Länderberichten dargestellt.<sup>53</sup> Ebenso gehen viele international vergleichende Studien (z.B. Martin/Ross 1999, Moody 1997, Hoffmann 1988 und 2001, Weischer 1993) und Essays (Kurz-Scherf/Zeuner 2001) davon aus, dass es einen Zusammenhang von ökonomischen, soziokulturellen und politischen Funktionen der Gewerkschaften gibt, und dass die Zukunft der Gewerkschaften von Veränderungen auf all diesen Handlungsfeldern abhängt.

Allerdings gibt es auch sehr viele Beiträge, die Prognosen oder Empfehlungen zur Zukunft der Gewerkschaften (oder mindestens zentraler Handlungsfelder wie z.B. der Tarifpolitik) allein aus einem engen, meist ökonomischen Trend ableiten, so z. B. Hans-Peter Müller, der aus einer ökonomischen Produktzyklus-Theorie und der unbefragten Prämisse des Primats des Standorts Deutschland weitgehende Empfehlungen zum Aufgeben egalitär-solidarischer Tarifpolitik der Gewerkschaften ableitet (Müller 2001).

**Ad 2.:** Auch wo Gewerkschaften auf ihre ökonomische Funktion verkürzt werden, muss ihr Handeln nicht als durch Marktzwänge und/oder Kapitalstrategien determiniert erscheinen. Auch als „Preisfechter der Arbeitskraft“ (Marx), als Gegenmacht oder Co-Management im Betrieb, als Tarifvertragspartei haben sie

53 Allerdings führt die Schwerpunktsetzung auf „Industrial Relations“ hier wie in der gesamten IR-Literatur dazu, dass Hymans Dreieckspunkt „class(/soziokulturelle Sphäre)“ unterbelichtet bleibt. Industrielle Beziehungen liegen im Zwischenbereich von Markt und Politik, und in beiden Handlungsfeldern treten Arbeitgeber und Arbeitnehmer als formal gleichgestellte Vertragspartner oder Interessenverbände auf. Die Perspektive auf ihre völlig unterschiedlichen soziokulturellen Hintergründe, auf Auseinanderfallen und Neuzusammensetzung der Arbeitnehmerschaft, auf die Schwierigkeiten der Herstellung von Solidarität zwischen abhängig Arbeitenden wird in der IR-Forschung oft fallengelassen.

Handlungsoptionen, können sie z.B. definieren, wie weit sie ihre Solidarität in Tarifkonflikten fassen wollen. Gleichwohl engt eine rein markt-ökonomische Sichtweise die Gewerkschaften in ihren Handlungsmöglichkeiten ein, unterwirft sie den Imperativen der Markt- und Konkurrenzkonformität. Der in diesem Rahmen beschreibbare Zukunftskorridor der deutschen Gewerkschaften liegt dann zwischen dem neoliberalen Modell der totalen Auflösung kollektiver Interessenvertretung (Hank: Ende der Gleichheit) zugunsten der allgemeinen Konkurrenz von individuellen „Arbeitskraftunternehmern“ (Voß/Pongratz 1998) einerseits und einem nationalen Standortkorporatismus mit entsprechend exklusiver Solidarität. – Im folgenden wird zu untersuchen sein, inwieweit Sichtweisen, die von einer Ausschließlichkeit oder einem starken Primat der ökonomischen Bedingungen ausgehen, dazu führen, die Gewerkschaften zu einer abhängigen Größe zu machen oder gar selber in Wirtschaftsunternehmen, etwa der Versicherungs- und Beratungsbranche, umzuwandeln.

**Ad 3:** Auch Analysen, die die Gewerkschaften nicht auf die Rolle eines Mitspielers (oder Kartells) auf dem Markt reduzieren, sondern ihre soziokulturelle und politische Funktion und Eingebundenheit in den Blick nehmen, führen bisweilen zu relativ deterministischen Resultaten und Prognosen. Etwa: Die *deutschen* Gewerkschaften haben eine *Dominanzkultur* entwickelt, die vom männlichen deutschen Facharbeiter der mittleren Jahrgänge geprägt ist, alle anderen: Frauen, Jugendliche, Menschen ausländischer Herkunft, Angestellte, prekär Beschäftigte, Arbeitslose, haben wenig Chancen auf Akzeptanz in der Organisation und noch weniger Chancen auf künftig gleichberechtigte Vertretung ihrer Interessen durch die Organisation. Oder: Die *deutschen* Gewerkschaften sind in einer international nur noch mit Österreich, Skandinavien und den Niederlanden vergleichbaren Weise in staatliche Regulierungsapparate, korporative Gremien, Mitbestimmungsorgane der Unternehmen und in Beziehungen zur Sozialdemokratischen Partei so stark *politisch* eingebunden, dass sie aus diesem eingeschlagenen Pfad kaum ausbrechen können, selbst wenn ein solches Ausbrechen ihren Strategen und ihren Mitgliedern, etwa zur Herstellung von mehr internationaler Solidarität, wünschenswert erschiene. Für die Zukunft der Gewerkschaft ist also nicht nur eine etwaige ökonomische Determiniertheit, sondern auch die „path dependency“ von Belang, die Frage also, ob die Gewerkschaften es schaffen können, ihre bisher nationalkulturell und nationalstaatlich geprägten Grenzen solidarischen Handelns zu überschreiten.

Die hier genannten drei Kriterien werden in der zusammenfassenden Auswertung des Kapitels wieder aufgenommen. Hier werden jetzt zunächst die Aussagen der Literatur zu den externen Herausforderungen entsprechend den drei großen Bereichen

- A) Kapitalistische Ökonomie,
  - B) Gesellschaft/soziokultureller Bereich,
  - C) Politik/politisches System/politische Regulierung
- überblicksartig und komprimiert zusammengefasst.



# A. Kapitalistische Ökonomie als Herausforderung für die Gewerkschaften

## A.1: Ökonomische Globalisierung/ wachsende Weltmarktkonkurrenz

Unter *Globalisierung* werden im einzelnen unterschiedliche, meist als miteinander verbunden verstandene Umstrukturierungsprozesse subsumiert, vor allem:

- wachsende Bedeutung der internationalen Finanzmärkte samt deren zunehmender Abkopplung von der Realentwicklung (z. B. Mahnkopf/Altvater 2001),
- Schwächung nationalstaatlicher Regulierungschancen und Umwandlung der Nationalstaaten zu gegeneinander im „Standortpoker“ konkurrierenden „Wettbewerbsstaaten“ (z. B. Ebbinghaus/Visser 1994, Müller 2001, Hirsch 1995),
- verschärfte internationale Konkurrenz auf den Waren- und Dienstleistungsmärkten mit der Folge erhöhten Kostendrucks auf die Arbeitskraft (z. B. Ben-Israel/Fisher 1994, Hurd/Milkman/Turner 1996),
- Machtzuwachs der Transnationalen Konzerne (TNK) gegenüber Beschäftigten und Zulieferern durch Internationalisierung und interne Ökonomisierung ihrer Produktionsorganisation (z. B. Ferner/Hyman 1998, Weischer 1993, Dörre 1999),
- verschärfte internationale Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt mit der Folge von Produktionsverlagerungen, verstärkter Migration, Sozial- und Regulierungsdumping (z.B. Ferner/Hyman 1998, mit Schwerpunkt auf EU: Heine/Herr 1999).

Weitgehende Einigkeit herrscht darüber, dass diese Tendenzen der ökonomischen Globalisierung real existieren und nicht nur in interessengeleiteter Absicht produzierte ideologisch-propagandistische Konstrukte sind. Auch die Erkenntnis ist nirgends in der Literatur strittig, dass diese Tendenzen zu neuen Herausforderungen an die betriebliche und überbetriebliche Regulierung der Arbeitsbeziehungen führen, wohl aber die neoliberale Schlussfolgerung daraus, dass die neue globale Wirtschaft mehr Wettbewerb und weniger flächendeckende Regulierungen brauche (z.B. Berthold/Hank 1999) oder dass die Gewerkschaften eine Marktmacht ausüben würden, die zu Arbeitslosigkeit oder anderen Ineffizienzen führt. (Althammer 1989) Insbesondere Hall (1997) und Soskice (1999a; 1999b) haben die wirtschaftlichen und sozialen Vorteile von „koordinierten“ Marktwirtschaften wie der deutschen gegenüber „unkoordinierten“ Systemen (USA, Großbritannien) in der Auseinandersetzung mit anglo-amerikanischen marktliberalen Ansätzen hervorgehoben. In gleicher Weise konnten Garrett und Way (1995) neoliberale Argumente entkräften, dass starke Gewerkschaften eine destabilisierende Wirkung auf den EU-Binnenmarkt und die Währungsunion haben würden. Zudem konnte Traxler (1997) in einer quantitativen Untersuchung von zwanzig OECD-Ländern die neoliberale These widerlegen, dass sektorale Kollektivverträge eine signifikante (negative) Auswirkung auf die ökonomische Leistungsfähigkeit einer Volkswirtschaft hätten und deshalb demontiert werden sollten.<sup>54</sup>

In Deutschland allerdings sieht Streeck das Ende des Nachkriegskompromisses zwischen Arbeit und Kapital, der „auf der Voraussetzung begrenzter Mobilität der Produktionsfaktoren über die nationalen Grenzen hinweg“ beruhte:

54 Traxler hat diese Befunde in einer neuen Veröffentlichung aktualisiert, die leider nicht mehr berücksichtigt werden konnte. (Traxler/Blaschke/Kittel 2001)

Sein Kern bestand in einem institutionalisierten gegenseitigen Arrangement von Kapital- und Arbeitsmärkten – beide selbst durch staatliche Intervention und verbandliche Selbstregulierung in hohem Maße organisiert –, die das nur unvollkommen mobile Kapital in eine gesellschaftliche Ressource und den Finanzsektor in eine wirtschaftliche Infrastruktur für ein Produktionsmodell verwandelte, das mit gesellschaftlichen Zielen wie geringer Ungleichheit vereinbar war. Als Gegenleistung stellte die Gesellschaft ein Arbeitskräfteangebot zur Verfügung, das bereit und in der Lage war, den wirtschaftlichen Anforderungen hoher Wettbewerbsfähigkeit in internationalen Qualitätsmärkten zu genügen. Indem nun Globalisierung die Mobilität von Arbeit und Kapital über nationale Grenzen hinweg dramatisch erhöht, entzieht sie das Arbeitsangebot nationaler Kontrolle und ermöglicht zugleich dem Finanzsektor, sich seiner Indienstrategie als nationale Infrastruktur zu verweigern. Als Folge der Internationalisierung und damit –zumindest aus nationaler Perspektive – Desorganisation der Kapital- und Arbeitsmärkte löst Globalisierung jede auf nationaler Ebene ausgehandelte Koordination zwischen diesen auf und ersetzt sie durch eine weltweite hierarchische Übermacht der ersteren über die letzteren. (Streeck 1999: 35)

Schließlich, so meint Streeck, werden die sozialen Institutionen, die Hochlohnbeschäftigung ermöglichen, durch die Entgrenzung der Märkte so weit erodiert, dass „der Unterschied zwischen einer institutionalisierten Hochlohn- und einer liberalen Marktwirtschaft sich allmählich“ auflöst. (Streeck 1999: 27)

### **Transformation durch Globalisierung?**

Die Ausführungen von Streeck sind ein Beispiel für den breiten Raum, den die Frage in der wissenschaftlichen Diskussion einnimmt, inwieweit die weltweiten wirtschaftlichen Veränderungen eine Transformation der einzelnen nationalen Regulierungssysteme ausgelöst haben. 1998 griffen Erickson und Kuruvilla dieses Thema auf und stellten fest, dass die Forschung die Frage der Transformation, verstanden als grundlegende Veränderung der Substanz, von nationalen Systemen der Arbeitsbeziehungen sehr kontrovers beurteilt und auch noch unterschiedliche Beurteilungskriterien dafür verwendet (vgl. Tabelle 1).

**Tabelle 1.**  
**Studies of Industrial Relations System Transformations (Erickson/Kuruvilla 1998: 6)<sup>55</sup>**

Study	Claim	Basis for Transformation Thesis
Kochan, Katz, McKensie (1986)	Transformation	Level of bargaining: strategic decision makers; innovations in workplace practices
Katz (1993)	Transformation	Employer-initiated decentralization of bargaining
Locke, Kochan, Piore (1995)	Transformation	Enterprise focus; increased flexibility; focus on skills development; union membership declines
Armingeon (1994)	Transformation	Changes in legislation
Kuruvilla (1996)	Transformation	Changes in IR policy and practice
Golden, Wallerstein, Lange (1997)	No Transformation	Union density and coverage rates; union concentration and monopoly; statutory authority of central unions and employer federations; centralisation of wage bargaining
Crouch (1993)	No Transformation	Stability of formal institutional mechanisms
Hyman (1994)	No Transformation	Dimensions of change in management initiative; decline of unionism; deregulation of labor markets; decline of national systems
Dunlop (1993)	No Transformation	Adaptations of IR due to changing demographic, market, technological, and political environment
Freeman, Katz (1995)	No Transformation	Mixed evidence regarding increased variation in wage structures

55 Literaturangaben in der Tabelle sind nicht im Literaturverzeichnis aufgenommen worden. Vgl. Erickson/Kuruvilla 1998 für nähere Angaben.

## **Anwendung auf den deutschen Fall**

Für die Autoren lassen sich diese Differenzen und ihre Hintergründe sehr gut am Beispiel der deutschen Entwicklung darstellen. Die These, die von einer vollzogenen Transformation ausgeht, begründet dies damit, dass

„the locus of collective bargaining and worker influence more generally has moved from the industry or regional level to the establishment or enterprise level, and that this decentralization, entailing an enhanced role for the works councils in local bargaining, amounts to a significant enough shift in the process and outcomes of negotiations to constitute a ‚transformation.‘“ (7)

Diese Position ist am deutlichsten bei Streeck (z.B. 1988) und Katz (1993) zu finden. Dagegen kommen Crouch (1993) sowie Wallerstein/Golden/Lange (1997) zum Ergebnis, dass das deutsche System ein stabiles Gebilde ist. Crouch „placed Germany firmly in the class of ‚facilitating‘ corporatist systems, and argued for inherent stability, even across the prewar and postwar periods, but certainly during recent decades.“ (8) Wallerstein/Golden/Lange haben ihre These durch quantitative Messungen des Organisationsgrades, der Organisationskonzentration, der Entscheidungskompetenzen nationaler Dachorganisationen der Arbeitnehmer/Arbeitgeber sowie des Grades der Tarifautonomie entwickelt. Bei der Auswertung von Daten zu Einkommensunterschieden entlang der Merkmale Qualifikation, Bildung und Alter fanden Abraham und Housman (1995) „virtually no evidence of growing earnings inequality or widening earnings differentials along these dimensions, suggesting a lack of decentralization in outcomes.“ (8)

Für Erickson/Kuruvilla resultieren diese unterschiedlichen Einschätzungen zur Existenz und Reichweite einer Transformation im System der Arbeitsbeziehungen daher, dass die eine Seite informelle Prozesse und tatsächliche Handlungen, die signifikante Veränderungen zeigen, die andere Seite formale institutionelle Strukturen (die sich wenig verändert haben) analysiert hat. Dabei nehmen die Autoren Bezug auf zwei unterschiedliche Theorien der Biowissenschaft (Evolutionsmodell der allmählichen Anpassung vs. das von kurzen Phasen tiefgreifender Veränderungen unterbrochenen Stabilitätsmodell) und kommen im deutschen Fall zum folgenden Schluss:

„The German system, as discussed above, seems to have recently evolved gradually and continuously away from its previously more centralized incarnation. The key question in this case would seem to be whether the deep structure of the German system has substantially changed. Does the gradual shift in the emphasis of the works councils reflect a fundamental reconsideration of basic societal assumptions, as many experts argue? If so, then the biological analogies suggest that the recent German case should be labeled an ‚incremental‘ or ‚gradually adaptive‘ transformation, rather than a punctuated equilibrium transformation.“ (18)

Die mit Zurückhaltung vorgetragene Feststellung der Autoren, dass es eine schrittweise, sich langsam anpassende Transformation des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen – vor allem durch Verlagerung von Regulierungskompetenzen von der überbetrieblichen/sektoralen auf die betriebliche Ebene – gegeben hat, ist in der Literatur sehr verbreitet (z.B. Streeck 1988, 1998; Katz 1993; Behrens /Fichter /Frege 2001).

Umstritten ist dabei die Reichweite der Verlagerung oder Dezentralisierung und die Frage, ob die Verlagerungen destabilisierend wirken. Auf Deutschland bezogen führt Schlachter (1997) Beispiele von Missachtung des geltenden Tarifvertrags seitens der Arbeitgeber und der Betriebsräte an (107), betont aber insgesamt die positiven Funktionen der Tarifautonomie und die Möglichkeit, „dass der Wunsch nach Flexibilisierung im Rahmen des geltenden (Verfassungs-)Rechts durchaus verwirklicht werden kann.“ (117) In ähnlicher Weise raten Tüselmann/Heise (2000) zu äußerst behutsame Reformen „within the parameters of the existing system in order to strike a subtle balance between stability and change“ (162). Auf der gleichen Linie liegt die Analyse von Schroeder/Weinert (1999), die evidente Veränderungen im System als eine „kontrollierte Dezentralisierung“ bezeichnen. Schroeder (2000), wie auch Turner (1998), sieht keine Gefahr für das deutsche System durch die z.T. deutlich andere Entwicklung in Ostdeutschland, denn dort würde kein neues Muster industrieller Beziehungen entstehen, das von dem „historisch gewachsenen Pfad des

westdeutschen Modells“ abweicht. Dagegen weist Turner auf „a crisis of social partnership in unified Germany in the face of increasing European and global economic integration“ (117) hin, lehnt aber zugleich den Streeck’schen Pessimismus prinzipiell ab, weil die beteiligten Akteure in der Lage sind, Lösungsansätze zu finden (257).

Was die Bedeutung des Flächentarifvertrages angeht, trägt Traxler (1997) zu dieser „Stabilitätsposition“ mit seiner quantitativen OECD-Studie auch bei, auf die bereits oben hingewiesen wurde. Darin kommt er zum Ergebnis, dass der Flächentarifvertrag in kontinentaleuropäischen Ländern weiterhin als das stabile und dominante Regulierungsinstrument anzusehen ist.

Im Vergleich dazu sehen andere Studien den Flächentarifvertrag unter starkem Druck und befürchten negative Konsequenzen. Kathleen Thelen stellt z. B. die Frage, „Why German employers cannot bring themselves to dismantle the German Model“. (2000: 138) Ihre Antworten gehen davon aus, dass die deutschen Arbeitgeber – im Gegensatz zu den schwedischen – über die Frage von Nutzen und Schaden einer weitgehenden Demontage des Tarifvertragssystems gespalten sind. „The structure of the situation is thus such that the employers in Germany are by and large stuck with reforming the current system rather than abandoning it altogether if they wish to continue to reap the benefits of coordination.“ (156) Darüber hinaus meint Thelen, dass eine radikale Dezentralisierung des Verhandlungssystems Auswirkungen auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen haben würde, die für die Arbeitgeber problematisch seien:

„... if works councils were actually to take on more of the bargaining responsibilities traditionally reserved for unions, this would in fact very likely undermine the foundations on which employers' constructive relations with their works councils are premised.“ ( 159)

Dennoch sieht sie die Zukunft des deutschen Modells keinesfalls als gesichert an. Für sie sind die Gefahren für das deutsche Modell weniger darin zu sehen, dass die Arbeitgeber es aktiv demontieren als dass das Modell durch den Rückzug der Arbeitgeber aus den Verbänden erodiert wird. (164)

Auch Wolfgang Streeck entwickelt zum Thema „Zukunft des Flächentarifvertrags“ eine skeptische Prognose. Er schreibt, „es ist denkbar, dass sein Verfall weitergeht, und zwar obwohl dies für keinen der Beteiligten – weder für die Gewerkschaften noch die Arbeitgeber noch für die Gesellschaft insgesamt – die beste Lösung wäre.“ (1998: 8) Für ihn hat der Flächentarifvertrag in Deutschland nur dann eine Zukunft, wenn er in der Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern weiterentwickelt wird. Zudem muss er die veränderten Arbeitsbedingungen und Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer berücksichtigen, denn er kann nicht den Beschäftigten aufgezwungen werden.

Im Gegensatz zu Wolfgang Schroeders oben erwähnten Feststellungen zur ostdeutschen Entwicklung weisen Jacobi/Keller/Müller-Jentsch (1998) auf die Rückkoppelungswirkungen hin, die von den Auflösungerscheinungen im ostdeutschen Tarifvertragssystem ausgehen. Auch wird die Zukunft von überbetrieblichen Kollektivverhandlungen überhaupt in Frage gestellt (Hassel/Schulten 1998) oder „das Ende der institutionellen Stabilität“ (Flecker/Schulten 1999) postuliert, die durch Dezentralisierung und Veränderung von Machtverhältnissen erschüttert wird. In einem weiteren Aufsatz über das deutsche System der Arbeitsbeziehungen dehnt Hassel (1999) das Transformationsargument auf die betriebliche Ebene aus und stellt fest, dass es eine Erosion sowohl des Systems des Flächentarifvertrages als auch der betrieblichen Mitbestimmung gegeben hat.

## **A.2: Mikroelektronische Revolution, „Wissensökonomie“, „New Economy“**

Stoffliche Veränderungen des Arbeitsprozesses durch Mikroelektronik, Informationstechnologie und globale Vernetzung sind Entwicklungen, die, wie Müller-Jentsch verdeutlicht, in der Wissenschaft eine breite Diskussion ausgelöst und weitreichende Folgen für Systeme der industriellen Beziehungen haben. Allerdings stellt er zu den entsprechenden Befunden der industriesoziologischen und Industrial Relations-Literatur in fünf Hauptthesen fest, dass nur wenige Autoren Technik als politischen Aushandlungsprozess in den Arenen der Arbeitsbeziehungen begreifen. (1999: 274, 289) Vielmehr wird Technik als exogene Variable, als ein von der Kapitalverwertung kontrolliertes Instrument, als strategische oder als Gestaltungs-Variable des Managements verstanden. Mit Hinweis auf den von Streeck und Sorge (1988) entwickelten Bezugsrahmen ist seine Hypothese: „Systeme industrieller Beziehungen sind mit unterschiedlichen (national- und branchenspezifischen) Steuerungsqualitäten ausgestattet; und diese entscheiden letztlich darüber, mit welchen Methoden und Erfolgchancen die durch Technikimplementation ‚gestörte‘ alte Sozialordnung durch eine neu auszuhandelnde ersetzt wird.“ (294)

Ein Beispiel für das in diesen neuen Techniken möglicherweise enthaltene eigenständige und für die Zukunft der Gewerkschaften relevante Wirkungspotential liefert. Blanpain (2000). Er sieht in der weltweiten Netzwerk-Gesellschaft eine Tendenz zur Dezentralisierung und Atomisierung der Arbeitsbeziehungen, zur Gesellschaftsspaltung und zur Ausweitung der informellen Ökonomie. Die Folgen und Chancen für die Organisierung gewerkschaftlicher Solidarität bleiben unausgesprochen, sind aber auf jeden Fall bedrohlich. Ulrich Klotz (1999) beschreibt eine heraufziehende „Wissensökonomie“, in der im „Zeitwettbewerb“ immer mehr immaterielle Werte produziert werden und der klassische Arbeitnehmerstatus samt Arbeitsplatz sich auflöst. Die Folgen für Gewerkschaften sind ambivalent und nicht ganz klar; empfohlen wird mehr Service und mehr „Dialogplattformen“ für die individualisierten Mitglieder (608).

Auf entschiedenen Widerspruch stößt Klotz bei Nikolaus Schmidt (2000), seinem Kollegen aus derselben Vorstandsabteilung der IG Metall. Klotz verallgemeinere völlig unzulässig „Entwicklungen in einem kleinen Teilsegment“ (44); in Wirklichkeit könne von einer dramatischen Immaterialisierung und Deindustrialisierung der Ökonomie nicht die Rede sein. Die Kontroverse von zwei Wissenschaftlern aus dem Stab einer Gewerkschaft zeigt, dass hinsichtlich der mit „Wissensökonomie“ und „New Economy“ beschriebenen technologischen Umwälzung ein viel größerer Unterschied der Einschätzungen besteht als hinsichtlich der Globalisierung: Zwar ignoriert niemand die „mikroelektronische Revolution“, aber ob sie nur die Gleichgewichte und Machtverhältnisse in der bestehenden kapitalistischen Produktionsweise verschiebt oder einen Übergang zu einer neuen Produktionsweise einleitet, bleibt ein umstrittenes, Spekulationen animierendes Feld der Analyse.

## **A.3: Neue Unternehmensstrategien/Restrukturierung der Arbeitsorganisation und der Unternehmen**

Übereinstimmung herrscht darüber, dass der fordistische Großbetrieb und die standardisierte Massenproduktion durch flexiblere und dezentral organisierte Produktionsformen abgelöst werden. Dabei erhöht sich in der Regel die Kontrollmacht der Konzernzentrale, die durch Zielvorgaben die Beschäftigtengruppen des eigenen Unternehmens und/oder der mit ihm vernetzten Zulieferer unter verschärften Konkurrenzdruck setzt. Die Autoren betonen verschiedene Aspekte dieser Entwicklung, die für die gewerkschaftliche Interessenvertretung jeweils spezifische, fast immer jedoch schwächende Wirkungen haben, etwa:

- Entstehung von Unternehmensnetzwerken durch die Intensivierung der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit mittels Prozessen von In- und Outsourcing, beispielsweise durch (Quasi-)Externalisierung von Arbeit an Fremdfirmen, Tochterunternehmen und (Schein-)Selbständige. Damit wird die Exi-

stanz einer „normalen“ Betriebseinheit, etwa im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes, in Frage gestellt. Der Übergang zu Unternehmensnetzwerken, so Sydow/Wirth (1999), biete für das Management enorme Vorteile und besitze das Potential, das System der industriellen Beziehungen grundsätzlich zu transformieren und die gegenwärtige „Konfliktpartnerschaft“ damit aufs Spiel zu setzen.

- Umbau der Industriebetriebe in teilselbständig operierende Einheiten mit der Folge von Fragmentierung und Spaltung der Belegschaften und einem Verlust der Regulierungs- und Orientierungsfunktion von Tarifverträgen (Bergmann/Bürckmann/Dabrowski 1998; für Ostdeutschland ähnlich: Artus / Schmidt/Sterkel 2000) Neben dem Verlust an Regulierungsstärke und -dichte auf der überbetrieblichen Ebene gehört es zu dieser Entwicklung auch, dass die Strukturen der Firmen und damit das Verhältnis der Belegschaften selbst marktwirtschaftlich reorganisiert und diese in einem Null- oder Negativsummenspiel gegeneinander treibt. (Hyman 1997);
- Wandel der corporate Governance zum Primat oder Monopol des Shareholder Value Prinzips (z.B. Hoffmann 1997) mit der Folge der Zurückdrängung von Elementen der Mitbestimmung und der Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen im Sinne eines Stakeholder Value oder eines „rheinischen Kapitalismus“. Dagegen steht die Erwartung, die deutsche Mitbestimmung biete den Unternehmen einen „Standortvorteil“ (Engelen-Käfer 2001; genauer begründet in: Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998; aus demokratietheoretischer Sicht zu dieser rein ökonomischen Begründung kritisch: Müller-Jentsch 2001)
- das Konzept der direkten Partizipation der Beschäftigten z.B. durch Gruppenarbeit samt gewählten Gruppensprechern, das zwar für die Beschäftigten kontrollfreie Räume eröffnen könne, diese aber zugleich erhöhtem Anspruchsdruck und internen Konflikten aussetzen und die betriebliche Interessenvertretung schwächen könne (Minssen 1999)

In der Literatur wird auch die verbreitete Anwendung von neuen Management-Strategien, insbesondere des Human Resource Managements, und deren Bedeutung für die betriebliche Regulierung der Arbeitsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und Gewerkschaft- bzw. Arbeitnehmervertretern diskutiert. Für Streeck „wächst der Wunsch deutscher Manager ... wie ihre amerikanischen Vorbilder ‘Entscheidungen treffen’ zu können“, was „das schwerfällige, konservative, kollektivistische und allzu vorsichtige deutsche System“ nicht erlaubt. (Streeck 1999: 39) Während Kotthoff (1998) viele Gründe für eine Schwächung der Handlungsgrundlage von Betriebsräten durch betriebliche Umstrukturierungen und neue Management-Strategien sieht und Minssen die Frage aufwirft, ob nicht direkte Partizipation (an Betriebsrat und Gewerkschaft vorbei) „eine Zumutung“ darstelle (1999: 130), lehnt Kelly auf der Basis der Mobilisierungs-Theorie den Begriff Human Resource Management grundsätzlich ab. Er sei eine „ideologically-loaded and obfuscating category“, die „the antagonistic relationship of employers towards collective organization and action amongst their own labour forces“ ausblendet. (1998:129).

Insgesamt ergeben die Analysen der Managementstrategien und der Umstrukturierungen der Unternehmen, der Betriebe und der Arbeitsorganisation einen Trend zur zentral gesteuerten Dezentralisierung, der die Grundlagen gruppenübergreifender Solidarität und kollektiver Interessenvertretung in Frage stellt und damit die Gewerkschaften an ihrer betrieblichen Basis aus den Angeln zu heben droht. Aber auch hier, in Bezug auf die Verlagerung von Regulierungskompetenzen auf die betriebliche Ebene und die Dimensionen betrieblicher Regulierungsprobleme, gilt es, die spezifischen nationalen Ausprägungen eines allgemeinen Trends zu erfassen. Diesen Zusammenhang betont Edwards (1999) und er liegt auch der vergleichenden Studie von Hege/Dufour (1995) über Dezentralisierungen in Deutschland zu Grunde. Und eben diese Frage, nämlich, „What are the implications, for the investigation of national systems of labor regulation, of predictions that a rampant trend to globalization is steamrolling those very differences?“, steht im Mittelpunkt einer der wenigen international vergleichenden Studien zu betrieblichen Arbeitsbeziehungen.

(Belanger/Edwards/Haiven 1994) Leider geben die einzelnen Studien in dem Band keine konkrete Antwort auf diese Frage, ihre Ergebnisse sind zwar fall- und landesrelevant, werden aber nicht auf einander bezogen oder zusammengeführt.

#### **A.4: Veränderungen der Beschäftigtenstruktur**

Die Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung – verstanden als die auf Erwerbsarbeit angewiesene große Mehrheit der Bevölkerung – ändert sich nach relativ übereinstimmender Einschätzung der Literatur in Folge der genannten ökonomischen Umstrukturierungen in folgende Richtungen:

- Es gibt weltweit und insbesondere in Europa einen hohen Sockel von Arbeitslosigkeit und ein Überangebot an Arbeitskräften (z. B. Ben-Israel/Fisher 1994, Beier u.a. 1993).
- Zugleich steigt der Anteil der partiell, temporär und prekär Beschäftigten (Ben-Israel/Fisher 1994, Jansen 1995).
- Die Labour Force unterliegt verstärkter Heterogenisierung und Spaltung in Gewinner und Verlierer der ökonomischen Umstrukturierung (z.B. Davis 1994, Kurz-Scherf 1994).
- Es gibt eine Zunahme von Angestellten und Dienstleister/innen mit ihrerseits sehr breiter Streuung von Qualifikation und Status (z.B. Balduin 1993, Esping-Andersen 1992)
- Von Flexibilisierung, Entkollektivierung und Informalisierung ist ein zunehmender Teil der Beschäftigten betroffen (Esping-Andersen 1992).
- Die Zunahme weiblicher Erwerbsbeteiligung ändert nichts an der Dominanz männlicher Leitbilder der Erwerbsarbeit (Kurz-Scherf 1994).

Die wichtigste Folge dieser Veränderungen ist der tendenzielle Schwund der Kernmitgliedschaft der Gewerkschaften in allen entwickelten Industrieländern: der männliche, „weiße“, qualifizierte Industriearbeiter. Dieser Herausforderung können die Gewerkschaften aber nicht allein mit einer Hinwendung zu neuen Beschäftigtengruppen, etwa Frauen, Angestellten, begegnen, weil zugleich die abhängige Arbeit selber sich prekarisiert, informalisiert oder in Form von (Schein-)Selbständigkeit geleistet wird. Zudem schwächt das Überangebot an Arbeit, also die Massenarbeitslosigkeit, die Verhandlungsposition der Gewerkschaften. Allerdings seien die Gewerkschaften noch, wie mehrere Studien betonen (z.B. Alheit/Vester 1993; Schnabel 1993; Kern/Sabel 1992) „in recht unterschiedlichem Maß betroffen, die gegenwärtige Lage ist von Ungleichzeitigkeit und Vermitteltheit der Phänomene geprägt. ... die Probleme der Mitgliederstruktur sind nicht offensichtlich, sie werden erst in einer verallgemeinernden Perspektive deutlich ....“ (Weischer 1993: 263)

## **B. Herausforderungen für die Gewerkschaften im soziokulturellen Bereich**

Was hier zu beschreiben ist, hängt selbstverständlich eng mit dem unter A. Gesagten, vor allem mit den Veränderungen der Beschäftigtenstruktur, zusammen. Gesonderte Betrachtung verdienen dabei jene gesellschaftlichen und soziokulturellen Entwicklungen, die nicht eine direkte Auswirkung von ökonomischen Veränderungen der Märkte und der Produktionsgestaltung sind. Unsere Literatur – es sei daran erinnert, dass das Auswahlkriterium eine explizite Bezugnahme auf das Thema „Zukunft der Gewerkschaften“ war, also nicht jede Zeitdiagnose zum sozialen Wandel oder zu diversen „Kulturrevolutionen“ in unser Sample Eingang fand<sup>56</sup> – hält sich zu diesem Bereich sehr zurück. Erwähnt werden als relativ ökonomieunabhängige gesellschaftliche Trends vor allem

- Individualisierung, Auflösung traditioneller sozialer Milieus, Pluralisierung der Lebensstile
- Auflösung geschlechtsspezifischer Arbeitsteilungen und zunehmendes Gewicht der Forderung nach Gleichstellung von Frauen
- zunehmendes Gewicht ökologischen Bewusstseins, Wertewandel
- stärkere Durchmarktung/Durchkapitalisierung aller sozialen Beziehungen, Prägung der Gesellschaft durch LuK-Medien,
- Erosion sozialer Sicherheit.

### **B.1: Individualisierung – Auflösung traditioneller sozialer Milieus – plurale Lebensstile**

Die Literatur stimmt darin überein, dass mit der Auflösung traditioneller Arbeitermilieus den Gewerkschaften eine gewissermaßen von selber sprudelnde Quelle der Mitgliederrekrutierung verloren gegangen ist und zugleich bestimmte Formen einer gemeinschaftlichen oder auf „mechanischer Solidarität“ (Durkheim) beruhenden Organisationskultur obsolet, wenn nicht kontraproduktiv geworden sind (z.B. Arlt 1994, Silvia/Markovits 1994, Zoll 1991, Zoll 2000, Hoffmann 2001).

Dagegen wird selten die Frage untersucht, inwieweit sich neue Milieus, etwa von Migrant\*innen, als Handlungs- und Rekrutierungsfeld von Gewerkschaften erweisen könnten (für USA z.B. Moody 1997). Im allgemeinen folgt die Literatur dem Individualisierungsbefund, nach dem sämtliche traditionellen Milieus dahinschwanden und durch volatile „Szenen“, rasch sich wandelnde „Netzwerke“ und pluralisierte Lebensstile abgelöst werden. Ähnlich der allgemeinen Individualisierungs-Diskussion seit den 80er Jahren (vor allem im Gefolge von Beck 1986<sup>57</sup>) wird auch hinsichtlich der Wirkungen auf die Zukunft der Gewerkschaften eine Ambivalenz betont: Der Erhöhung von Selbstbestimmungschancen der Einzelnen steht ein Verlust von Schutz und Orientierung gegenüber. Das bedeutet für die Gewerkschaften die Herausforderung zu einer Neudefinition ihrer Kernfunktion: Organisation von Solidarität (Arlt 1994).

56 Ein wichtiges Thema, das bislang „terra incognita“ der Gewerkschaftsforschung geblieben ist, ist Rechtsextremismus in den Gewerkschaften. Ein Untersuchungskonzept hierzu werden wir demnächst vorlegen.

57 Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt/M.

## **B.2: Auflösung geschlechtsspezifischer Arbeitsteilung und zunehmendes Gewicht der Forderung nach Gleichstellung von Frauen**

Die Feminisierung der Labour Force, das Streben von Frauen nach Erwerb, das Ende der männlichen Familiennährer- bzw. der Hausfrauenrolle wird als Moment gesellschaftlichen Wandels in der Literatur zur Zukunft der Gewerkschaften zwar registriert, aber vor allem in Bezug auf Deutschland werden daraus selten weitreichende Folgen gezogen. Konstatiert werden eine Zunahme weiblicher Erwerbstätigkeit, insbesondere in Angestellten- und Zukunftsberufen, aber auch in prekärer Beschäftigung, eine weiterbestehende Frauenbenachteiligung hinsichtlich Entlohnung und Aufstiegschancen, und insgesamt Veränderungen am Arbeitsmarkt, die auf die zunehmende Berufstätigkeit von Frauen zurückzuführen sind. Trotz neuerer Diskussionsansätze zur Unterstützung von „gender mainstreaming“ (Tondorf 2001) kann also keine Rede davon sein, dass die Geschlechterfrage schon in den mainstream der gewerkschaftlichen Zukunftsdebatte eingemündet wäre. Dem Desinteresse der Gewerkschaftsforscher an grundlegenden Zukunftsfragen der Geschlechterdemokratie entspricht ein Desinteresse der gegenwärtigen sozialwissenschaftlichen feministischen Debatte am Thema Arbeit. Themen wie „Gleichheit und Differenz“ oder „Gender Mainstreaming“ werden häufig so diskutiert, als gebe es die Arbeitswelt überhaupt nicht.

## **B.3: Zunehmendes Gewicht ökologischen Bewusstseins; Wertewandel/Technikkritik**

Dies ist – jedenfalls in der in Deutschland geführten gewerkschaftsbezogenen Zukunftsdiskussion – eher ein Thema der 80er Jahre, als Konzepte eines postmaterialistischen Wertewandels (Inglehart 1977) jedenfalls in der Wahl- und Parteienforschung dominierten, und den Gewerkschaften eine schwindende Bindungskraft gegenüber „Postmaterialisten“ bescheinigt wurde, denen die „Gattungsfrage“, also die ökologischen und auch militärischen Bedrohungen der Menschheit, wichtiger war als ihre materiellen Interessen als abhängig Arbeitende. Die Debatte kulminierte im Streit um wirtschaftliches Wachstum, das von den Gewerkschaften als Grundlage ihrer Verteilungspolitik verteidigt und gefördert, von den Ökologiebewegungen als Bedrohung der natürlichen Lebensgrundlagen angegriffen wurde. Ein Ausdruck dieser Konfrontation ist z.B. die Darstellung bei Hoffmann (1988).

Ungeachtet der hier nicht zu thematisierenden Frage, inwieweit heute ein ökologisch unbedenkliches Wirtschaftswachstum möglich erscheint, was z.B. deutsche Gewerkschaften und deutsche Grüne inzwischen annehmen, ungeachtet auch des Rückgangs „postmaterialistischer“ Wertorientierungen in Umfragen und öffentlichen Diskursen bleibt jedoch die grundlegende Problemkonstellation der 80er Jahre bestehen: Politisch aktive Minderheiten, vor allem aus der jungen Generation, engagieren sich gegen Gefahren einer ungesteuerten Technik, eines sozial ziellosen Wachstums (z.B. Bio-Technologie), und die Gewerkschaften im allgemeinen und insbesondere in Deutschland bieten diesem Engagement keinen Raum oder stehen ihm auf Grund ihrer Verwobenheit mit dem industriellen Fortschrittsmodell ablehnend gegenüber (Reister 1997; Hoffmann 2001).

## **B.4: Stärkere Durchmarktung/Durchkapitalisierung aller sozialen Beziehungen, Prägung der Gesellschaft durch IuK-Medien**

Auch zu diesem Themenbereich reflektiert die gewerkschaftsbezogene Literatur die generelle zeitdiagnostische Debatte über den Wandel zur „Wissensgesellschaft“, zur „Informationsgesellschaft“, zur „Medien-Gesellschaft“, zur „virtuellen Gesellschaft“ etc.

Jürgen Hoffmann hat den deutschen Gewerkschaften schon 1988 eine selbstschädigende Unfähigkeit zur Gegenwehr gegen diese Tendenzen vorgehalten:

„Diese passive Hinnahme der technologischen Entwicklung muß angesichts des Stellenwertes der Verkabelung und ihrer Auswirkung auf das Freizeitverhalten den Gewerkschaften noch weiter die Möglichkeit verbauen, die fortgesetzte Durchkapitalisierung des Freizeitbereichs mit ihren individualisierenden, die soziale Kommunikation erschwerenden Folgen zurückzudrängen und eigene Strukturen eines erneuerten solidarischen Milieus zu entwickeln.“ (31)

Hoffmanns heute technisch antiquiert anmutende Diagnose – was ist schon „Verkabelung“ gegen Internet? – erscheint dennoch hinsichtlich des Begriffs „Durchkapitalisierung“ visionär: Privatisierung und Verbetriebswirtschaftlichung fast aller öffentlicher Dienste, In-Konkurrenz-Setzen zuvor kooperierender Personen und Gruppen, Degradierung von Menschen zu „Humankapital“ als Motto für den öffentlichen Diskurs<sup>58</sup>, Selbstentwürdigungs-TV nach Art von „Big Brother“, kurz: ein Entwicklungsprogramm der Gesellschaft mit dem Ziel, dass der Mensch dem Menschen zur Ware wird, war 1988 noch kaum voraussehbar.

Dass Arbeit an und mit elektronischen Medien entgegen allen Arbeitgeber-Programmen des Outsourcing und der Deregulierung sehr wohl im Interesse der Beschäftigten regulierbar ist zeigt Lothar Schröder (2000).

Insgesamt erweisen sich auch die gesellschaftlichen Folgen der IuK-Technologie für die Zukunft der Gewerkschaften als ambivalent. Demokratisierung der Organisation via Internet aber auch via direkten Kontakt der Mitglieder ist eine Möglichkeit. Totale Selbstvermarktung jeder Person via Internet wäre das Gegenmodell, in dem organisierte Solidarität keine Chance mehr hätte.

## **B.5: Erosion sozialer Sicherheit**

Gesellschaftsdiagnosen hierzu schwanken zwischen Alarmismus und Entdramatisierung (Alheit/Vester 1993). Deutlicher als beim Erscheinen dieser auf Milieus und Mentalitäten in der „pluralisierten Klassengesellschaft“ blickenden Studie dürfte heute sein, dass Milieus der „Deklassierung“ entstehen, in denen die Gewerkschaften nur noch selten als Perspektive wahrgenommen werden und Rechtsextremismus in Konkurrenz zu einer gewerkschaftlichen oder assoziativen Perspektive steht.

Dazu, wie die seit dem Ende der Regierung Schmidt über die Regierung Kohl bis zur Regierung Schröder kontinuierlich und progressiv staatlich-administrativ herbeigeführten Erosionen sozialer Sicherheit, etwa: permanente Absenkung der Zumutbarkeitsgrenzen für Arbeitslose, Teil-Umstellung der Altersrente auf Privatversicherung, auf die deutschen Gewerkschaften und ihre Zukunftschancen wirken, sagt die Literatur wenig.

Negativ Betroffene, vor allem Arbeitslose, haben – abgesehen vom Aufbau rechtsradikaler Ressentiments – im Verhältnis zu den Gewerkschaften verschiedene Möglichkeiten:

- Resignation, Nichts-Erwarten, ggf. Austritt aus der Gewerkschaft,
- Organisation in oder Vertrauen auf Arbeitloseninitiativen (samt Beratung),
- Gemeinsamer Kampf mit den Beschäftigten und ihren Gewerkschaften, weil alle von Arbeitslosigkeit bedroht sind. (Reister/Nikolaus/Klippstein 2000)

58 „Jeder muss sich selbst als Wertpapier begreifen“, Titelzeile eines Interviews mit dem Unternehmensberater Reinhard K. Sprenger im „Tagesspiegel“, 28.12.1999

## C. Politik/politisches System/politische Regulierung

Die in diesem Bereich wirksamen allgemeinen Tendenzen, etwa Veränderungen des Kräftefeldes und der Institutionen, der Werte und Interessen im politischen System, erscheinen im größten Teil der Literatur als den schon beschriebenen ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungstrends nachgelagert, wenn nicht aus ihnen abgeleitet. Hinzu kommen aber historisch kontingente Ereignisse von erheblicher Bedeutung, allen voran der Zusammenbruch des osteuropäischen Staatssozialismus mit der deutschen Spezialfolge Wiedervereinigung.

### C.1: Zusammenbruch des Staatssozialismus und Wiedervereinigung

Fast zeitgleich mit dem Zusammenbruch wurde in den Gewerkschaftlichen Monatsheften (Hefte 12/89, 1/90, 4/90, 5/6/90, 7/90 und 9/90) eine sehr grundsätzliche „Sozialismus“-Debatte geführt, angestoßen von einem Aufsatz des GEW-Vorsitzenden Dieter Wunder (Wunder 1989), der den Gewerkschaften riet, von einem Sozialismus als drittem Weg zwischen Kapitalismus und Staatskommunismus Abschied zu nehmen. Gleichwohl wurde daraus keine neue Zukunftsdebatte. Die meisten Diskutanten verweigerten sich dem von Wunder geforderten Revisionismus, verteidigten die Idee des „demokratischen Sozialismus“ (Blessing 1990) oder verwiesen auf weiterhin ungelöste und möglicherweise sich verschärfende Probleme eines nunmehr ungehemmten Kapitalismus (Hensche 1990, Schneider 1990, Post 1990). Im übrigen wandte sich auch die eher theoriegeleitete gewerkschaftsbezogene Diskussion rasch den konkreteren Problemen des deutschen Vereinigungsprozesses zu (z.B. Gewerkschaftliche Monatshefte 5/6 1990 mit dem Obertitel: „Auf dem Weg zur deutschen Einheit“).

Die Auswirkungen des dann konkret vollzogenen ökonomischen und staatlichen Beitritts der DDR zur Bundesrepublik Deutschland für die Zukunft der Gewerkschaften in Deutschland aber auch in Europa werden Ende der 90er Jahre von Ferner/Hyman (1998) und Jacobi/Keller/Müller-Jentsch (1998) analysiert. Entgegen optimistischen Prognosen in der ersten Ausgabe des vergleichenden Sammelwerks (Ferner/Hyman 1992) sehen die Autoren nunmehr eine gerade auch durch die Vereinigung mit Ostdeutschland beförderte Erosion des deutschen Systems der industriellen Beziehungen: Massenarbeitslosigkeit und langfristige Subventionsabhängigkeit in Ostdeutschland, Rückgang der faktischen und rechtlichen Tarifbindung, „wilde Kooperation“ der Betriebsräte mit den Arbeitgebern unter Ausschluss der Gewerkschaften, Nutzung des Ostens als Laboratorium für neue, deregulierte und flexibilisierte Formen der Arbeitsorganisation. Prognostiziert wird ein System industrieller Beziehungen, das seinen Charakter ändern wird, in Richtung auf mehr Dezentralisierung, Fragmentierung, weniger Verrechtlichung, weniger Kohäsion und mehr interne Differenzierung (Jacobi/Keller/Müller-Jentsch 1998: 233). In ihrem Überblicksartikel schätzen die Herausgeber Ferner/Hyman diesen Wandel in Deutschland als so gewichtig ein, dass sie nunmehr die Zukunft des deutschen Regulationsmodells auch im europäischen Zusammenhang skeptischer beurteilen als 6 Jahre zuvor (Ferner/Hyman 1998).

### C.2: Neue soziale Bewegungen

Dass deutsche Gewerkschaften im internationalen Vergleich ein hohes Maß an Institutionalisierung und korporativer Einbindung erreicht haben und deshalb besonders ungeeignet sind, sich einem „social movement unionism“ nach dem Modell einiger US-Gewerkschaften zu öffnen, wird in mehreren vergleichenden Studien hervorgehoben (z.B. Moody 1997).

In der deutschen Diskussion wird den Gewerkschaften vorgehalten, dass sie thematisch und strukturell den politischen Herausforderungen der neuen sozialen Bewegungen der 70er und 80er Jahre (Ökologiebewegung, Frauenbewegung, Friedensbewegung, Bürgerinitiativen) nicht oder kaum gewachsen waren, was zu

einer bis heute nachwirkenden Entfremdung zwischen Bewegungs-Aktiven und Gewerkschafts-Aktiven geführt habe. In diese Richtung argumentieren z.B. Kurz-Scherf (1994), MarBolek (1999), Hoffmann (1988 und 2001), Weischer (1993).

### **C.3: Neoliberale politische Hegemonie und staatliche Politik: Deregulierung und/oder Korporatismus**

Dass konservative, von neoliberaler Ideologie geleitete Regierungen die Handlungsbedingungen von Gewerkschaften entweder direkt (z.B. Einschränkungen des Streikrechts) oder indirekt durch Deregulierungsmaßnahmen, Privatisierung öffentlicher Dienste, Abbau von Sozialleistungen und beschäftigungspolitische Passivität verschlechtern, wird in der Literatur als weltweiter Trend der 80er und 90er Jahre hervorgehoben (z.B. Ben-Israel/Fisher 1994, Davis 1994, Ferner/Hyman 1998).

Klar zu sein scheint, dass der Wechsel von konservativ-liberalen zu sozialdemokratischen Mehrheiten in Europa gegen Ende der 90er Jahre, diese Tendenz nicht radikal umkehrte, wenngleich aus England rechtliche Verbesserungen berichtet werden (Heery/Kelly/Waddington 2001). Eine Renaissance erlebten in den 90er Jahren allerdings tripartistische Beschäftigungsbündnisse und Sozialpakete, meist, aber nicht notwendigerweise, von sozialdemokratisch geführten Regierungen etabliert oder gestützt. Darüber gibt es inzwischen eine umfangreiche vergleichende Literatur (z.B. Fajertag/Pochet 1997, Hassel 1998, Arlt/Nehls 1999, Hassel/Hoffmann 1999), die auch den deutschen Spezialfall „Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit“ mit einschließt.

Das Bild, das sich beim innereuropäischen Vergleich und auch bei der Perspektive eines Korporatismus auf EU-Ebene ergibt, ist differenziert, und die Konsequenzen für die Gewerkschaften sind relativ unklar und in Wissenschaft und Gewerkschaften umstritten. Das gilt auch für das seit 1998 in Deutschland etablierte „Bündnis“ (vgl. z.B. den Beitrag von Kurz-Scherf in Arlt/Nehls 1999 und Schauer 1999). Übereinstimmung besteht in der Einschätzung, dass die in kleinen Staaten erfolgreichen Beschäftigungspakte den Gewerkschaften erhebliche Vorleistungen in der Tarifpolitik abverlangt haben und dass beide Seiten verbandsmäßig organisiert sein und ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft, Vertrauen und Verpflichtungsfähigkeit aufbringen müssen (Hassel 1998, S.637). Die Vorteile einer Beteiligung der Gewerkschaften an solchen Bündnissen wird in dem erhöhten Einfluss auf staatliche Sozial- und Arbeitsmarktpolitik gesehen (Hassel/Hoffmann 1999, S.221f.), die Nachteile in einem Verlust an eigenständiger Handlungsfähigkeit (Schauer 1999).

## D. Externe Herausforderungen: Zusammenfassung

Hier sollen noch einmal die drei an die Literatur gerichteten Ausgangsfragen aufgenommen werden, nämlich:

- Inwieweit werden die Gewerkschaften allen drei Handlungsbereichen Ökonomie, Gesellschaft, Politik oder ausschließlich bzw. hauptsächlich dem Bereich Ökonomie zugeordnet?
- Inwieweit wird eine *Determiniertheit* des Handelns der Gewerkschaften durch ökonomische Zwänge angenommen?
- Inwieweit wird den Gewerkschaften generell Handlungsautonomie in allen drei Bereichen attestiert? Wie „*pfadabhängig*“ sind sie hinsichtlich ihrer sozialen Basis, ihrer Organisationskultur und ihrer Einbindung in die Politik?

Wie gezeigt, werden die Gewerkschaften, sowohl in vergleichenden als auch in auf Deutschland konzentrierten Darstellungen, vorwiegend als ökonomische Akteure oder Faktoren betrachtet. Manche Analysen betrachten die Gewerkschaften ausschließlich als Teile des ökonomischen Systems, etwa: Arbeitsmarktkartelle. Aber auch, wenn die sozialen und politischen Funktionen und Rollen der Gewerkschaften Berücksichtigung finden, werden die ökonomischen Herausforderungen und Bedrohungen der Gewerkschaften am ausführlichsten beschrieben, es folgen mit großem Abstand gesellschaftliche Wandlungsprozesse, und dann, meist als eine Art zweiter Ableitung, politisch-institutionelle oder politisch-kulturelle Veränderungen. Je mehr die Gewerkschaften auf ökonomische Rollen reduziert werden, umso eingeschränkter erscheint auch ihr Handlungsspielraum: Es scheint kaum eine ökonomische Strategie zu geben, mit der die Gewerkschaften einen Zuwachs an Macht und Einfluss, einen nachhaltigen Erfolg hinsichtlich Umverteilung, Mitbestimmung und Wirtschaftsdemokratie sowie sozialer Gerechtigkeit erreichen könnten. Alle Vorstöße der Gewerkschaften als ökonomische Akteure/Tarifparteien – z.B. Arbeitszeitverkürzung, Beschäftigungssicherung, Mitbestimmung im Betrieb und am Arbeitsplatz – scheinen von der am längeren Hebel sitzenden Arbeitgeberseite abgewehrt oder flexibilisiert und umgebogen werden zu können. Am Ende scheint den Gewerkschaften nur noch der Weg des „Concession Bargaining“, des Standortkorporatismus und der milderen Mitwirkung beim Abbau von sozialen Standards und Beschäftigung offen zu stehen.

Der den Gewerkschaften für die Gestaltung ihrer Zukunft zugestandene Handlungsspielraum wird größer, wenn die Analysen die soziale und die politische Dimension des gewerkschaftlichen Aktionsfeldes in den Blick nehmen. Dann erscheinen Gewerkschaften, gewissermaßen „trotzalledem“ als „Architekten ihres eigenen Schicksals“ (Heery/Kelly/Waddington 2001) – etwa im thatcheristisch geprägten England oder in den USA, wo ihr Organisationsgrad unter 10 Prozent liegt. In ihrem politischen und sozialen Handeln haben die Gewerkschaften nach diesen Analysen eine Reihe von Optionen, die durch neue ökonomische Herausforderungen gefördert oder verdeutlicht werden, etwa:

- zwischen „business unionism“ und „social movement unionism“ (Turner / Katz / Hurd 2001)
- zwischen nationaler Standortpolitik und der Organisierung internationaler Solidarität (Moody 1997),
- generell zwischen inklusiver und exklusiver Solidarität, zwischen einem Selbstverständnis als ökonomisch begrenzte Arbeitsmarktpartei oder als politisch-soziale Bewegung (z.B. Hyman 2001; Kurz-Scherf/Zeuner 2001).

Was dies im einzelnen heißen kann, wird im Kapitel IV (Reformvorschläge) dieser Studie genauer dargestellt. Hier gilt es festzuhalten, dass die Gewerkschaften einerseits aus ihrer primären ökonomischen Rolle

als Arbeitsmarktpartei nicht willkürlich sich verabschieden können, dass sie andererseits umso mehr Handlungsfreiheit gewinnen, je mehr sie diese Rolle einbetten in ein Selbstverständnis und eine Praxis als gesellschaftlich wirksame Kraft und als Bewegung/Organisation mit allgemeinpoltischen Zielen und Ansprüchen.

### III. Interne Problemlagen der Gewerkschaften

Wie in dem vorangegangenen Abschnitt deutlich geworden ist, haben weltweite Entwicklungen die Gewerkschaften in vielen Ländern unter Druck gesetzt: Alte Probleme sind geblieben und zum Teil noch gewachsen, neue sind dazu gekommen. In diesem Abschnitt geht es vor allem um die Frage, wie die skizzierten externen Faktoren zu akuten internen Problemen der Gewerkschaften werden. Aus dieser Analyse werden auch erste Handlungsoptionen sichtbar, die jedoch im letzten Abschnitt noch einmal explizit zusammengefaßt werden. Die meisten Veröffentlichungen erschöpfen sich in der Analyse von Zusammenhängen. Deutlich kleiner ist die Anzahl der Veröffentlichungen, die sich mit realen Handlungsoptionen befassen.

Auch in diesem Abschnitt folgen wir der im ersten Teil zugrunde gelegten analytischen Einteilung, wobei die Frage der supranationalen Problem- und Handlungsebene als Querschnittsthema behandelt wird, das in allen drei Schwerpunkten vorkommt:

- Gewerkschaften als Interessenvertretung der Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt: Zur betrieblichen und überbetrieblichen Regulierung der Arbeitsbeziehungen
- Gewerkschaften als solidarische Organisations- und Vertretungsmacht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer
- Gewerkschaften als gesamtgesellschaftliche Verhandlungspartner im politischen System

#### **A. Gewerkschaften als Interessenvertretung der Arbeitnehmer am Arbeitsmarkt: Zur betrieblichen und überbetrieblichen Regulierung der Arbeitsbeziehungen**

Mit seinen hochgeschraubten Leistungserwartungen und einer politisch akzeptierten „produktivitätsorientierten Ungleichheit“ (Mahnkopf 2000: 496) zerschlägt der globalisierte und unregelmäßige Kapitalismus den Wachstums- und Produktivitätspakt der Nachkriegszeit und stellt das in Europa gewachsene gesellschaftliche Verständnis von Gerechtigkeit und Solidarität in Frage. Dennoch bestehen Unterschiede in der Frage, in welchem Ausmaß die Gewerkschaften diesen Tendenzen ausgeliefert sind. Behandelt wird zunächst die Literatur, die davon ausgeht, dass alle unter „Globalisierung“ genannten Trends mit dem Begriff „Herausforderung“ eher euphemistisch bezeichnet sind: Sie bedeuten für die Gewerkschaften eine reelle Gefahr und Bedrohung, die nach Dörre (1997) durch den Globalisierungs-Diskurs als zusätzliches Druckpotential der Arbeitgeber gegenüber den Gewerkschaften gesteigert wird. „Globalisierung“ kann für Gewerkschaften eine Chance sein, neue und möglicherweise erfolgreiche Wege aus ihrer Krise zu finden, aber nur dann, wenn sie nicht als Alibi sondern zur Analyse interner Missstände und eigener Fehler benutzt wird. (Kurz-Scherf/Zeuner 2001)

Seit mehreren Jahren beschäftigen sich Altvater/Mahnkopf mit den Problemen der Globalisierung und dem davon ausgehenden Druck auf die Gewerkschaften, den marktconformen Forderungen der Firmen zuzustimmen. (z.B. 1995) Gewerkschaften und die politischen Institutionen zur Regulierung der Arbeitsbeziehungen wie der Flächentarifvertrag sind danach Wettbewerbshemmnisse, die nur dann eine Daseinsberechtigung haben, wenn sie sich zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Unternehmen verwenden lassen. Sie argumentieren, dass Gewerkschaften als „Parteien auf dem Arbeitsmarkt“ mit dem Wegfall der gewohnten Handlungsgrundlagen konfrontiert sind; nunmehr haben sie es nicht nur mit einem abgrenzbaren Marktbereich, sondern mit einer „Funktionalisierung aller Lebensbereiche, die früher nicht unter Wettbewerbsgesichtspunkten betrachtet wurden, gemäß marktwirtschaftlichen Prinzipien“ zu tun. (Mahnkopf/Altvater 2001: 144) Auch Hyman (1999) greift in einer essayistischen Rezension von Texten, die die Spannung zwischen Internationalisierungsprozessen in der Wirtschaft und nationalen Systemen der

Arbeitsbeziehungen behandeln, die Frage nach der Bedeutung von „Globalisierung“ für gewerkschaftliches Handeln auf. Auch wenn diese allgemeine Auswirkungen habe, bleibe sie widersprüchlich und beinhalte auch Chancen für die Gewerkschaften, strategisch in ihrem eigenen Interesse vorzugehen. Das ist jedenfalls das Resümee, das Hyman aus den beiden internationalen vergleichenden Veröffentlichungen Bamber/Lansbury (1998) und Ferner/Hyman (1998) zieht:

What seems to emerge fairly clearly is: that in some countries, but not all, there have been radical changes in industrial relations in the 1990s; that change has often involved increased heterogeneity within countries; and that cross-national diversity remains marked. (90)

Was die Situation der europäischen Gewerkschaften betrifft, sieht Hyman einen Teil ihrer Probleme als selbst verschuldet und insofern auch als veränderbar an:

„At the heart of the problem of transnational European trade unionism is the weakness of a strategy entailing a bureaucratic mode of action, almost wholly detached from members; compounded in turn by the fact that European integration is an elite project, detached from ‚public opinion‘. There is an urgent need to reconfigure intra- and inter-union politics so as to re-establish links between involvement at European level and the understanding, support, and willingness to act of union members and members of civil society more generally.“ (108; vgl. auch Hyman 2001: 174ff.)

Zur Frage der gewerkschaftlichen Tarif- und Arbeitsmarktpolitik in Europa hat sich Streeck in mehreren Veröffentlichungen geäußert. Grundsätzlich geht es ihm darum, zum einen das gewerkschaftliche Festhalten an ein supranationales Europa als politisches Ziel zu kritisieren und zum anderen sich mit dem mangelnden gewerkschaftspolitischen Engagement zur Schaffung einer eigenen starken grenzüberschreitenden Position auseinander zu setzen<sup>59</sup>. Europa ist ein Mehrebenengebilde und erfordert deshalb ein integriertes nationales und supranationales strategisches Vorgehen. Streeck hebt hervor, eine Europapolitik der Gewerkschaften, die mit der EU von einer „erweiterten Neuauflage des europäischen Sozialstaats der Nachkriegsphase“ ausgeht, sei nicht „realitätsgerecht“. Eher läuft die Entwicklung, „wenn nicht erfolgreich gegengesteuert wird, auf die Ablösung des europäischen Sozialstaats durch eine Konfiguration hinaus, die als Wettbewerbsstaat“ zu bezeichnen ist. (1999: 45f.) An die deutschen Gewerkschaften stellt er die Frage, „wie das hohe deutsche Niveau sozialer Sicherung und gewerkschaftlicher Beteiligung in einer integrierten europäischen Ökonomie zu verteidigen ist, deren politisches System sich nicht dazu hergibt, den deutschen Sozialstaat durch seine europäische Allgemeinverbindlichkeitserklärung vor Regimewettbewerb und Liberalisierungsdruck zu schützen“ ist. (54) Sowohl die deutsche Mitbestimmung als auch die Institution des Flächentarifvertrages stehe in einer so konstruierten EU mit einheitlicher Währung zur Disposition.

Während Streeck die nationalstaatliche bzw. sektorale Arena als eine Art zweitbeste Verhandlungsebene für die Gewerkschaften betrachtet, die es zu verteidigen gilt, und Armingeon die Angewiesenheit der Kapitaleseite auf – korporatistisch kooperierende – Gewerkschaften an ihren nationalen Produktionsstandorten betont (1994, 1998), verweist Traxler in bezug auf den Arbeitsmarkt auf die eindeutige Verschiebung der Interessen- und Machtkonstellation zuungunsten der Gewerkschaften hin:

Unter den geänderten Verhältnissen hoher Arbeitslosigkeit und Angebotspolitik wächst das Gewerkschaftsinteresse an lohnpolitischen Makroabkommen als einer Möglichkeit zur Kompensation ihrer geschmälernten Machtposition im Arbeitsmarkt. ... Bei Vollbeschäftigung verfügen die Gewerkschaften über eine Alternative zur gesamtwirtschaftlich koordinierten Tarifpolitik: betriebliche Lohnrunden, die die Konzessionsspielräume in den einzelnen Unternehmen voll ausschöpfen. Mit wachsender Arbeitslosigkeit fällt diese Alternative der Arbeitgeberseite zu. Sie ist es nun, die betriebsbezogene, deregulierte Formen der Lohnbildung befürwortet. (2000: 415)

Ob in dieser Lage die Handlungsfähigkeit nationaler Gewerkschaften durch soziale Pakte gestärkt wird, wie Hassel schreibt (2000), scheint zumindest fraglich zu sein. Auch die Perspektive von Moody, der wiederum ganz anders aus der wachsenden Verwundbarkeit transnationaler Unternehmen und Produktionsketten auf gestiegene internationale Kampfchancen der Gewerkschaften schließt (1997), bedarf noch der weiteren

59 Dies hat Streeck im wesentlichen nur rückblickend getan, aktuell klagt er eine solche Orientierung nicht mehr ein.

Erforschung. Die Perspektive einer globalen Zusammenarbeit – zumindest in bezug auf die tarifpolitische Handlungsfähigkeit von Gewerkschaften – wird in der Literatur zur europäischen Integration eher skeptisch beurteilt, denn der allererste Ansatz zur grenzüberschreitenden Koordinierung der Tarifpolitik in einigen europäischen Ländern wird als einziger realistischer Schritt bezeichnet. (Schulten 1998; Golbach/Schulten 1999, 2000) DØlvik dagegen bescheinigt dem Europäischen Gewerkschaftsbund bedeutende organisatorische Fortschritte und eine hohe grenzübergreifende Integrationsleistung über die letzten zehn Jahre. Dennoch „blieb die nationale Ebene das Hauptforum der gewerkschaftlichen Macht und Aktion, jedoch mit zunehmender Einbettung in europäische Rahmenwerke der Zusammenarbeit.“ (1998: 324) Doch nach wie vor stelle der EGB eine Struktur dar, die im Gegensatz zur Gewerkschaftsgeschichte auf nationaler Ebene „vor der Aktion“ (343) geschaffen wurde.

Auf ein wichtiges Themenfeld für die gewerkschaftliche Tarifpolitik in Europa weist ein Projektbericht der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen hin. Darin geht es um die Möglichkeiten für weibliche Beschäftigte, Chancengleichheit durch Tarifverhandlungen zu erreichen. Zum einen sehen die Autoren „gute, aber derzeit noch relativ wenig ausgelotete Chancen für eine Übertragbarkeit“ von Vereinbarungen auf andere Branchen und Länder. Zweitens stellen sie fest, dass es „zwischen den Themenkomplexen Chancengleichheit und Tarifverhandlungen zu Synergieeffekten“ komme. Schließlich können „potentielle und tatsächliche institutionelle Rahmenmechanismen“ wie der soziale Dialog auf sektoraler Ebene und die Euro-Betriebräte „der Politik zur Chancengleichheit neue Impulse verleihen.“ (Europäische Stiftung 1999: 6f.)

### **Betriebliche Regulierungsprobleme und neue Management-Strategien**

In der Literatur herrscht ein breiter Konsens darüber, dass im Kontext des internationalen Deregulierungsdrucks und der Demontage sozial regulierter Nationalökonomien durch globalisierende Unternehmungen die traditionellen Arenen der Regulierung der Arbeitsbeziehungen untergraben werden. (z.B. Flecker/Schulten 1999) Überlebensstrategien für Gewerkschaften und Mitbestimmungsinstitutionen werden häufig nur noch darin gesehen, die Strukturen der Interessenvertretung ebenfalls anpassend zu dezentralisieren (bis hin zur Delegation von Mitbestimmungsrechten an vom Arbeitgeber eingerichtete Arbeitsgruppen, wie im novellierten Betriebsverfassungsgesetz vorgesehen) oder ihren Wert für die Gegenseite durch concession bargaining, Standort- und Unternehmenskorporatismus unter Beweis zu stellen (z.B. Davis 1994). Dagegen argumentiert Deppe, dass in Deutschland die Erosion des Flächentarifvertrages „mit einer deutlich reduzierten Mobilisierungs- und Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaften im Bereich der Lohn- und Arbeitszeitpolitik einher[geht]. Die Klammer, die die tarifpolitische und die betriebliche Interessenvertretung zusammengehalten hatte, ist somit erheblich geschwächt.“ (2000: 197) Das ist ein seit längerem bekanntes Problem in den traditionell schwierig zu organisierenden Dienstleistungsbranchen, wie Duddek/Hindrichs/Wassermann (1995) in ihren Studien zur gewerkschaftlichen Betriebspolitik herausgearbeitet haben. Auch Bergmann / Bürckmann / Dabrowski konstatieren diese Entwicklung in ihrer empirischen Befragung von Betriebsräten und Vertrauensleute der IG Metall:

„Mit dem erodierenden sozialen Gehalt der Tarifverträge erodieren auch ihre Schutzfunktionen: die Beschränkung der Arbeitskraftnutzung, die sie einmal intendierten, wird relativiert oder unterlaufen. Gegenüber den unter dem Druck der Konkurrenz durchgesetzten neuen Formen der 'Kommerzialisierung der Arbeitskraft' und ihren veränderten Nutzungsbedingungen reicht die politische und soziale Orientierungs- und Gestaltungskraft der Tarifverträge nicht mehr aus; sie vermögen die veränderten betrieblichen Arbeits- und Leistungsbedingungen nicht mehr wirksam zu kontrollieren. In der Realität der Betriebe fungieren sie vielfach nur mehr als wenig verbindlicher Orientierungsrahmen.“ (1998: 88)

Dagegen stehen Positionen, nach denen die gewerkschaftliche Stärke (Turner) oder die Ambivalenz der Interessen der Arbeitgeber (Thelen 2000: 163f.) zur Aufrechterhaltung des Regulierungssystems der Arbeitsbeziehungen beigetragen hat. Unabhängig davon werden deutliche Unterschiede in der Bindekraft des Flächentarifvertrages zwischen den verschiedenen Branchen entdeckt. Während es der IG Bergbau-

Chemie-Energie in der chemischen Industrie immer noch zu gelingen scheint, tarifliche Regelungen für die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten des Tarifbereichs sowohl auszuhandeln als auch durchzusetzen, sieht sich z.B. die IG BAU mit einer erheblich schwierigeren Situation konfrontiert. Gerade auch unter dem Druck von verstärkter Arbeitskräftemigration und Niedriglohnkonkurrenz gehört die Anwendung der einschlägigen Tarifvorschriften auf vielen Baustellen eher zur Ausnahme als zur Regel. Doch auch hier macht Not erfinderisch, und so hat die Gewerkschaft den Staat als subsidiäre tarifpolitische Autorität in Stellung gebracht. Über die Instrumente des Entsendegesetzes und der Allgemeinverbindlichkeitserklärung ist es vorerst gelungen, eine untere Auffanglinie zu etablieren, die den Fall ins Bodenlose stoppen soll. (Behrens/Fichter/Frege 2001)

Das Ziel von Gewerkschaften und Betriebsräten, auf der betrieblichen Ebene kollektive Regelungen für die Beschäftigten auszuhandeln, wird auch durch organisatorische Veränderungen und neue Management-Strategien herausgefordert<sup>60</sup>. „Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen, diffuser werdende Branchengrenzen sowie das Entstehen ‚neuer‘ Branchen verweisen auf einen erheblichen Anpassungs- und Veränderungsbedarf, dem sich das Tarifsystem und damit das bundesdeutsche System industrieller Beziehungen insgesamt in den letzten Jahren zunehmend ausgesetzt sieht.“ (Ellguth/Promberger/Trinczek 1995: 173f.) Bereits 1996 arbeiteten Müller-Jentsch und Sperling heraus, dass die Betriebsräte in erster Linie durch diese Entwicklung betroffen sind und den Anforderungen nur dann gerecht werden können, wenn sie durch gewerkschaftliche Unterstützung „ihre fachlichen und sozialkommunikativen Kompetenzen erheblich verbessern.“ (1996: 45)

Ein zentraler Aspekt dieser Anforderungen betrifft die betrieblichen Anwendungsbedingungen von Tarifverträgen, worüber die neueste Umfrage des WSI wichtige Erkenntnisse bietet. (Bispinck, 2001; Dorsch-Schweizer/Schulten, 2001) Im Forschungsprojekt „Flächentarifvertrag und Günstigkeitsprinzip“ (Höland/Brecht/Reim 2000) im Bereich der Chemie- und Metallindustrie haben die Autoren eine Vielzahl von „Puffertechniken“ gefunden, die auf betriebliche Regulierungsanforderungen reagieren können. Zusammenfassend kommen sie zum folgenden Ergebnis:

„Entscheiden sich die Tarifvertragsparteien daher für eine partielle Öffnung des Flächentarifvertrages, so sollte dies in einer Form geschehen, die eine lernende Rückkopplung zwischen tariflicher und betrieblicher Ebene vorsieht.“

Ob die Gewerkschaften mehr mit der Erosion oder mit dem Wandel der betrieblichen Arbeitsbeziehungen zu tun haben ist eine Frage, die verschiedene Autoren stellen. Funder (1999) sieht die Interessenvertretung und die Gewerkschaften durch den Wandel von Konzernorganisationen mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Schmierl (1999) geht dieser Frage in einem internationalen Kontext nach. Am Beispiel eines Großkonzerns der Elektroindustrie konnte er vier Mechanismen der Aushöhlung von betrieblicher Interessenvertretung herausarbeiten: Verschwinden der Verhandlungspartner, „Verflüssigung“ der Betriebsgrenzen, Verlagerungsdrohungen durch die Konkurrenz der Produktionsstandorte und neue Belastungen durch Co-Management.

In seiner empirischen Studie über industrielle Beziehungen im Einzelhandel stellt Wirth die Frage nach der Kontrolle über den Arbeitsprozess in den Mittelpunkt. Er zeigt, wie „die (Quasi-)Externalisierung von Arbeit ... die Kontrolle der Beschäftigten [und auch deren betrieblichen und gewerkschaftlichen Vertretung] schwindet“ (Wirth 1999a: 191; Wirth 1999b). Weil „der Grundsatz ‚ein Betrieb – ein Betriebsrat – eine Gewerkschaft – ein Tarifvertrag‘“ (209) durch die Externalisierung von Arbeit nicht mehr gilt, verlieren Gewerkschaft und Betriebsrat ihre Kontrollfunktionen. Diesen Prozess beurteilt der Autor aber nicht nur als Ergebnis einer Management-Strategie oder unzureichender rechtlicher und tarifvertraglicher Normen. Ursächlich sei auch „eine Orientierung der Betriebsräte und der Gewerkschaft HBV an – zumindest partiell

60 Dieser Punkt wird nur kurz angeschnitten, da er in der parallelen ISO-Studie einen breiteren Raum einnimmt.

– obsolet gewordenen normativen Bezugspunkten ... , also der betrieblichen Belegschaft, dem Betrieb, dem Unternehmen und der Branche.“ (1999a: 210)

Im Widerspruch zu diesen kritischen Positionen und Ergebnissen haben Fischer/Weitbrecht in einer empirischen Studie der deutschen Chemieindustrie Entwicklungen festgestellt, die von denen in den USA und Großbritannien abweichen. „Here we find a stabilization of the traditional, collective-level industrial relations within the company through HRM. The collective-level industrial relations become even more cooperative when a company practices HRM.“ (1995: 390) In ihrer empirischen Studie zu den Aufgaben von Betriebsräten in modernen Großorganisationen konnte Dörnen dieses bestätigen. Zugleich wies sie aber in diesem Kontext auf ein anderes Problem für die Arbeitnehmerseite hin. Aufgrund von drei Fallstudien in deutschen Multinationalen Konzernen kommt sie zum folgenden Schluss:

„Die Tendenz zur Erweiterung der Regelungskompetenzen der Interessenvertretung auf betrieblicher Ebene, beispielsweise im Bereich der Arbeitszeitverkürzung und -flexibilisierung, führt zwar zu großen Erfolgen der Betriebsräte, bewirkt aber gleichzeitig eine kritischere Haltung und inhaltliche Distanz gegenüber der Gewerkschaftsorganisation.“ (Dörnen 1998: 248)

Ob diese Entwicklung als ein generelles Problem für das künftige Verhältnis von betrieblicher Interessenvertretung und Gewerkschaft betrachtet werden kann, oder, wie Turner für Ostdeutschland schlussfolgert, ob die Zusammenarbeit zwischen Management und Betriebsräten die Gewerkschaften nicht geschwächt habe (1998: 25), lässt sich nicht anhand der Dörnen-Studie feststellen. Ergebnisse einer Befragung von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften in 15 EU-Ländern zeigten allerdings, dass die meisten Gewerkschaften die kollektive Interessenvertretung im Betrieb durch die Einführung von direkter Partizipation nicht bedroht sahen, sondern eher von „their relatively peaceful coexistence, or even regulated combination“ (Regalia 1996:228) ausgingen. Daraus könnte sich sogar eine neue Handlungsperspektive für die betriebliche Interessenvertretung ergeben, weil das Management sie dabei als Partner braucht. In einer Zusammenfassung ihrer Argumente stellt Regalia (1997: 551) fest, dass

„uncertainty is equally characteristic of managerial strategies and that, paradoxically enough, the exercise of the trade union function of representation of labour may prove to be particularly crucial in the management of the most innovative organisations, insofar as it can help build the social consensus which such organisations increasingly require. From this perspective, industrial relations at the workplace in the eighties and early nineties are re-interpreted as attempts to secure employee commitment through new uses of the traditional methods of collective bargaining. The more recent developments are then approached by discussing the quite unexpected role played by trade unions and works councils in the two fields – often seen as typical of managerial prerogatives – of the development of key human resources and programmes for direct employee participation in organisational change.“

## **B. Gewerkschaften als solidarische Organisations- und Vertretungsmacht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer**

Um erfolgreich Arbeitsbedingungen und Löhne ihrer Mitglieder zu verbessern, waren die Gewerkschaften seit ihrer Gründung im 19. Jahrhundert darauf angewiesen, eine ausreichende Machtbasis für die Auseinandersetzung mit der Kapitaleseite zu schaffen. Durch Klassensolidarität wollten Gewerkschaften die Stärke erreichen, die sie für ihre Anerkennung und für die Durchsetzung von ökonomischen, sozialen und auch politischen Zielen brauchten. Wie weit die Reichweite der Solidarität dabei gehen sollte, wurde von Anfang an unterschiedlich beurteilt und organisiert, was z.B. die Geschichte von Berufs- und Industriegewerkschaften zeigt. Auch hat es immer heterogene und z.T. auch sich widersprechende Interessen in der Klasse gegeben, die die Konstruktion von Solidarität beeinflussten und sicherlich behinderten:

„The paradox of collective organization is that it simultaneously unites and divides workers, since the boundaries of any individual union encompass only a section of the working class. ... Modern trade unionism still involves organizational separation of workers on the basis of occupation or sector of employment as well as between nations and , in some countries, according to political or religious identity.“ (Hyman 2001: 30)

Ergebnis der Erfolge der Gewerkschaften, die erforderliche Solidarität zu organisieren, um die ökonomischen Interessen ihrer Mitglieder und der abhängigen Beschäftigten zu vertreten und die Anerkennung von sozialen und politischen Rechten durchzusetzen, war in vielen Ländern eine Institutionalisierung der Bewegung. Nachdem sie ihre Autonomie gegenüber einer politischen Bevormundung durch Parteien und Staat erstritten hatten, entschieden sie sich für die programmatische und politische Integration in die bestehenden Verhältnisse, da ihnen der Status Quo langfristige Stabilität und Sicherheit und verbesserte Handlungsbedingungen bot. (Ebbinghaus/Visser 1998: 27). Dort hingegen, wo diese institutionelle Einbindung wiederum weggebrochen oder nie entscheidend gewesen ist, mussten die Gewerkschaften auch weiterhin ihre Handlungsfähigkeit und Durchsetzungskraft aus der Organisationsmacht ihrer Mitgliederbasis schöpfen.

Aus diesem Funktionszusammenhang heraus und unter den im ersten Teil der Studie dargestellten externen Voraussetzungen stellt sich bei der Analyse der gewerkschaftlichen Politik heute die Frage, welche konkreten internen Probleme sie als Solidarorganisation haben und welche Organisationsstrukturen ihre Handlungsfähigkeit hemmen oder fördern. In der wissenschaftlichen Literatur gibt es einen breiten Konsens darüber, dass die Gewerkschaften in verschiedener Hinsicht Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit eingebüsst haben. Kontrovers dagegen bleiben die Ursachen dieser Schwächung und ihre Gewichtung. Dabei sind theoretische und analytische Ausführungen, die auf grundsätzliche Fragen eingehen, wie die von Hyman zu „class unionism“ (2001: 17-37), die Ausnahme.

Um die vielfältigen Gründe und Ansätze dieser Problemanalyse verständlich zu machen werden sie in folgenden Themenbereichen gruppiert:

- Mitgliederverluste
- Rekrutierungsprobleme
- Heterogenität der Mitgliedschaft – Homogenität der Organisation?
- Organisationsstruktur und Durchsetzungskraft
- Gewerkschaften als Soziale Bewegung – Gewerkschaften und Soziale Bewegungen

### **Mitgliederverluste**

„Unions are their members. The future condition and character of unions will necessarily depend upon their ability to attract and retain members. This in turn will be influenced by broader economic, political, social, and industrial relations developments, although, ... unions are not simply 'acted upon'. The choices that they make, the strategies that they develop, and the energy and resources that they commit in their pursuit will also be important.“ (Davis 1994: 115)

Während 1989 noch am Beispiel der OECD-Länder gezeigt werden konnte, „dass von einer allgemeinen Schwächung der Gewerkschaften“ oder gar einer „Desorganisierung der Gewerkschaften“ „nicht die Rede sein kann“ (Armingeon 1989: 603), und neuere quantitative Untersuchungen diese Aussage weitgehend bestätigen (Golden/Wallerstein/Lange 1999<sup>61</sup>), ist die vorherrschende Meinung in der wissenschaftlichen Literatur heute, dass die gewerkschaftliche Durchsetzungskraft sehr wohl zurückgegangen ist und die Verbände enorme Schwierigkeiten haben, erfolgreich die vielen neuen Herausforderungen zu meistern. Ein wichtiger Grund dafür ist der Mitgliederrückgang bzw. der niedrige Organisationsgrad vor allem in der letz-

61 Am Schluss ihrer Ausführungen gehen die Autoren auf die Kritik ein, „that what is being measured does not indicate the extent of union strength, the ability of unions effectively to promote the interests of their members and workers more generally, or the current and future state of corporatist practices.“ Dabei steht folgendes Argument im Mittelpunkt: „In the majority of the countries we have studied, unions have retained most of the institutionally based capacities for the defense of worker interests that they had prior to the 1980s. Indications of union weakness, such as declining union density since 1980, must be weighed against indications of continuing union strength, such as the high levels of union coverage in continental Europe. ... The current weakness of unions appears, in most countries, to be more a product of sustained unemployment (and occasional political assault) than an instance of institutional decay.“ (224f.)

ten Dekade. Aber auch in den Jahren davor, so Davis (1994: 131), reagierten Gewerkschaften kaum auf den Beschäftigungsrückgang in der Großindustrie und das Wachstum in Sektoren, in denen die Gewerkschaften wenige Mitglieder hatten.

Mit ihrem grundlegenden und umfassenden Werk „Trade Unions in Western Europe since 1945“ haben Ebbinghaus und Visser (2000) eine breite statistische Grundlage für die vergleichende Analyse der gewerkschaftlicher Entwicklung in Westeuropa geliefert. Bei der Auswertung der Mitgliederentwicklung kommen die Autoren zu dem Schluss, dass die Trends in den einzelnen Ländern trotz Ähnlichkeit in der sozio-ökonomischen Entwicklung sehr unterschiedlich sind.

„The cross-national variations in density rates have increased rather than decreased. Against the background of similar trends of economic globalization and growth and changes in employment structure, the presence of divergent unionization trends suggests that different national unions vary in their recruitment and organizing strategies, and operate under different institutional and political conditions.“ (62)

Was die einzelnen Mitgliedergruppen betrifft, zeigen die vorhandenen Daten „without exception a decline in membership of people under the age of 25 or 30, both relative to older members and relative to those in employment. There are different assessments of the causes of this pattern, but whatever they are, it is very troublesome for the unions.“ (64)

Bezogen auf die deutschen Gewerkschaften wird deutlich, dass es seit 1991 erhebliche rückläufige Entwicklungen gibt: Der gesamte Brutto-Organisationsgrad sank von 38 % auf unter 30 % (1998). Für Frauen bezifferten die Autoren einen Rückgang im gleichen Zeitraum von 29 % auf 21 %. Der Netto-Organisationsgrad (ohne Rentner, Studenten und Wehrpflichtige, aber mit Arbeitslosen) lag 1997 jedoch nur 27 % (1991: 36 %). „While German unions always had a relatively low position among the better organized and strong European union movements, the significant jump [1990-1991] and then dramatic decline in unionization over just one decade proves a major challenge to the German system of labour relations.“ (296f.)<sup>62</sup> Damit bestätigen die Autoren andere Datenanalysen der deutschen Gewerkschaften (Fichter/Reister 1996; Fichter 1997; Niedenhof/Pege 1997; Pege 2000) und stellen einen europäischen Zusammenhang für die weitere Beurteilung her.

Auch im europäischen Vergleich zeigt Hancké (1993) anhand einer empirischen Untersuchung, dass Gewerkschaften mit einer schwachen betrieblichen Verankerung deutlich höhere Mitgliederverluste hatten als Gewerkschaften, die am Arbeitsplatz gut organisiert waren oder die institutionalisierte Interessenvertretung (z.B. den Betriebsrat) in ihre Politik einbinden konnten. Das gilt auch für Gewerkschaften in Mittel- und Osteuropa, die nach Kubicek während der Transformation ihre frühere gesellschaftspolitische Stellung verloren haben und durch starke Mitgliederverluste insgesamt auch in den Betrieben sehr geschwächt wurden. „Thus, labor’s weakness may not be a temporary phenomenon. Organized labor may have sung its swansong during the collapse of Communism and now may be permanently marginalized as a social and political force. Moves to emulate the West, far from rescuing labor, may actually make its position worse.“ (1999: 91)

### **Rekrutierungsprobleme**

Wer tritt in eine Gewerkschaft ein und warum? Das ist wissenschaftlich kaum erforscht. Doch haben Waddington und Whitson in einer der wenigen Untersuchungen dazu für Großbritannien ermittelt, dass weit aus mehr neue Mitglieder kollektive Unterstützung („mutual support“) und nicht individuelle Dienstleistung

62 Diese Schlussfolgerung steht allerdings im krassen Gegensatz zur Einschätzung des verstorbenen DGB-Vorsitzenden Heinz-Werner Meyer, der 1992 in den Gewerkschaftlichen Monatsheften folgendes feststellte: „Soweit ich es beurteilen kann, gibt es in der ganzen Welt kaum Gewerkschaften, die die Arbeitsinteressen ihrer Mitglieder besser vertreten als die deutschen. Insofern spricht vieles dafür, alles beim alten zu belassen und in bewährter Manier weiterzumachen, zumal ein starker Druck aus der Mitgliedschaft in Richtung Gewerkschaftsreform deutlich nicht wahrzunehmen ist.“

gen wollten. (1997: 521) Aufgrund ihrer quantitativen Daten ziehen die Autoren den Schluss, „collective organization is absent from areas of employment growth for reasons other than the ascendancy of individualism and/or the rejection of collectivism. ... The explanation of membership decline based on a shift in power towards employers arising from unemployment and restructuring is generally supported by these data.“ (537) Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Windolf und Haas (1989) für Deutschland. Mit Hilfe einer branchenübergreifenden Regressionsanalyse von Determinanten haben sie herausgefunden, dass „Größe der Firma“, „Betriebsräte als Gewerkschaftsmitglieder“ und „Beschäftigung im öffentlichen Dienst“ sich als Merkmale erwiesen, die den Eintritt begünstigen.

Auch Hassel betont den „Einfluss nationalspezifischer institutioneller Verarbeitungsmuster“ zur Erklärung von Mitgliederentwicklungen. In ihrer Vergleichsstudie von Gewerkschaften in Deutschland und Großbritannien weist sie auf die Folgen für die Mitgliederstruktur durch unterschiedliche Rekrutierungsformen in korporatistischen und pluralistischen Systemen hin.

„Je stärker das deutsche Gewerkschaftssystem in ein hochgradig zentralisiertes und ‚umfassendes‘ Organisations- und Tarifsystem integriert war, desto rigider haben sich die Interessenorganisationen auf die Industriearbeiterschaft als das Rückgrat der Gewerkschaftsbewegung konzentriert. Das weniger institutionalisierte und weniger zentralisierte britische Organisationsystem bot hingegen mehr Optionen für eine Vielfalt von Interessenorganisationen, die sich auch anderen Gruppen auf dem Arbeitsmarkt zuwenden konnten.“ (Hassel 1999: 239)

Allerdings werde die Stabilität der Mitgliedschaft durch die Dynamik des Arbeitsmarktes untergraben, deshalb sollten die Gewerkschaften „neue Arbeitnehmer und neue Unternehmen in ihrer Rekrutierung anwerben und ansprechen.“ (76) Als Resümee ihrer Fallstudien stellt sie fest: „Die Akzeptanz der gewerkschaftlichen Rekrutierung durch den Arbeitgeber war somit eine entscheidende Voraussetzung für den Rekrutierungserfolg.“ (241)

Ein institutionell und politisch günstiges Umfeld ist nicht allein entscheidend für die Macht der Gewerkschaften. Doch war dies die Grundlage dafür, dass die DGB-Gewerkschaften in der Vergangenheit – auch angesichts ihrer Aufgabenteilung mit den Betriebsräten – im Vergleich zu amerikanischen Gewerkschaften weniger gezwungen waren Ressourcen für die Mitgliederwerbung aufzubringen. Mit den Mitgliederverlusten in den neunziger Jahren und der anhaltenden Deregulierung des Systems der industriellen Beziehungen ist nun auch in manchen DGB-Gewerkschaften die Erkenntnis gewachsen, dass die Mitgliederbasis verstärkt werden muss. Zu einem radikalen Umdenken in allen Gewerkschaften ist es jedoch bis jetzt noch nicht gekommen. (Behrens/Fichter/Frege 2001)

In den deutschen Gewerkschaften geht neben den „klassischen Problemgruppen“ Jugendliche, Frauen, Angestellte auch die Zahl der Vollbeitragszahler zurück. Das scheint auch für die Gruppe der ausländischen Arbeitnehmer und insbesondere für die jüngeren in dieser Gruppe zu gelten. (Herrmann 2000) Andere Autoren (Simon 1997; Künemund/Neckel/Wolf 1993) haben die statistisch nachgewiesene Bedeutung der zunehmenden Veraltung der Mitgliedschaft („Vergreisung“, „Rentnergewerkschaft“) als Problem für die Gewerkschaften untersucht.

Zweifellos hat die Bedeutung von Frauen am Arbeitsmarkt in den letzten Jahren enorm zugenommen, allerdings wird diese Entwicklung in den Mitgliederzahlen der Gewerkschaften wenig reflektiert. In den deutschen Gewerkschaften sind Frauen in Betriebsräten und Gewerkschaftsgremien weiterhin unterrepräsentiert, und dies, obwohl es in den 80er Jahren gerade der Zustrom von Frauen war, der den Mitgliederrückgang bei den Männern ausgleichen konnte. Während Klausen (1999: 288) in ihrer Fünf-Länder-Studie die Frage stellt, ob die Gewerkschaften in Deutschland und Österreich in der Lage sind, neue Berufsgruppen und vor allem Frauen zu vertreten, zeigen Howell (1996) für die britischen Gewerkschaften und Mahon (1996) für die schwedischen Gewerkschaften, dass sich Gewerkschaften für die Einbeziehung von Fraueninteressen strategisch öffnen können. Die Ausgangsbedingungen für diese Weichenstellung scheinen in beiden Ländern unterschiedlich zu sein. Howell stellt das Vorgehen der britischen Gewerk-

schaften so dar, dass sie keine „gender“-Politik verfolgt haben, sondern den Schwerpunkt auf den Beschäftigungstypus (prekäre und atypische Arbeitsverhältnisse) gelegt haben.

„What is striking, however, is that British trade unions have not, for the most part, incorporated gender as an analytical category into their analysis of the relationship between women and unions. Rather, it is the nature of the locations in the labor market occupied by female workers, and not the interests or experience that women bring to collective organization and action at work, that have driven union strategy; for the British labor movement, working women have become the paradigmatic trade unionists because they predominate in the expanding areas of employment, not because they bring explicitly gendered questions to trade union practice.“ (512)

Eine andere Strategie haben die schwedischen Gewerkschaften verfolgt, weil dort der rechtliche Schutz vor der Verbreitung von atypischen und prekären Arbeitsverhältnissen besser ist und Frauen als Personengruppe nicht „das Exemplar der neuen prekären Beschäftigten“ darstellten. (Mahon 1996: 546) Da es aber Anzeichen dafür gibt, dass sich diese Situation in der nächsten Zeit ändern könnte, weist sie die Autorin die Notwendigkeit, ein neues Konzept von Solidarität aller ArbeitnehmerInnen zu entwickeln, das sowohl die klassenbasierte als auch die feministische Forderung nach Gerechtigkeit zusammenbringt. (575)

Die Vorstellung, dass eine hälftig feminisierte Arbeitswelt auch strukturell und kulturell andere Gewerkschaften, vielleicht sogar darüber hinausgehend eine Neudefinition von „Arbeit“, erfordern könnte, bleibt im deutschen Zukunftsdiskurs randständig. Kurz-Scherf (1994) ist sehr skeptisch hinsichtlich der Bereitschaft der Gewerkschaften ein neues Leitbild der Erwerbsarbeit zur „Entpatriarchalisierung“ der Gesellschaft zu entwerfen und so ihre eigenen Denk- und Handlungsmuster für Fraueninteressen zu öffnen (s. a. Jansen 1995, ansatzweise auch MarBolek 1999). Auch international vergleichende Studien erwähnen frauenspezifische Formen von Organisation und Interessenvertretung außerhalb der Gewerkschaften, oder gar real existierende Frauengewerkschaften, eher am Rande. Obwohl in Dänemark z.B. mit der KAD eine reine Frauengewerkschaft mit 93.000 Mitgliedern existiert, wird sie im Sammelband von Ferner/Hyman nur kurz erwähnt (Scheuer 1998, S. 153). Insofern ist die Schlussfolgerung von Pasture in seiner Überblicksdarstellung der „feminine intrusions in a culture of masculinity“ (1996) kaum nachzuvollziehen, dass Frauen durch ihre wachsende Bedeutung am Arbeitsmarkt dabei sind, nicht nur die Männer-Orientierung sondern auch die vorherrschenden Ideologien in den europäischen Gewerkschaften zu verändern.

Andere Studien haben den Fokus auf die Vertretung von Fraueninteressen und auf die Beteiligung von Frauen im hauptamtlichen Apparat der Gewerkschaften in einzelnen Ländern gelegt. In ihrem von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projekt gingen Bilden, Marquardt und Poppe der Frage nach, ob Frauen „als Trägerinnen haupt- und ehrenamtlicher Funktionen in den Gewerkschaften ein Innovationspotential auf der Suche nach zukunftsweisenden neuen Arbeitsformen und nach einem neuen, erweiterten Verständnis gewerkschaftlicher Politik dar[stellen]“. (1994: 13) Darauf geben sie im Rahmen ihrer Untersuchung eine bedingt positive Antwort. Frauen „bringen ... neue Anregungen und Fähigkeiten und notwendige grundsätzliche Kritik in die Gewerkschaften ein“, sofern die für sie wichtige Frauenstrukturen nicht zur „Spielwiese“ degenerieren. (243) Auch Healy und Kirton zeigen in ihrer Untersuchung einer britischen Gewerkschaft, dass „women’s structural progress is mediated by an enduring gendered oligarchy and an associated struggle to access power resources.“ (2000: 343) Durch besondere Quoten oder Einrichtungen konnten Frauen ihre Positionen im Gewerkschaftsapparat verbessern, aber sie konnten bestimmte Grenzen und Barrieren dadurch nicht durchbrechen. Aus diesem Grunde wird neuerdings auch in den Gewerkschaften die Forderung nach „gender mainstreaming“ erhoben, verstanden als Grundsatz wie auch als Methode, um der Geschlechterperspektive durchgängig gerecht zu werden. In bezug auf Gewerkschaftsmitglieder und Tarifverhandlungen wird diese Forderung z.B. von Bercusson und Dickens (1996), Almond und Rubery (1998) oder Dickens (2000) sowie von O’Reilly und Spee (1998) oder Briskin (2000) und Latta (2000) begründet.

## **Heterogenität der Mitgliedschaft – Homogenität der Organisation?**

Mit der Feminisierung und der geforderten Abkehr vom normsetzenden Leitbild des männlichen Facharbeiters ist auch eine Entwicklungsperspektive angezeigt, die bereits oben im Hinblick auf die Mitgliederrekrutierung eine Rolle spielte. Es gibt nicht nur Defizite in bezug auf „neue“ Arbeitnehmergruppen. Die Gewerkschaften organisieren heute nur noch heterogene Teilöffentlichkeiten, die sich nicht mehr gemeinsam durch das traditionelle „Gewerkschaftsleben“ repräsentiert fühlen. Die aktuellen Adressatengruppen decken sich nicht mehr mit dem klassischen Klientel und ihre Interessen lassen sich immer weniger durch ein und dieselbe Politik aufgreifen. Für Alheit und Vester ist deshalb die organisatorische Vereinheitlichung der verschiedenen Mentalitätsströmungen äußerst schwierig, vielleicht nicht einmal wünschenswert. Für wichtig halten sie dagegen die Öffnung der Organisationen für „neue Assoziationen“, nicht als das Ende der zentralen Organisation doch als notwendige strategische Ergänzung. (1993) In ähnlicher Weise argumentieren Alvin und Sverke (2000), die Umfragedaten von schwedischen Lohnarbeitern analysierten und zu dem Ergebnis kamen, dass jüngere und ältere Mitglieder die Rolle und das Selbstverständnis von Gewerkschaften sehr unterschiedlich beurteilen. Für Deutschland gilt das für Gewerkschaftsmitglieder in Ost und West, wie verschiedene Studien gezeigt haben. (z.B. Müller 1997)

Auf einer allgemeineren Ebene bezeichnen Hilbert und Schmid (1995) die erheblichen Mitgliederverluste der Gewerkschaften in Deutschland vor allem als die Folge einer gewachsenen Kluft zwischen den gewerkschaftsbezogenen Ambitionen und Motivationen der Menschen und den mangelnden Fähigkeiten der Gewerkschaften, diese zu erfüllen. Die Differenzierung von Problemen und Bedürfnissen erfordere ein entsprechend individuelles und buntes Angebot – d.h. nichts geringeres als einen grundlegenden Umbau des tradierten Gewerkschaftsmodells in Richtung erweiterter Partizipation und Kommunikation. Diese Zielsetzung mit der Verteidigung des Flächentarifvertrags zu verbinden, ist für Silvia „the principal dilemma with which German unionists must grapple if they are to survive and even prosper in the twenty-first century.“ (1999: 94) Informations- und Kommunikations-Medien können jedoch den Gewerkschaften auch eine Chance bieten, hierarchische Organisationsroutinen aufzugeben und eine neue, der Internet-Generation entgegenkommende, demokratischere Kommunikationsweise zu entwickeln. Darauf hat Arlt (1994) bemerkenswert früh hingewiesen.

Angesichts der Erosion traditioneller Milieus und ideologischer „Gewissheiten“ ist für Rainer Zoll eine diskursive Verständigung darüber unverzichtbar, worin gemeinsame Orientierungen bestehen könnten und welche Orientierungen überdacht werden müssen. Auch führten Umwälzungen auf dem Arbeitsmarkt und soziokulturelle Veränderungen dazu, dass der in den deutschen Gewerkschaften vorherrschende Typ des loyalen Mitglieds mit hoher Folgebereitschaft in entscheidenden Konflikten – die Basis der bundesrepublikanischen Gewerkschaftspolitik – rapide abnimmt. In mehreren Veröffentlichungen und Studien hat sich Zoll für Diskursfähigkeit stark gemacht (1991; 1993; 2000), und diese Forderung daran verdeutlicht, dass die Gewerkschaften kaum auf die Anforderungen der komplexen Dynamik sozialer Veränderungen zu reagieren vermögen. (Valkenberg/Zoll 1995) Vielen Gewerkschaftern, so Silvia, ist dieses Problem durchaus bewusst, „nonetheless, fealty to pattern over participation has impeded the general application of the lessons from DEC<sup>63</sup> elsewhere.“ (1999: 119)

Ähnlich kritisch beurteilt Hein (1994) das gewerkschaftliche Verständnis von Partizipation. Am Untersuchungsbeispiel GEW fragt er nach dem Stellenwert der Vertrauensleutearbeit und ihrer Bedeutung für die innergewerkschaftliche Partizipation. Partizipation ist in diesem Beispiel ein Zauberwort, mit dem die Mitglieder für eine aktive Mitarbeit und ein höheres Engagement innerhalb der Organisation motiviert werden sollen. Aufgrund seiner Untersuchung kommt er zu dem Schluss, dass die realen Partizipationsangebote nur

63 Mit DEC ist die erfolgreiche Mitgliederkampagne der IG Metall beim Computer-Hersteller Digital Equipment Company gemeint.

eine kriseninduzierte, funktionale, zielgerichtete Maßnahme sind, mit der die Organisation eine restaurative Apparaterform avisiert. Mitglieder sehen das allerdings aus ihrer Perspektive anders. Für sie steht nicht die Apparaterform im Mittelpunkt ihres Interesses, sondern ihre eigenen Emanzipationsbedürfnisse. Das heißt: Sowohl die Organisation als auch die Mitglieder verbinden mit Partizipation nicht selten unterschiedliche Ziele.

Diese Schlussfolgerung wird sowohl von Arlt (1998; 2000), der die notwendige Bereitschaft zur offenen Auseinandersetzung in den Gewerkschaften anmahnt, und von Zech (1996), der die innergewerkschaftliche Kommunikation zwischen den Funktionären als avantgardistisch und zwischen diesen und den Mitgliedern als hierarchisch typisiert, geteilt. Die Funktionäre setzten dabei auf Mobilisierung per Aufruf und Appell, ohne dass Erfahrungen und Engagement der Mitglieder abgefragt werden. Da diese Politik für ihn nur eine „durch Funktionäre erzeugte Bewegung der Massen“ ist, hält er anders als Arlt die „Mitmach-Gewerkschaft“ für reine Ideologie, mit der nur die „notwendige operative Schließung des Apparates“ verschleiert werde. (313) Würde man diese Funktion (nur Funktionäre dürfen bestimmen) aufgeben, zerfiel die Gewerkschaft in eine lose gekoppelte Bewegung, die nicht mehr in der Lage wäre, die materiellen Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten. Allerdings hat Zech eine sehr umfassende Definition von „Funktionären“, zu denen er praktisch alle aktive Personen in der Gewerkschaft zählt.

### **Organisationsstruktur und Durchsetzungskraft**

Wie Traxler (1999: 70-72) feststellt, besteht für Arbeitgeber kein Bedarf, „sich in Verbänden zwecks Regelung der Arbeitsverhältnisse zusammenzuschließen, solange sich die Arbeitnehmer nicht auf kollektive Aktionen verständigen. In der historischen Entwicklung erfolgte daher die Gründung der Arbeitgeberverbände zumeist nach der Entstehung der Gewerkschaften und in Reaktion auf diese. ... Aus all dem folgt, dass die Bereitschaft der Arbeitgeber, sich in Verbänden zu organisieren und Flächentarife abzuschließen, in letzter Instanz von der Stärke der Gewerkschaften abhängig ist.“

Von dieser Stärke ist Jäschke-Wertmann nicht überzeugt. Am Beispiel der IG Metall in Baden-Württemberg, die 1993 einen gemeinsamen Arbeitskreis „Neue Formen des Zusammenwirkens im Betrieb“ mit den Unternehmerverbänden der Maschinenbauindustrie eingerichtet hat, geht sie der Frage nach, „welche Art von strategischen Ressourcen die Gewerkschaft dadurch zu stabilisieren bzw. zu erwerben erhofft und welche Auswirkungen dies auf Zielverwirklichung und Organisationsentwicklung hat.“ (1998: 18) Weil sich die Gewerkschaft in diesem Kontext auf eine „partielle Verlagerung der Ressourcen auf externe Garanten ihrer Macht“ (306) durch eine co-managerielle Einrichtung eingelassen habe, sieht die Autorin ihre These von der „konservativen Anpassung“ bestätigt:

„Die Gewerkschaft wird im Zuge der Lösung ihrer adaptiven Systemprobleme immer konservativer, weil sie sich an die kapitalistische Umwelt anpassen muss, damit diese sie stützt. ... Mit der auf den vorangegangenen Seiten beschriebenen Art der Organisationssicherung hat eben nicht nur ein Zielwandel auf der programmatischen Ebene stattgefunden, sondern ein tiefgreifender Organisationswandel, der den Charakter der Organisation so gut wie irreversibel verändert hat.“ (306f.)

Organisatorische Umstrukturierung ist eine weitere Handlungsperspektive von Gewerkschaften, um ihre Mitgliederbasis zu festigen und ihre Durchsetzungskraft zu erhalten. In einer vergleichend Untersuchung von Gewerkschaftsfusionen in Deutschland und den Niederlanden stellen Streeck und Visser fest, „dass die gegenwärtigen Veränderungen der organisatorischen Gewerkschaftslandschaft nicht in erster Linie von politischen Strategien der Interessenvertretung oder gar von Visionen solidarischer Klasseneinheit oder industrieller Selbstregierung getrieben werden, sondern von einer evolutionären Dynamik von Gewerkschaften als Dienstleistungsorganisationen, die allgemeinen Prinzipien adaptiv-ökonomischer Rationalität gehorchen müssen.“ (1998: 2) Vor allem durch die Entstehung von Multibranchen-Gewerkschaften (conglomerate unions) sehen die Autoren einen Beleg dafür, „that generic union services have become, or always were, more important and that collective member identity has become, or always was, less central

to unionization than has often been assumed.“ (47) Streeck und Visser gehen auch auf das Problem der bereichsübergreifenden Koordination und Zusammenführung der Ressourcen in einer solchen Organisation ein; ein Thema, das Keller am Beispiel der Matrix-Struktur von ver.di kritisch reflektiert. Er fragt „nach dem Verhältnis von innerorganisatorischer Demokratie und Effizienz“ sowie danach, ob „die Matrixform wirklich Ausdruck eines gelungenen verbandsinternen Interessenausgleichs (ist) oder ... nicht letzten Endes nur einen ungelösten Zielkonflikt deutlich (macht)?“ (1999: 622)

### **Gewerkschaften als Soziale Bewegung – Gewerkschaften und Soziale Bewegungen**

Über diese Debatte zur internen Verfasstheit und Organisationsfähigkeit der Gewerkschaften hinaus wird auch – jedoch in Deutschland kaum – die Frage nach der Zusammenarbeit mit anderen Interessenkoalitionen oder sozialen Bewegungen anhand von aktuellen Themen wie „Globalisierung“ und „soziale Standards“ oder „Umweltschutz“ diskutiert. „Gewerkschaften selbst sind keine Bewegung mehr“, stellen verschiedene Wissenschaftler fest. Sie hätten sich von einer Bewegung hin zu „pluralist interest organizations“ transformiert (Ebbinghaus 1996: 28) oder „a political force that is necessarily subordinated to political parties and to governments because it tends to defend specific interests“ entwickelt. (Touraine 1986: 173) Nach „modernen sozialdemokratischen Konzepten“ bleiben ihnen sogar nur „subalterne Rollen als Ombudsmänner und Co-Manager“ übrig. (Zeuner 2000: 40)

Auch Waterman greift diesen Gedanke auf und erörtert die Entwicklungen, die für ihn eine „global social movement on labour issues“ erforderlich machen. (1998: 7) In den Vordergrund stellt er wirtschaftliche und politische Entgrenzungsprozesse (Zeit- und Raumfragen), die eine nationale Ausrichtung von Gewerkschaften zunehmend unterminieren. Des weiteren sieht er die Gewerkschaften dadurch herausgefordert, dass sich die Rolle und Bedeutung von Arbeit so stark verändere, dass dies völlig neue Antworten von ihnen erfordere. (220ff.)

### **C. Gewerkschaften als gesamtgesellschaftliche Verhandlungspartner im politischen System**

Möglicherweise hat die Frage nach der Bündnisfähigkeit von Gewerkschaften mit neueren sozialen Bewegungen in der letzten Zeit zunehmend an Bedeutung gewonnen, weil sich das Umfeld gewerkschaftlichen Handelns verschlechtert hat. Der keynesianische „Makro-Dialog“ als Verhaltensabstimmung zwischen Staat, Tarifparteien und Notenbank existiert nicht mehr auf nationaler Ebene und ist sicherlich auch nicht ein Element europäischer Wirtschafts- und Sozialpolitik. (Heise 2000; vgl. auch Iversen/Pontusson/Soskice 2000) In Abgrenzung zu dieser neuen Situation bezeichnet Hyman die europäische Nachkriegskonstellation als „political economism“. Im Rahmen dieses günstigen wirtschaftlichen Umfelds konnten die Gewerkschaften die materiellen Interessen ihrer Mitglieder befriedigen und sich auch für umfassendere soziale Ziele einsetzen. Da dieser „sozialpartnerschaftliche“ Kontext nun durch Globalisierung, Deregulierung und angebotsorientierte Wirtschaftspolitik in Frage gestellt werde, müsse sich das „sozialdemokratisch ausgerichtete Gewerkschaftswesen“ eine neue strategische Basis suchen. Weder auf der betrieblichen Ebene („concession bargaining“) noch in nationalen Sozialpakten seien die Gewerkschaften in der Lage, an die Erfolge der Vergangenheit anzuknüpfen. (2001: 56) Darüber würden die Gewerkschaften mit Problemen konfrontiert, die aus ihren eigenen Erfolgen resultierten: mit zunehmender Institutionalisierung und Verrechtlichung kam „the consolidation of a bureaucratic mode of representation eventually resulting in an erosion of unions' legitimacy and mobilizing capacity; paradoxically, then, organizational consolidation could generate organizational weakness.“ (61; vgl. auch Galenson 1994: 148)

Trotz offener Probleme und mit deutlichen Einschränkungen<sup>64</sup> will Hyman den Begriff „Zivilgesellschaft“ verwenden, um die gesellschaftliche Rolle von Gewerkschaften heute zu analysieren. Für Hyman hat das

Konzept eine Relevanz für Gewerkschaften in Europa, weil es eine alternative Handlungsprämisse zu Sozialpartnerschaft bieten würde. Denn auf diesem Wege würden die Gewerkschaften gerade angesichts der Verschlechterung der politischen und wirtschaftlichen Bedingungen, zu denen die anerkannte Rolle der Gewerkschaften als Partner institutionalisiert wurde, Zeugen ihrer eigenen Reaktionsunfähigkeit. „There was a need to develop alternative means to exert influence and to mobilize, if not collective action, at least collective opinion. Civil society was increasingly seen as an arena of trade union engagement.“ (57)

Ebbinghaus sieht die Gewerkschaften damit konfrontiert, dass dieser zivilgesellschaftliche Raum zunehmend durch Schwächung der nationalstaatlichen Regulierungskapazität einerseits und durch das Fehlen von Arbeiterrechten auf der internationalen Ebene andererseits charakterisiert ist. Da die Gewerkschaften sehr in ihren eigenen nationalen Entwicklungen, die ihre gesellschafts- und parteipolitischen Ausrichtungen bestimmt haben, verwurzelt seien, könne eine Umorientierung weg von den tradierten Partnern und „cleavages“ nicht so schnell erfolgen. (1995: 88f.) Bezogen auf das Verhältnis zwischen Gewerkschaften und „Arbeiterparteien“ in Europa scheinen die Ergebnisse von Umfragen, die Armingeon präsentiert, solche Beharrungstendenzen zu bestätigen. Armingeon kommt zum Schluss, dass ein Zerfallen der politischen Koalitionen nicht erkennbar sei. Gewerkschaftsmitglieder Es wählten nach wie vor wesentlich stärker gewerkschaftsnahe Parteien als nicht organisierte Arbeitnehmer. (1998)

Andere Autoren, wie Zeuner (1999; 2000), Taylor (1993) oder Mahnkopf (2000) sehen dagegen in einer Neuinterpretation der sozialen Frage seitens der Sozialdemokratie eine schwere Belastungsprobe für das Beziehungsmuster Gewerkschaft – SPD. In der Konsequenz steht die Frage an die Gewerkschaften im Raum, ob sie das Verhältnis im Sinne einer „enduring alliance“ (McIlroy 1998) aufrecht erhalten wollen oder ihre eigene Handlungsfähigkeit auch jenseits dieser Einbindung herstellen können und wollen.

Eine solche Perspektive könnte nach Crouch jedoch eine Überforderung für Gewerkschaften in bestimmten Ländern (z.B. Deutschland) sein, die in seiner Kategorie „herausgebildet aber schwach“ (articulated but weak) fallen. Denn, so der Autor: Gewerkschaften, die politische Anerkennung erfahren und in nationalpolitische Institutionen trotz ihrer relativen Schwäche eingebunden werden, werden ihre Organisationsgliederungen zur Kooperation anhalten, „weil sie kaum Aussicht auf das Erlangen einer autonomen Machtstellung haben“. (1993: 289 „because it is unlikely to achieve an autonomous power“)



## IV. Welche Zukunftsorientierungen werden entworfen?

Wir hoffen, daß es uns gelungen ist, in den vorhergehenden Abschnitten sowohl ein Bild davon zu zeichnen, worin AutorInnen die wichtigsten externen Herausforderungen für Zukunft der Gewerkschaften sehen als auch davon, wie diese Herausforderungen als interne Probleme Gestalt bekommen. Am Ende der meisten Beiträge steht jedoch nicht selten nur die Diagnose eines Problems, ohne daß Autor oder Autorin explizit daraus handlungsleitende Konsequenzen ziehen. Und wenn strategische Konsequenzen benannt werden, können sie sich auf unterschiedliche Begründungszusammenhänge stützen. Diese beiden Faktoren machen es besonders schwierig einen separaten Teil „Lösungsansätze“ zu formulieren.

Wir wollen dies im Folgenden trotzdem versuchen. Dabei werden wir viele Beiträge, die bereits in die ersten beiden Teile eingegangen sind, noch einmal aufgreifen und ihnen die Argumentationsstränge entnehmen, die eine strategische Orientierung beinhalten oder nahelegen.

Dabei ordnen wir die Orientierungsvorschläge den folgenden drei Fragestellungen zu:

1. An welchen Zielen und Werten sollten sich die gewerkschaftlichen Organisationen als kollektiver Arbeitsmarktakteure und Solidarorganisationen orientieren, um die Interessen der Lohnabhängigen zu vertreten?
2. Wie sollten Gewerkschaften ihre Interventions- und Regulationsmacht im nationalen Rahmen verteidigen?
3. Können Gewerkschaften die schwindende Bindekraft der Systeme nationaler Arbeitsbeziehungen mit der Übertragung von Entscheidungskompetenzen auf supranationale Ebenen ausgleichen?

### 1. Gewerkschaften als Arbeitsmarktakteure und Solidarorganisationen

Nur wenige AutorInnen haben den Mut oder sehen einen Sinn darin eine Zukunftsvision mit Handlungsimperativen für gewerkschaftliche Politik insgesamt zu formulieren wie dies Negt (1993), Jansen (1995) oder Moody (1997) versucht haben. Eher typisch ist, daß Beiträge in einzelnen Handlungsfeldern untersuchen, wie Gewerkschaften mit konkreten Herausforderungen fertig werden. Doch fällt auf, daß in den meisten Problemskizzen „Ideologien“ eine wichtige Rolle spielen und so zu Bewußtsein bringt, daß gewerkschaftliche Realpolitik, die Zusammenhalt stiftende Werte und Normen aufs Spiel setzt, letztlich zu Sinn- und Existenzkrisen führt. Sie bestätigen so die These Hymans, daß Gewerkschaften „den Kampf der Ideen“ führen müssen und nicht zulassen können, daß die Bedeutungsinhalte von Begriffen, die für die Organisierung gewerkschaftlicher Solidarität unverzichtbar sind, vom politischen Gegner umdefiniert werden:

„Second, it seems clear, that part of the problem, is an erosion of credible mobilizing rhetorics, of visions of a better future, of utopias. Building collective solidarity is in part a question of a organizational capacity, but just as fundamentally it is part of a battle of ideas. The crisis of traditional trade unionism is reflected not only in more obvious indicators of loss of strength and efficacy, but also in the exhaustion of a traditional discourse and a failure to respond to new ideological challenges“.  
(Hyman 2001:173)

Mit Blick darauf, daß dieses umkämpfte Terrain von den deutschen Gewerkschaften eher sträflich vernachlässigt wird, fordern Behrens/Fichter/Frege (2001) die Überwindung einer Politik, die Pragmatismus zur alleinigen Richtschnur der Gewerkschaftspolitik macht, und den Mut zu Visionen, die Menschen mobilisieren können. Kurz-Scherf und Zeuner (2001) plädieren für eine neue Debatte um alte Grundwerte. Sie kritisieren die Konstruktion eines künstlichen Gegensatzes zwischen den Begriffen „Freiheit“ und „Gleichheit“ durch die neoliberale Ideologie und entwickeln ein erweitertes Konzept gewerkschaftlicher Interessenpolitik. Dieses Konzept „inklusive Solidarität“ soll möglichst viele und tendenziell alle auf Erwerbsarbeit ange-

wiesenen Menschen in der ganzen Welt einschließen. Die Ausweitung der Reichweite gewerkschaftlicher Solidarität ist auch Thema anderer AutorInnen. Ebbinghaus/Visser (1994) befassen sich mit möglichen Wegen und Hindernissen „grenzenloser Solidarität“ in Europa. Lecher (1992) skizziert ideologische Grundlagen einer transnationalen Identität europäischer ArbeitnehmerInnen. Jansen (1995) und Kurz-Scherf (1994) skizzieren ein antipatriarchalisches, nicht exklusives Leitbild der Erwerbsarbeit. Beier u.a. (1993) fordern neue organisatorische Strukturen und politische Konzepte für die gewerkschaftliche Erwerbslosenarbeit.

Da die Erweiterung der Zielgruppen, die in den Genuß gewerkschaftlicher Solidarität gelangen, historisch wie aktuell an die Existenz sozialer Bewegungen geknüpft ist, in denen Menschen für ihre Rechte kämpfen, geht das Interesse an Politiken „inklusive Solidarität“ zumeist einher mit Sympathien für soziale Bewegungen. Darin enthalten ist sowohl die Hoffnung, daß Gewerkschaften sich als soziale Bewegung begreifen und betätigen sowie die Offenheit gegenüber anderen sozialen Bewegungen. Dafür votieren Jansen (1995), Moody (1997), Voss/Sherman (2000) und Kurz-Scherf/ Zeuner (2001). Doch während der Kreis derjenigen, die sich eine Wiederbelebung der Gewerkschaften als sozialer Bewegung vorstellen können, überschaubar ist, sind Konzepte erweiterter Mitgliederpartizipation als Schlüssel für die Wiedergewinnung gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit weit verbreitet.

Ein Schwerpunkt des Diskurses über Mitgliederpartizipation ist dabei die Forderung nach Veränderung der Formen innergewerkschaftlicher Kommunikation. Weitere Leitbilder sind Forderungen nach „Internationalisierung“ der gewerkschaftlichen Identität und Überwindung einer betriebsfixierten und betriebswirtschaftlichen Sichtweise zugunsten einer gesamtgesellschaftlichen Handlungslogik. Kelly (1998), der sich im Rahmen seiner Mobilisierungstheorie mit der Herausbildung kollektiver Identitäten und Interessenvertretungsstrategien befaßt, sieht Gerechtigkeit als Schlüsselbegriff. Mückenberger/Stroh/Zoll (1995) erhoffen eine Wiedergewinnung politisch-moralischer Legitimität durch die Vision einer „zivilgesellschaftlichen Bürgerrechts-Gewerkschaft“, die Freiheit und Gleichheit im Lichte des historisch Möglichen neu definiert und dies mit einem um die ökologische Dimension erweiterten Solidaritätsbegriff verbindet. In einem der wenigen gewerkschaftlichen Beiträge, der sich mit der Frage der Arbeitsimmigration befaßt, befürworten die Autoren eine „Ethik des Teilens“, die sich auch in einem Mindestmaß an Kommunikation mit den Immigranten ausdrückt.

### **Bedeutung der Mitgliederpartizipation**

Die Problemanalysen formulieren ein wachsendes Defizit der gewerkschaftlichen Organisationen, Mitglieder und Unorganisierte einzubinden und ihnen einen sozialen Ort sowie Instrumente zu bieten, mit denen sie sich identifizieren können und der ihnen Wege öffnet, an der Vertretung der eigenen Interessen mitzuwirken. Die daraus abgeleiteten Lösungsvorstellungen konzentrieren sich dabei auf die Schwerpunkte: Bedeutung der Mitgliederpartizipation für die Stärkung der gesellschaftlichen Macht der Gewerkschaften, Umbau der Organisationsstrukturen und Gewinnung neuer Mitglieder.

Klare Ablehnung des Konzepts „Stärkung der Gewerkschaften durch mehr Mitgliederpartizipation“ äußert Zech (1996). Der Autor, begreift Gewerkschaften nicht in erster Linie als zivilgesellschaftliche Organisation sondern als notwendig hierarchisches Unternehmen des Non-Profit-Sektors. Die Durchsetzung der „Unternehmens“ziele „adäquate Entlohnung“ und „Mitgestaltung der Arbeitsplätze“ läßt die beobachtete Praxis – Mitglieder dürfen erst dann entscheiden, wenn sie Funktionäre geworden sind – durchaus als funktional erscheinen. Statt mit dieser Praxis zu brechen empfiehlt der Autor die Arbeit von Hauptamtlichen und Referenten unter Managementgesichtspunkten zu professionalisieren.

Auch wenn dieses Lösungsmodell das Selbstverständnis und Praxis nicht weniger Spitzenfunktionäre innerhalb des Apparates ausdrückt und ihnen eine Art programmatische Plattform bietet, weist die große Mehr-

heit der Wortmeldungen in die entgegengesetzte Richtung. Durchgängig wird der Grad an Mitgliederpartizipation, den die gewerkschaftlichen Strukturen bieten, als mangelhaft charakterisiert.

So befürwortet Zoll (1991) den „Ausbau von aktiven projektbezogenen Beteiligungsformen“ (Projektgruppen, Gesprächskreise, Konversionsarbeitskreise). Mit Hilfe dieser „erweiterten Partizipation“ hofft der Autor Arbeitnehmer besser in die Lage zu versetzen, sich aktiv mit dem technologischen Wandel auseinanderzusetzen, seine Prägung zu beeinflussen statt ihn einfach als Schicksal hinzunehmen. Bezug nehmend auf Traditionen, die über delegierende Formen der Interessenvertretung hinausweisen, fordert der Autor eine Gewerkschaft, die diskursfähig ist und in der sich Mitglieder bewußt über gemeinsame Orientierungen verständigen. Denn eine Organisationskultur, die auf die Folgebereitschaft loyaler Mitglieder setze, habe angesichts der Erosion traditioneller Milieus und ideologischer „Gewißheiten“ keine gesellschaftliche Basis mehr.

Mückenberger/Stroh/Zoll (1996) fordern für Mitglieder und Nichtmitglieder vielfältige und unterschiedliche Modelle der Partizipation, die kontinuierliche betriebliche Arbeitskreise und Projektgruppen ebenso umfassen soll wie Wohngebietsarbeit.

Davon, dass Gewerkschaften sich in die Lage versetzen müssen, naturwüchsige oder durch Loyalität erzeugte Gemeinsamkeit durch „aufgeklärte Gemeinsamkeit“ zu ersetzen, geht auch Arlt (1994) aus. Der Autor erklärt historische Notwendigkeit und Sinn der Lagermentalität innerhalb der politischen Kultur der Gewerkschaften, ist jedoch davon überzeugt, daß diese Mentalität heute ein ernsthaftes Entwicklungshindernis geworden ist, weil sie ausgrenzt und Widersprüche erstickt statt diese offen zu diskutieren und so eine gemeinsame Willensbildung der Mitglieder überhaupt möglich zu machen. Da allerdings die aktiven Kerne der Organisation, die als Garanten ihrer Kampffähigkeit gelten können, nach wie vor in der alten Organisationskultur einer nichtdiskursorientierten Kommunikation verankert sind, empfiehlt Arlt den Gewerkschaften das vorübergehende Nebeneinander von Agitation und Diskussion auszuhalten und auch ihre Kommunikation entsprechend zweigleisig zu konzipieren.

Für eine deutliche Ausweitung der Mitgliederpartizipation votiert auch Oskar Negt (1993), der Gewerkschaften nach ihrem Nutzen für die Emanzipationsbedürfnisse ihrer Mitglieder befragt. Negt fordert die „Entwicklung zu einer Beteiligungsgewerkschaft, die der demokratischen Selbstorganisation und den Partizipationsbedürfnissen der Mitglieder deutlich größeren Raum verschafft.“ (Negt 1993: 242).

Eine verstärkte Einbeziehung aktiver ehrenamtlicher Kolleginnen und Kollegen und deren »Ausstattung« mit mehr Kompetenz und Verantwortlichkeit fordert auch Balduin:

„Es führt kein Weg an vorbei. Der Vertretungsanspruch der IG Metall ist nur über noch stärkere Berücksichtigung des Faktors Beteiligung einzulösen, unter Einschluß von mehr Elementen der Selbstorganisation und der Selbststeuerung.“ (Balduin 1993:230)

### **Vorschläge zum Umbau der Organisationsstrukturen**

Die Frage nach den Partizipationschancen ist jedoch nicht nur eine Frage der Beziehungen zwischen Mitgliedern und gewählten Funktionsträgern sondern betrifft auch die Anziehungskraft, die Gewerkschaften als Organisationen gegenüber den Unorganisierten ausüben.

Um die Attraktivität für Nichtmitglieder aus „pluralisierten Sozialmilieus“ zu erhöhen und den Zugang zu gewerkschaftlichen Strukturen niedrigschwelliger zu machen, plädieren Alheit/ Vester (1993) für die Öffnung der Organisationen für „neue Assoziationen“, die sich – so das Ergebnis ihrer Studien – außerhalb der gewerkschaftlichen Strukturen herausgebildet haben. Sie sehen in dieser Öffnung nicht das Ende der zentralen Organisation, jedoch eine notwendige Ergänzung. Zu den konkreten Organisationsformen, durch welche diese Öffnung realisiert werden könnte und wie sie die innergewerkschaftliche Hierarchie verändern würde, äußern sich die Autoren jedoch nicht. (Alheit/Vester 1993)

Ein konkretisierteres Umbaukonzept formulieren demgegenüber Beier/Kantelhardt/ Wolfski-Sprenger (1993). Die AutorInnen befassen sich mit dem Verhältnis der Gewerkschaften zu den Erwerbslosen und machen darauf aufmerksam, daß die Gewerkschaften über die existierenden betriebsorientierten Organisationsstrukturen immer weniger Mitglieder und Unorganisierte erreichen können, da immer mehr Mitglieder arbeitslos sind – in manchen Gebieten stellten sie mitunter sogar die Mehrheit. Dazu kämen Erwerbstätige, die durch ihren Status als Leih-, Montage- oder Heimarbeiter, als flexibilisierte, geringfügig Beschäftigte oder abhängig Selbständige ebenfalls durch die auf Betrieb und Branche zugeschnittenen Strukturen nicht mehr ansprechbar sind. Zudem wünschten sich eine wachsende Zahl von Mitgliedern neue Beteiligungsformen außerhalb starrer gewerkschaftlicher Gremien. Die AutorInnen fordern deshalb den Aufbau der Wohngebietsarbeit als zweite Säule, die analog zu den betrieblichen Vertrauensleuten einen ehrenamtlichen Funktionskörper erhalten soll, den Beschäftigte und Nichtbeschäftigte des Wohngebietes gemeinsam wählen. Um Einzelgewerkschaften zu unterstützen, die nicht in der Fläche präsent sind und um prekär Beschäftigten oder Arbeitslose ohne Branchenbindung eine Anlaufadresse zu verschaffen machen sie den Vorschlag über die Eröffnung von Ladenbüros in jeder größeren Stadt nachzudenken. Die mit Hilfe dieser Büros entstehenden Aktivitäten könnten durch einen hauptamtlichen Moderator koordiniert werden, der Expertenwissen abrufen und in Projektgruppen organisieren.

Die Erweiterung der gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen um eine Wohngebietsstruktur möchte auch Negt (1993), der dies allerdings mit der großen Bedeutung des nicht-betrieblichen Sozialraums für die Identitätsbildung der Beschäftigten begründet.

„Als die Arbeiterbewegung entstand, folgte man den Arbeitern dorthin, wo sie sich den größten Teil des Tages aufhielten und wo sie zwangsweise vergesellschaftet wurden, man folgte ihnen in die Betriebe. Wenn gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik, die die Anwesenheitszeit im Betrieb verkleinert und die freie Zeit vergrößert, in einer langen gesellschaftlichen Dimension Bedeutung haben soll, so muß buchstäblich im organisatorischen Eigeninteresse Gewerkschaftspolitik zunehmend auch die außerbetrieblichen Handlungsfelder beackern. Die Betriebe sind nach wie vor ein wichtiges Standbein der Organisation, woran kein Zweifel besteht. Die Gewerkschaften leben von der Möglichkeit, in Kampfsituationen mit dem Kapital auch den Produktionsbetrieb stören zu können. Aber es ist unverkennbar, daß Denkweisen, Lebensstile, Politisierungsprozesse, die außerhalb des Betriebes sich gebildet haben, immer stärker auch in die betriebliche Realität hineinwirken. So ist es unabdingbar, daß gewerkschaftliches Handeln auch die Vergesellschaftungsformen der Menschen in der Stadt, in den Wohnblocks, in den Schulen zu beachten hat und die dort sich bildende primäre Organisationsphantasie bewußt verarbeiten muß. Ein zweites Standbein ist nötig, die gewerkschaftliche Präsenz in außerbetrieblichen Lebensbereichen.“ (Negt 1993:236f.)

Auch zur verbesserten Repräsentation und Gleichstellung der Frauen werden neue Organisationsstrukturen gefordert. (Silvia/Markovits 1994, Jansen 1995). Doch gehen diese selten über das hinaus, was Claudia Pinl (1977) bereits vor 20 Jahren in ihre Analyse des „Arbeitnehmerpatriarchats“ eingefordert hat.

Im Gegensatz zu dieser Debatte um nicht-diskriminierende, offene und niedrigschwellige Organisationsstrukturen, die das Mitgliedspotential der nach dem Industrieprinzip aufgebauten Gewerkschaften erweitern sollen, befürwortet Galenson einen anderen Weg, um den spezifischen Interessen strategisch wichtiger Lohnarbeiterkollektive entgegenzukommen und ihre Organisationsbereitschaft zu fördern:

“The key to achieving higher membership density is the organization of service-sector employees who are supplanting those engaged in manufacturing. Where this has been successful, as in Scandinavia and other countries, it has been done on the basis of specialized unions that cater to the particular interests of the various occupational groups. The earliest unions in the West were all based on craft, and many have survived.

The idea that large industrial unions promote worker solidarity and raise their bargaining power may have been valid when the mass production industries were forming into large enterprise units, but it may be counterproductive today. The interests of different occupational groups may diverge and even come into sharp conflict on some issues. Employees in industries that are heavy exporters are likely to have a completely different view of free trade than those that face competition from imports. Even people working in the same establishment may find themselves on the opposite side of the bargaining table – for example, highly skilled physicians and nurses versus semiskilled hospital personnel.

This means that the efforts of the traditional unions to compensate for their membership losses by entering into unrelated areas of work are not likely to pay off. Organization of the specialized service groups will probably come from within when

practitioners perceive a need. Academic and trade associations may be transformed into collective bargaining organizations, the origin of many of the newer unions. The largest union of teachers in the United States, the National Education Association, which remains independent of the AFL-CIO, is a good example. Professionals are often reluctant to enter the same organizations as blue-collar workers, but they will join their own associations when their interests are threatened." (Galenson 1994:152)

### **Konzepte für Mitgliederwerbung, -betreuung und -aktivierung**

Eine Diskussion, die sich zielgruppenunabhängig damit befaßt, mit welchen strategischen Konzepten neue Mitglieder für die Gewerkschaften zu gewinnen sind, gibt es im deutschen Kontext nicht. Dies mag eine Bestätigung der These sein, daß die DGB-Gewerkschaften sich traditionell vor allem auf ihre institutionellen Standbeine (Betriebsverfassung, Arbeitsgesetze, Tarifautonomie) als Machtressource verlassen. Anregungen zu neuen Ansätzen kommen hier von britischen, vor allem aber von den US-Gewerkschaften, die weniger institutionell verankert sind und um so mehr auf die Ressourcen „Organisationsgrad“ und „Mitgliedermobilisierung“ angewiesen sind.

Hurd/Milkman/Turner (2001) bilanzieren die „organizing“-Kampagnen von US-Gewerkschaften, die ein Konzept erproben, das Mitgliedermobilisierung und Mitgliedergewinnung verbindet. Der Löwenanteil neu gewonnener Mitglieder entfällt auf Verbände, die versuchen auf dieser Linie politisches Neuland zu betreten, indem sie Mitglieder mobilisieren und durch Kooperation mit anderen zivilgesellschaftlichen Gruppen die Öffentlichkeit für gewerkschaftliche Ziele sensibilisieren und so auch die Politik von Arbeitgebern delegitimieren. In den verschiedenen Kampagnen („Justice for Janitors“, „living wage movement“, „anti-sweatshop movement“, „sustainability alliances“) die von den AutorInnen ausgewertet werden, wird deutlich, daß bedeutende US-Gewerkschaften, unterstützt durch die neue Führung im AFL-CIO, eine strategische Umoorientierung wagen, die sich die Organisierung von Lohnabhängigen in lang ignorierten Sektoren prekärer Beschäftigung zum Ziel gesetzt hat. Der AFL-CIO hat für die planmäßige Werbearbeit eine „organizing-academy“ ins Leben gerufen und organisiert sogenannte „union-summers“, in denen Studenten als Werber geschult werden. (Hurd u.a. 2001). Frege (2000) spricht sich gegen die Übernahme des „organizing“-Konzepts als Modell für die deutschen Gewerkschaften aus, empfiehlt ihnen jedoch aus bestimmten Erfahrungen zu lernen (Professionalität der Werbearbeit, Gerechtigkeitsdiskurs, Partizipationsorientierung).

Heery/Kelly/Waddington (2001) berichten, daß auch die britischen Gewerkschaften in den 90er Jahren größere Anstrengungen unternommen haben, neue Mitglieder zu gewinnen. Sie haben dabei aus den Erfahrungen in den USA gelernt und nach amerikanischen Vorbild eine Schule für die Ausbildung von Werbern ins Leben gerufen. 1999 konnten 52 % der Gewerkschaften Mitgliederzuwächse vermelden, wobei u.a. zwei Aspekte deutlich werden: die flexibilisierten Teile der Belegschaft wurden als Zielgruppe ernster genommen und die Repräsentativität der einzelnen Arbeitnehmergruppen innerhalb der Organisationen wurde verbessert.

Behrens/Fichter/Frege (2001), die der Frage nachgehen, wie die deutschen Gewerkschaften die Initiative zurückgewinnen können, konstatieren das Fehlen eines vergleichbaren Konzepts im deutschen Kontext. Zwar attestieren sie den DGB-Gewerkschaften ein durch Mitgliederverluste ausgelöstes wachsendes Bewußtsein in der Frage der Werbung neuer Mitglieder, vermissen jedoch eine Strategie, die dem wachsenden Mitgliederschwund wirksam entgegentreten könnte. Zentrales Element eines solchen Konzepts wäre für sie die Stärkung der Mitgliederpartizipation in einer Organisation, die sich als soziale Emanzipationsbewegung begriff:

„In den meisten Gewerkschaften wird nach wie vor mit klassischen Werbemethoden umgegangen (Imagekampagnen, Poster). Dies reicht aber heutzutage nicht mehr aus. Mitgliederwerbung muß als umfassender Ansatz begriffen werden, neue Mitglieder zu gewinnen und gleichzeitig die existierenden Mitglieder für die Gewerkschaftsarbeit zu aktivieren. Dies setzt einen umfassenden Organisationswandel voraus: Die Organisationsstrukturen werden dezentralisiert, das einzelne Mitglied erhält mehr Kompetenz und Verantwortung, es gibt professionelle Werber und der Etat für Mitgliederwerbung wird erheblich aufgestockt. Zudem sollten sich die Gewerkschaften weniger als Dienstleistungsbetriebe verstehen, also Organisationen,

die etwas für das Mitglied tun, sondern als soziale Bewegung, die zur aktiven Teilnahme anregen und mit denen sich die Mitglieder identifizieren...Die Entwicklung weg von schwerfälligen Gewerkschaftsbürokratien hin zu emanzipierten Gewerkschaftsmitgliedern, die manche Anliegen vor Ort selbständig lösen könnten, erscheint als erfolversprechender Ansatz, flexibel auf neuere Managementstrategien reagieren zu können.“ (Behrens u.a. 2001:166)

Jansen (1995) spitzt diesen Ansatz zu. Sie fordert eine politische Machtverlagerung hin zu den Mitgliedern, den Aktiven und „Ermächtigungen“ auf Zeit. An die Stelle von Stellvertreterpolitik oder politischem Missionieren sollte eine Praxis treten, in dem die Macht in die Hände der Mitglieder gelegt werde, damit sie etwas für sich und in Kooperation mit anderen tun könnten. Gelänge es, das Organisationsleben durch die zu prägen, die etwas „tun“ wollen, würde dies ansteckende Wirkung auch nach draußen haben. Funktionäre hätten sich in diesem Konzept als Instrumente der Selbstentfaltung der Mitglieder auf Zeit zu verstehen statt sich die Aufgabe anzumaßen berufsmäßig alle Politik zu monopolisieren. Letzte Konsequenz dieses Ansatzes ist, daß die Gewerkschaften als „Selbstorganisation emanzipationswilliger ArbeitsbürgerInnen“ sich auch selbst permanent zur Disposition stellen.

### **Verhältnis zu sozialen Bewegungen**

Das starke Votum für eine Erweiterung der Partizipationschancen der Mitglieder drückt sich auch in einer zunehmend positiven Bewertung sozialer Bewegungen aus. Die Fürsprecher eines Kurses der Abschottung und Abgrenzung gegenüber sozialen Bewegungen räumen offensichtlich das Feld, so daß eine Politik der Öffnung und Kooperation zumindest dem Anspruch nach mittlerweile unumstritten ist, auch wenn dies nicht unbedingt zu einer selbstkritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Praxis führt.

MarBolek (1999), die sich mit dem „schwierigen und emotionsgeladenen Verhältnis“ des DGB zu den neuen sozialen Bewegungen befaßt, konstatiert, daß zwar die krassen ablehnenden Reaktionen z.B. aus der IG BSE der Vergangenheit angehörten, doch hätte die Herausforderung der neuen sozialen Bewegungen immer noch kein radikales Umdenken auslösen können. Durch ein zu starkes Klammern an ihren Traditionen sei den Gewerkschaften der Blick für das innovative Potential der neuen sozialen Bewegungen (thematisiert wird die Frauen- und Ökologiebewegung) verstellt worden. Die Autorin sieht allerdings ein durch ökologische Katastrophen bewirktes zögerliches Umdenken, das bewirkt habe, daß die Ränder der Organisation eine Zukunftsdebatte aufzwingen konnten (gemeint ist die Zukunftsdebatte Ende der 80er). Diese Debatte habe jetzt das Zentrum erreicht, ohne daß gesichert sei, daß die notwendigen Konsequenzen zum festen Bestandteil der Politik werden. Annahme der Herausforderung durch die neuen sozialen Bewegungen bedeutet für MarBolek Rückbesinnung der Gewerkschaften auf die Ursprünge als soziale Emanzipationsbewegung, die heute ein Emanzipationsprojekt „der Arbeit(enden) in ökologischer und feministischer Perspektive“ in Angriff nehmen sollte.

Aus dem gleichen politischen Zeitkontext heraus äußert auch Weischer (1993) unter Bezugnahme auf Horst Kern die Hoffnung, daß sich ein fruchtbares Bündnis zwischen der Gruppe der „neuen Arbeitnehmer“ (mit der technischen Intelligenz als Kern) und der Öko- und Frauenbewegung entwickelt.

Heery/Kelly/Waddington (2001) zeichnen am Beispiel Großbritanniens drei Wege, auf denen die Gewerkschaften sich sozialen Bewegungen nähern und diese in ihre Strategiebildung einbeziehen können: Entweder sie machen sie zu einer erweiterten Ressource ihrer Politik, weiten ihre Themenpalette auf Fragen aus, die nicht zu ihren klassischen Kernthemen gehören oder lernen aus den Methoden und der Organisation der sozialen Bewegungen. Über Motive, Reichweite und Fragilität dieser Annäherung schreiben die Autoren:

„There is a developing relationship between trade unions and social movements in the UK, therefore, which has been driven by political exclusion under the Conservatives and the need to identify new resources of power; by the feminisation of unions and increasing commitment to present diversity; and by the desire to learn from seemingly more dynamic and successful social movements, particularly in reaching out and organising younger workers. Allying with social movements has often proved difficult for trade unions, however, and clearly there are significant constraints on change of this kind. These include

the imperviousness of traditional union culture to new influences, a fragmented system of bargaining that biases representation towards immediate workplace issues, and the changing political environment that has re-opened some traditional routes of access for the trade union movement and so reduced the incentive to form alliances." (Heery u.a. 2001: 20)

Hurd/Milkman/Turner (2001) befassen sich mit den Beziehungen der amerikanischen Gewerkschaften zu sozialen Bewegungen und bewerten die politischen Koalitionen, die US-Gewerkschaften mit sozialen Bewegungen und ihren Organisationen eingegangen sind, als einen zentralen Eckpfeiler der Neubelebung der amerikanischen Arbeiterbewegung. Seit den 80er Jahren und beschleunigt in den 90ern hätten sich einflußreiche Gewerkschaften über die traditionelle Basis hinausgewagt und in einigen Fällen dauerhafte Allianzen mit Menschenrechts- und Umweltgruppen, Studentenvereinigungen, feministischen oder mit kommunalen Bürgergruppen geschlossen. Entscheidende Rolle in diesen Allianzen hätten Mitglieder, die eine Rolle als „Brückenbauer“ spielen. Diese Gewerkschafter hätten politische Interessen, die über Ein-Punkt-Themen hinausgehen und könnten Kontakte zu Aktivisten sozialer Bewegungen – manchmal über unterschiedlichste Themen – knüpfen. Der Lernprozeß der Brückenbauer habe bereits in den 60er Jahren eingesetzt als sich engagierte Mitglieder der ignoranten Haltung der Dachverbände zum Trotz vor allem in den Städten San Francisco, Seattle und New York an Antikriegs- und Bürgerrechtsbewegungen beteiligten.

Diese Aktions- und Kooperationsformen von Gewerkschaften und anderen sozialen Bewegungen sind auch der Hintergrund für Moodys Zukunftsmodell des „social movement unionism“, in dem Gewerkschaften sich als soziale Bewegung erneuern und auf nationaler wie internationaler Ebene mit anderen sozialen Bewegungen gleichberechtigt kooperieren. (Moody 1997)

Behrens/Fichter/Frege (2001) bemängeln die ignorante Haltung der deutschen Gewerkschaften gegenüber dem sozialen und politischen Potential der neuen sozialen Bewegungen, die nach Einschätzung der AutorInnen wenig Neigung entwickeln, sich mit der Umwelt- oder Frauenbewegung politisch auseinanderzusetzen oder sie gar als Rekrutierungsfeld für neue gewerkschaftlich Aktive zu nutzen. Die AutorInnen halten Bündnisse dieser Art auf nationaler wie auf internationaler Ebene für dringend geboten und empfehlen z.B. den Anschluß an die Anti-Globalisierungsbewegung zu suchen.

Kurz-Scherf/Zeuner (2001) plädieren ebenfalls für eine Politik der Öffnung, z.B. gegenüber Arbeitsloseninitiativen und betonen, daß eine solche Kooperation nur Erfolge haben könne, wenn die Gewerkschaften ihre „Alleinvertretungs- und Belehrungsansprüche“ aufgeben. Hoffmann (1988) befürwortet neben Bündnissen die Aufnahme von Impulsen aus den neuen sozialen Bewegungen, die gemeinsam eine „neue Kultur des Protests“ (Kempe) hervorbringen könnten. Kempe (1990) hatte dieses Ziel exemplarisch am Beispiel der gewerkschaftlichen Politik gegenüber der NATO-Raketenaufrüstung und des Kampfes gegen den Paragraphen 116 AFG veranschaulicht. Mindestens beim Konflikt um den §116 sei deutlich geworden, daß die Niederlage in diesem Konflikt auch damit zu tun habe, daß die Gewerkschaften an der Herausbildung einer eigenständigen Kultur des sozialen Protests in Deutschland wenig Interesse haben.

Hyman plädiert dafür, daß Gewerkschaften „zumindest einige Elemente des sozialen Bewegungsmodells aufnehmen“ und macht den Vorschlag, die neoliberal besetzte Begriffe wie „Flexibilität“, „Sicherheit“ und „Chancen“ (auf dem Arbeitsmarkt) mit eigenen Inhalten zu füllen und eine Kampagne für soziale Rechte der Beschäftigten zu organisieren, die ein Hebel sein könnte ein neues hegemoniales Projekt zu begründen. (Hyman 1997)

Aus den Erfahrungen der Erwerbslosenbewegung heraus sprechen sich Beier / Kantelhardt/ Wolfski-Sprenger (1993) für die Kooperation der Gewerkschaften mit traditionellen Bündnispartnern und neuen sozialen Bewegungen aus, um so die gesellschaftliche Kompetenz und damit den politischen Handlungsspielraum der Gewerkschaften zu vergrößern. Dieser Machtzuwachs könnte die Form einer „integrierende(n) sozialpolitische(n) Strategie“ annehmen, die Erwerbslosen davor schützen könne, öffentlich als „Sozialschmarotzer“ diffamiert zu werden und Chancen verbessern, dem Sozialabbau wirksamer entgegenzutreten.

In den Kontext der sozialen Bewegungen gehört auch Kellys (1998) „mobilization theory“, die nicht mehr die Logik von Institutionen sondern den individuellen sozialen Akteur in den Mittelpunkt stellt. Für Kelly sollte das erstrangige Interesse gewerkschaftlich orientierter Sozialwissenschaftler nicht der Frage gelten, wie Arbeitsprozesse reguliert werden, sondern wie der einzelne Lohnabhängige in gesellschaftlichen Verhältnissen, die er als ungerecht empfindet, ein Interesse an kollektiven Handlungsstrategien entwickelt. Kelly hofft dadurch insbesondere einen klassenorientierten Blickwinkel für reale „soziale Prozesse“ zurückzugewinnen, der z.B. in der „Human Resource Theory“ zugunsten von Theoremen, die durch die Interessen der Arbeitgeber determiniert geprägt seien, völlig verloren gegangen sei.

### **Reichweite des gewerkschaftlichen Blickwinkels**

Hier gibt es Vorschläge, die ausgehend von der Kritik einer auf den Betrieb beschränkten Sicht gewerkschaftlicher Interessenvertretung eine Erweiterung des Blickwinkels auf das gesamte Lebensumfeld der arbeitenden Klasse (Mantsios 1998) bzw. eine „Politik im Lebenshorizont der Arbeitnehmer“ Alheit/Vester (1993) befürworten. Negt (1993) bezeichnet dies als Wahrnehmung eines unverkürzten politischen Mandats. Mit der Ausweitung des Blickwinkels soll sich auch der Bezugspunkt gewerkschaftlicher Politik verändern und befähigen gesamtgesellschaftliche Interessen zu vertreten bzw. Verantwortung im Sinne einer „Ökonomie des ganzen Hauses“ (Negt 1995) wahrzunehmen. Eine gesellschaftliche Sichtweise, die es erlaubt, jedes Problem der Arbeit in den Kontext aller Arbeit als Bedingung gesellschaftlicher Gerechtigkeit und Emanzipation zu stellen, fordert auch Jansen (1995).

### **Gewerkschaftliche Kernfunktionen**

Unterschiede bestehen in der Frage, wie sich die Gewerkschaften auf die Individualisierung und Pluralisierung der Arbeitnehmerschaft einstellen sollen: durch Verstärkung ihres individuelle „Kunden“-Wünsche bedienenden Service-Angebots (z. B. Klotz 1999) , durch Organisation von Solidarität auf der Basis von Verschiedenheit (z. B. Zoll 2000) oder durch Organisation von Solidarität auf der Basis weiterhin bestehender prinzipiell gleicher Interessen (z. B. Arlt 1994, Kurz-Scherf/Zeuner 2001).

Obwohl alle Analysen der Individualisierungstendenzen deutliche Kritik an einer auf Kommando und Stellvertretertum beruhenden Kultur der gewerkschaftlichen Organisation und Interessenvertretung sowie an einem Auseinanderfallen von Rhetorik der Organisations-„Reform“ und erstarrter Praxis des Apparats üben, unterscheiden sich die Veränderungsvorschläge deutlich danach, in welches Verhältnis die gesellschaftlichen Trends der Individualisierung und Pluralisierung zum Interessengegensatz von Kapital und Arbeit gesetzt werden. Wer eine Tendenz zur Auflösung oder zum Relevanzverlust dieses Gegensatzes sieht, plädiert für andere Zweckbindung der Gewerkschaften als derjenige, der diesem Gegensatz nach wie vor große Bedeutung beimißt und die Bändigung eines entfesselten Kapitalismus für eine dringende Aufgabe auch der Gewerkschaften hält (z. B. Bourdieu 1998, Mahnkopf/Altvater 2001, Dera/Räschke/Tölle 2001).

Andere Zwecksetzungen als das skizzierte Modell einer revitalisierten sozialen Emanzipationsbewegung, die gesamtgesellschaftliche Bezüge herstellt und eine Politisierung der Gewerkschaften beinhaltet, benennt auch Hammarström (1994), der drei Schwerpunkte gewerkschaftlicher Kernaufgaben beschreibt, die sich in den schwedischen Gewerkschaften herauskristallisiert haben: Der Typ „Basisversorgung“ beschränkt sich auf die Wahrnehmung der historischen Kernaufgaben „Lohn und Arbeitsbedingungen“ und verzichtet auf kulturelle Programme und politische Kampagnen. Der Typ „24-Stunden-Gewerkschaft“ bekommt den Charakter einer Dienstleistungsagentur, die vor dem Hintergrund einer verstärkt politischen Festlegung sozialer Standards auf vergünstigte kollektive Waren- und Dienstleistungsangebote setzt. Der dritte Typ „Qualifizierung als Schlüsselaufgabe“ organisiert gestützt auf betriebliches Co-Management die Humanressourcen Ausbildung und Qualifizierung als Standortvorteil.

## 2. Gewerkschaften als Interventions- und Regulationsmacht im nationalen Rahmen

Bei der Beurteilung der Frage, welche realen Optionen die Gewerkschaften auf der nationalen Ebene haben, ihrer Schwächung durch wirtschaftliche Globalisierung, Hegemonie des Neoliberalismus, konservative Regierungsmehrheiten oder den sozialen Strukturwandel zu begegnen, gehen die Meinungen – dies wurde bei der Problemanalyse bereits deutlich – auseinander. Dies spiegelt sich auch in den Handlungsorientierungen wider, die in dieser Frage gegeben werden.

Wir beginnen mit Beiträgen, die sich auf die Praxis des „collective bargaining“ beziehen und gehen dann zu Wortmeldungen über, die sich aus den Veränderungen der tripartistischen Beziehungen von Gewerkschaften, Arbeitgebern und Regierung ergeben.

Das zentrale und kontrovers diskutierte Thema auf diesem Feld der Arbeitnehmer/ Arbeitgeber-Beziehungen, das die Praxis der Gewerkschaften als Arbeitsmarktakteure und Solidarorganisationen gleichermaßen zum Inhalt hat, ist die Zukunft der Flächentarifverträge bzw. die Frage, wie seine weitere Erosion aufzuhalten ist.

Streeck (1998) möchte die Zukunftsfähigkeit des Flächentarifvertrags dadurch sicherstellen, daß sich die Gewerkschaften mit den Arbeitgebern auf ein erneuertes Verhandlungssystem einigen, das eine Abkehr vom traditionellen Einheitsniveau voraussetzt und in dem die Tarifparteien in wachsendem Maße über die „überbetriebliche Regulierung betrieblicher Regulierungen“ befinden. Das Ergebnis wären „modulare Regulationssysteme“, die Öffnung und Differenzierung ermöglichen und an Stelle „vollständig ausformulierter“ Verträge treten. Eine wesentliche Voraussetzung für die Realisierung dieses Reformkonzepts besteht für Streeck im Aufbau einer Kultur des Vertrauens zwischen den Sozialpartnern, die er durch Erweiterung gemeinsamer institutionalisierter Kontakte, gemeinsame öffentliche Erklärungen und Zusicherungen sowie durch Initiativen zur gemeinsamen Umsetzung von Tarifverträgen pflegen möchte. Ein modernes Tarifverhandlungssystem ist für den Autor unvereinbar mit Verhandlungsritualen, die mitsamt ihrer aggressiven Rhetorik als archaisch empfunden werden müßten. Das erneuerte Verhandlungssystem habe sich der Pflege gemeinsamer Themen (Industriepolitik, Arbeitsorganisation, Aus- und Weiterbildung) zu widmen, so daß eine „Einbettung der unvermeidlichen Konfliktthemen in Kooperationsthemen“ möglich werde.

Steht für Streeck der Reformbedarf des Flächentarifvertrags in direktem Zusammenhang mit der unabwendbaren Notwendigkeit neue Formen der Arbeitsorganisation und Leistungsbemessungsformen, die den ergebnisorientierten und projektförmig strukturierten Arbeitseinsatz erfassen, sozialverträglich zu regeln, wird die Erosion des Flächentarifvertrags in einem Werkstattbericht von Bergmann / Bürckmann / Dabrowski (1998) als eine einseitig von den Arbeitgebern erzwungene Preisgabe gewerkschaftlich erkämpfter Normen und sozialer Rechte charakterisiert. Wird Formwandel und zurückgehender Deckungsgrad des Flächentarifvertrags bei Streeck als das „Notwendige und Richtige“, das zunächst nur im stillen getan werden könne, interpretiert, begreifen Bergmann/Bürckmann/Dabrowski die von den Arbeitgebern betriebene Politik als recht erfolgreichen Versuch der „Kommerzialisierung der Arbeitskraft“, der die Orientierungs- und Gestaltungsfunktion der Tarifverträge in einen „vielfach nur mehr als wenig verbindliche(n) Orientierungsrahmen“ verwandelt habe. Das Ergebnis ihres Berichts legt die Schlußfolgerungen nahe, mit einer Politik zu brechen, die sie als in allen wesentlichen Momenten der neoliberalen Hegemonie verhaftet beschreiben und die sich in Begriffen und Semantik die Problemdefinitionen durch die Arbeitgeber vorgeben läßt. Da dies einer Delegitimierung von Lohnarbeiterinteressen gleichkäme, empfehlen die Autoren endlich Klartext zu reden und die Lage nicht weiter zu beschönigen. Auch wird die fehlende Bereitschaft der Gewerkschaftsführung kritisiert, der zunehmenden Standortkonkurrenz zwischen den Belegschaften entgegenzutreten:

„Daß Konzerne die latente Konkurrenz zwischen den Standorten für ihre Ziele nutzen, ist selbstverständlich. Nicht plausibel, wenn auch nachvollziehbar ist es, daß sich Konzern- und Werksbetriebsräte auf das Co-Management einlassen...Nicht plausi-

bel ist es indessen, daß die IG Metall den entsolidarisierenden Effekten der Konkurrenz – mitsamt den materiellen Zugeständnissen, die damit verbunden sind – nicht entgegenzutreten versucht. In keinem der Interviews mit Betriebsräten und Vertrauensleuten aus den Automobilkonzernen finden sich Hinweise oder auch nur Andeutungen über solche Versuche.“ (Bergmann u.a 1998:73f.)

Auch für Traxler (1997), der die Entwicklung des Flächentarifvertrags in den OECD-Ländern über den Zeitraum von 1970-1990 untersucht hat, ist die sich verstärkende Machtasymmetrie zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften das zentrale Problem für die Verteidigung des Flächentarifvertrags:

„Angesichts dieser beachtlichen Freiheitsgrade im Verhältnis von Tarifformen und ökonomischer Entwicklung ist die gegenwärtige Infragestellung des Flächentarifs nicht eigentlich aus makroökonomischen Steuerungsdefiziten sondern aus der Asymmetrie in den je spezifischen Interessen der Arbeitsmarktparteien an der Aufrechterhaltung dieser Tarifnorm zu erklären... Bedenkt man die Verfallsbedingungen kollektiver Regelungen, so gibt es aus Arbeitnehmersicht zum Flächentarif keine Alternative. Anders verhält sich dies für die Arbeitgeber, aus deren unmittelbaren Klassenstandpunkt kollektive, flächendeckende Regelungen nicht die erste Wahl darstellen. Aus den oben skizzierten Gründen ist davon auszugehen, daß die arbeitgeberspezifischen Regelungsfunktionen des Flächentarifvertrags eine Relativierung erfahren. Im Zusammenspiel mit den veränderten gesellschaftlichen Kräfteverhältnissen wächst dadurch der Anreiz für die Arbeitgeber, den Flächentarif (auch unter Inkaufnahme des Verfalls ihrer eigenen Verbände) aufzubrechen.“ (Traxler 1997:121f.)

Der Autor verweist in der gleichen Quelle auf die große Bedeutung der Existenz von Allgemeinverbindlichkeitserklärungen für die Organisationsbereitschaft und die Akzeptanz tarifvertraglicher Regelungen. Der Kampf für die gesetzliche Verankerung dieses Instruments und für seine konsequente Anwendung wäre demnach eine strategische Konsequenz des Autors. Zudem sieht Traxler ein wachsendes gewerkschaftliches Drohpotential in der zunehmenden Verwundbarkeit der Unternehmen infolge komplexer und länderübergreifender Funktionsketten ihrer Produktion. Traxlers Schlußfolgerung ist letztlich, daß es ohne erkennbar gewachsenen Zugewinn an gewerkschaftlicher Organisationsmacht kaum möglich sein wird, dem „concession bargaining“ und der zunehmenden Vertragsflucht der Arbeitgeber Schranken zu setzen.

Traxler (1999) hat dies in einer Studie über Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung bei Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften so resümiert:

„In der Inter-Klassenbeziehung bedeutet das [die einzelnen Arbeitgeber verfügen aufgrund ihrer ökonomischen Macht auch über Optionen jenseits der Vertretung durch Verbände], daß für Arbeitgeber kein Bedarf besteht, sich in Verbänden zwecks Regelung der Arbeitsverhältnisse zusammenzuschließen, solange sich die Arbeitnehmer nicht auf kollektive Aktionen verständigen. In der historischen Entwicklung erfolgte daher die Gründung der Arbeitgeberverbände zumeist nach der Entstehung der Gewerkschaften und in Reaktion auf diese...Aus all dem folgt, daß die Bereitschaft der Arbeitgeber, sich in Verbänden zu organisieren und Flächentarife abzuschließen, in letzter Instanz von der Stärke der Gewerkschaften abhängig ist.“ (Traxler 1999: 70, 72)

Was jedoch die zukünftige Form eines reformierten Flächentarifvertrags betrifft, sieht auch Traxler – hier folgt er in der Tendenz eher dem Konzept Streecks – die Notwendigkeit weiterer Differenzierung und Dezentralisierung. Als Reaktion auf die postfordistische Herausforderung möchte er den Tarifvertrag stärker als „Instrument prozeduraler Steuerung“, das den „Rahmen für Gestaltungsoptionen und die Bedingungen ihrer Auswahl in den Unternehmen“ setzt, einsetzen.

Für eine Aufgabe des traditionellen Modells des Flächentarifvertrags votiert Müller (2001), der die Struktur des Verhandlungssystems den pfadabhängigen Zwängen der Standortpolitik deutscher Unternehmen anpassen möchte. Für den Autor läßt die sektorale Differenzierung der ökonomischen Leistungsfähigkeit die Aufrechterhaltung eines einheitlichen Flächentarifvertrags für mehrere Branchen nicht mehr zu. Er fordert differenziertere und ungleichere Tarifsysteme und die dafür nötige „Segmentierung des Tarifkartells“. Müller ersetzt hier die Geltung sozialer Mindeststandards durch den Begriff „Privilegien“ und interpretiert so eine Entwicklung, die von vielen AutorInnen als Problemdiagnose vorgetragen wurde, als obsoletere Tradition.

„Der alte egalitaristische Legitimationsanspruch der deutschen Gewerkschaften, aus Privilegien für wenige Privilegien für alle auf Dauer zu machen, kann offenbar nicht mehr flächendeckend eingelöst werden.“

Behrens/Fichter/Frege (2001) wählen einen eher pragmatischen Zugang zum Thema. Die AutorInnen halten die Rede von der Auflösung des Flächentarifvertrags für überzeichnet, obwohl sie eine deutliche Segmentierung der tariflichen Landschaft einräumen. Doch bewerten sie die sich so herausbildende Heterogenität nicht vorbehaltlos als Problem sondern sehen darin auch eine Chance für neue Konzepte. Dabei beziehen sie sich positiv auf den Haustarifvertrag von debis und die Betriebsvereinbarungen über Zeitwertpapier und Pensionsfonds bei der Volkswagen AG.

Die Schlußfolgerungen, die hinsichtlich Stabilität und Zukunftsfähigkeit aus der Praxis der nationalen korporatistischen Pakte gezogen werden, sind nicht weniger kontrovers als die Konsequenzen aus der Politik der organisierten Tarifparteien.

Zu einer insgesamt positiven Lagebeurteilung kommt Armingeon (1994). Er sieht weder eine generelle Schwächung der Gewerkschaften noch eine Aufkündigung sämtlicher länderspezifischer korporativer Arrangements in den 80er Jahren. Einen entscheidenden Schutzmechanismus gegenüber einer solchen Herausforderung sieht er darin, daß die meisten Regeln für kollektive Arbeitsbeziehungen gesetzlich festgelegt sind und diese Hürde in der Regel schwer zu nehmen ist. Armingeon widerspricht der These von den entpolitisierten Gewerkschaften und stützt sich dabei auf ländervergleichende Umfragestudien von Gewerkschaftsmitgliedern aus den 70er und den 90er Jahren. Aus diesen Ergebnissen zieht er auch den Schluß, daß von einer Krise der traditionellen Koalitionen zwischen Gewerkschaften und Arbeiterparteien nicht die Rede sein kann. Es ist daher auch nicht verwunderlich, daß aus dieser Analyse über die „Zukunft kollektiver Arbeitsbeziehungen“ keine strategischen Forderungen für einen Politikwechsel abgeleitet werden.

Auch Ben-Israel/Fisher (1994) setzen bei der Bewältigung der Herausforderungen, denen sich die Gewerkschaften gegenüber sehen, auf bewährte korporatistische Strategien. In einem Artikel, der Länderbeispiele aus allen Kontinenten enthält, befassen sie sich mit der Situation der Gewerkschaften in einer veränderten Umwelt. Ihre These ist jedoch, daß die Veränderungen der gewerkschaftlichen Handlungsbedingungen zu einer allgemeinen Schwächung der Gewerkschaften geführt haben, die Organisationen mit unterschiedlichem Selbstverständnis und Tradition umfaßt. Als Konsequenz dieser Situation setzen sie auf die Weiterverfolgung des neokorporatistischen Modells, in dem Gewerkschaften, Arbeitgeber und Regierung im Rahmen eines Positiv-Summen-Spiels kooperieren. Die Autoren nehmen zwar die Auflösung dieses Modells in einigen europäischen Ländern wahr, sehen jedoch auch „Überlebende“. Auch beziehen sie sich positiv auf das betriebskorporatistische Modell Japans, in dem sie eine betriebsübergreifende Sozialstaatsdimension entdeckt haben und heben die israelische Histadrut als erfolgreiches korporatistisches Modell hervor.

Eine weniger beruhigendes Bild von der Zukunftsfähigkeit dieses Ansatzes zeichnet Hoffmann (1997), der nahelegt, „daß das ehemals gepriesene »Modell Deutschland«, in dem Kapitalinteressen und die Interessen der Arbeitnehmer/innen an sicheren Arbeitsplätzen, hohem Einkommen und sozialer Sicherheit kooperativ miteinander verbunden werden konnten, Risse bekommen hat.“ (Hoffmann 1997: 217)

Der Autor empfiehlt den Gewerkschaften auf verschiedensten politischen Ebenen Initiativen zu unterstützen, die in den ökonomischen und gesellschaftlichen Restrukturierungsprozeß im Sinne einer „sozialen Infrastrukturpolitik“ eingreifen. Diese Eingriffe sind für ihn auch eine Politik des Widerstands, der Unternehmen daran hindern soll, die „Exit-Option“ wahrzunehmen oder wenigstens bewirkt, daß sie in „sozial akzeptable“ Richtungen gelenkt werden. Zur Instandsetzung des rissig gewordenen Hauses hält der Autor „positiv diskriminierende Regulierungen“ für erforderlich, die der gesellschaftlichen Spaltung und sozialen Schließungen innerhalb der eigenen Gesellschaft und gegenüber anderen Ländern entgegenwirken.

Esping-Andersen (1992) skizziert drei Strategien, auf die sich die Gewerkschaften verständigen können, um die Kernfunktionen des Wohlfahrts- bzw. Sozialstaates zu sichern: Sie können eine angebotsorientierte Strategie wählen, die aktive Beschäftigungspolitik mit beruflicher Qualifizierung verbindet, dabei jedoch mit

dem Problem fertig werden muß, daß ein Mißverhältnis zwischen dem erreichten Qualifikationsniveau und den dafür offenstehenden Arbeitsplätzen besteht. Sie können sich für eine Politik der Arbeitszeitverkürzung oder die Forderung nach einem Existenzgeld oder die Verbindung von beiden entscheiden oder einen dritten Weg einschlagen, der Elemente der ersten beiden verbindet: eine Form des Bürgergelds als garantiertes Minimum verbunden mit einem arbeitsabhängigen Aufschlag. Der Vorteil der letzten Wahl läge darin, daß auf diesem Weg ein Ein- und Ausklinken in den Arbeitsmarkt aus unterschiedlichsten Gründen und für die ganze Lebenszeit geregelt werden könnte und größere Mobilität mit einem effizienterem Einsatz der Arbeitskraft verbunden wird. Das größte Problem für die Realisierung dieser Option sieht der Autor in dem dafür erforderlichen Finanzvolumen.

In die gleiche Richtung gehen auch Überlegungen von Mückenberger/Stroh/Zoll (1996), die der langsamen Auflösung der Verbindung von Arbeit und Identität mit einer Neuverteilung der Arbeit, einer Grundsicherung in Phasen von weniger Arbeit und frei gewählter Nichtteilnahme begegnen möchten. Eine Entwicklung, die zumindest teilweise den traditionellen Wohlfahrtsstaat ersetzen könnte, sehen sie in Selbsthilfegruppen und -zentren, die vielleicht verhindern können, daß sozialstaatliche Aufgaben auf die Familien abgewälzt werden.

Ein weiterer Beitrag bilanziert den konkreten Nutzen, den die deutschen Gewerkschaften heute aus ihrer Beteiligung an tripartistischen Spitzengesprächen zu ziehen vermögen. Für Behrens/Fichter/Frege (2001) ist die Dividende, die aus den bisherigen Gesprächsrunden des „Bündnis für Arbeit“ auf dem gewerkschaftlichen Konto verbucht werden kann, alles andere als zufriedenstellend. Die AutorInnen sehen die Gewerkschaften in einer rein defensiven Position, dominiert von der Angst vor dem Ausstieg der Arbeitgeber und verbuchen auf dem Debit-Konto ernsthafte „materielle und politische Nebenwirkungen“. Zu diesen Nebenwirkungen rechnen sie die Vernachlässigung der Aufgabe, die eigene Durchsetzungsfähigkeit zu verbessern und die Inkaufnahme des offenen Widerspruchs, der zwischen Vereinbarungen und Absichtserklärungen des „Bündnis für Arbeit“ und den Zielen besteht, die sie mit ihren EU-Partnerorganisationen vereinbart haben.

Im Gegensatz zu den bisherigen Vorschlägen, die darin variieren, wie ertragreich korporatistische Strategien unter den veränderten ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen sind, ob sie eine nach wie vor verlässliche strategische Orientierung bieten oder ihre historische Rolle verloren oder wenigstens relativiert haben, steht die Position von Moody (1997), der jede Art des Korporatismus ablehnt, da er die darüber hergestellten Bindungen zu den Unternehmen und ihren Verbänden prinzipiell als Hindernis für eine glaubwürdige Praxis internationaler Solidarität begreift.

### **3. Gewerkschaften als transnationale Akteure**

Die Begründungen für eine Positionierung in dieser Frage sind vielfältig. Daher ist es auch nicht möglich, aus der jeweiligen Analyse der Stabilität nationaler und supranationaler Regulationsräume direkte strategische Konsequenzen abzuleiten. In der Tendenz ist es jedoch möglich zwischen „Euro-Pessimisten“ und „Euro-Optimisten“ (Platzer 1997) zu unterscheiden. Je skeptischer die Möglichkeiten beurteilt werden, den auf nationaler Ebene verlorenen Handlungsspielraum auf europäischer Ebene institutionell wiederzugewinnen desto größer ist die Neigung daraus eine rein nationale Verteidigungsstrategie zu entwickeln.

Armingeon (1991), der sich mit der doppelten Herausforderung der europäischen Gewerkschaften durch die sich verändernde Beschäftigungsstrukturen und durch wachsende ökonomische Integrationsprozesse befaßt, kommt zum Ergebnis, daß die nationale Ebene der industriellen Beziehungen nach wie vor entscheidende Rolle spielt. Er sieht für in Zukunft nur geringe Chancen dafür, daß Gewerkschaften supranationale handlungsfähige Organisationsstrukturen bilden könnten. Er hebt hervor, daß die jeweiligen nationalen Gewerkschaftsstrukturen nicht nur durch ökonomische und soziale Rahmenbedingungen geprägt

seien sondern stark durch Konfliktlösungswege, die Ergebnis der Politik des Staates und der Unternehmer sind. Der Autor hält die nationalen Systeme industrieller Beziehungen für „sehr beharrungsstark“ und stützt dies mit historischen Beobachtungen, nach denen die Funktionsprinzipien dieser Systeme weder durch das Ende von Diktaturen noch durch Kriege, Wirtschaftskrisen oder große Streiks in Frage gestellt worden seien. Diesen Institutionenkonservatismus erklärt er u.a. mit der politisch mäßigenden Wirkung des Zwangs zur Koalitionsbildung in parlamentarischen Systemen, mit der Abhängigkeit auch bürgerlicher Parteien vom Wählervotum der Lohnabhängigen und mit dem Widerstand von Akteuren arbeitsmarktpolitischer Institutionen. Zudem verstärkte die wirtschaftliche Globalisierung die Verwundbarkeit der Unternehmen und fördere so ihre Kooperationsbereitschaft.

Aufgrund der Prägekraft dieser „national spezifischen Lösungen“ sieht Armingeon auch eher eine Tendenz zur Divergenz als zur Konvergenz zwischen den nationalen Systemen der industriellen Beziehungen. Diese Divergenz und die unterschiedliche Stärke der jeweiligen nationalen Gewerkschaftsverbände erschwerten auch die Herausbildung europaweiter Interessenvertretungen, sowohl hinsichtlich der ihnen zugrundeliegenden Verhandlungsstrategie als auch ihrer Kompetenzen, die von den nationalen Bündeln an die europäische Ebene abgetreten werden. Für die Zukunft der kollektiven Arbeitsbeziehungen schließt der Autor Veränderungen nicht aus, doch sieht er sie mit hoher Wahrscheinlichkeit auf dem national spezifischen Entwicklungspfad liegen. Das läßt ihn letztlich „gedämpft optimistisch“ in die Zukunft blicken.

Nicht aufgrund seiner Fähigkeit einen stabilen Rahmen für die industriellen Beziehungen zu sichern sondern eher als schützenswerte und durch intergovernmentale Regimes bedrohte Domäne für gewerkschaftlichen Einfluß auf niedrigem Niveau bleibt der Nationalstaat für Streeck (1996) die entscheidende politische Arena, an deren Handlungsfähigkeit die Gewerkschaften ein alternativloses Interesse haben sollten.

Der Autor analysiert die Entwicklung der europäischen Integration und schlußfolgert, daß spätestens nach Maastricht die staatliche und nationale Regulierung durch ein „internationales und vorstaatliches Marktregime“ ersetzt wurde, dessen volle Staatswerdung sowohl durch die Nationalstaaten selbst als auch durch machtvolle Marktakteure blockiert werde. Streeck sieht in der realen Entwicklung keinerlei Anhaltspunkte dafür, daß die Europäische Union die Voraussetzungen dafür schaffen könnte den Sozialstaat auf transnationaler Ebene zu erneuern. Streeck (1999) setzt sich dabei kritisch mit institutionellen, ökonomischen und politischen Argumenten auseinander, die von klassenübergreifenden Interessen an europäischer Sozialpolitik oder gar einen europäischen Wohlfahrtsstaat, der soziale Rechte garantiert, ausgehen. Dokumentiert werden die gescheiterten Versuche, dem Projekt „europäischer Binnenmarkt“ eine soziale Dimension hinzuzufügen, die von anderen Werten geleitet ist als denen der Marktkräfte, die nur eine „minimalistische, marktbereitende Sozialpolitik“ zuließen. Für die Gewerkschaften zieht er folgende Schlußfolgerungen:

„So wie die Union sich entwickelt hat, ist heute, jenseits des Wettbewerbs nationaler Sozialordnungen in einer integrierten Marktwirtschaft, ein „europäisches Sozialmodell“ als politisch gewollte, einheitlich soziale Ordnung Europas nicht mehr vorstellbar. Für die Europapolitik der deutschen Gewerkschaften heißt das, daß sie sich zuerst und vor allem von der hoffnungsvollen Erwartung einer, wie auch immer letztendlichen, Ausdehnung des deutschen Systems auf die Union insgesamt verabschieden müssen.“ (1996: 9)

„Wenn die Nationalstaaten es der Europäischen Union nicht erlauben wollen, zu einem Staat zu werden, dann müssen die Gewerkschaften und andere, die zur Erreichung ihrer Ziele auf staatliche Handlungsfähigkeit angewiesen sind, nolens volens darüber nachdenken, wie diese innerhalb der Union als nationalstaatliche erhalten werden kann.“ (1996: 13)

Behrens/Fichter/Frege (2001) beschreiben das dichter werdende Netz transnationaler gewerkschaftlicher Kooperationen, das sich mittlerweile nicht nur über die traditionellen institutionalisierten Kanäle von EGB, in bi- und nationalen Gremien und die Berufssekretariate erstreckt sondern auch neuere Ansätze umfaßt. Genannt werden u.a. die von deutschen und Benelux-Gewerkschaften verabschiedete Erklärung von Doorn und der Vorstoß des Europäischen Metallgewerkschaftsbundes für eine Koordinierung der Tarifpolitik und Erfahrungen der IG Bau mit europäischen Bauprojekten. Die Euro-Betriebsräte, werden als Beispiel gewer-

tet, daß „Formen und Inhalte einer europäischen Gewerkschaftspolitik in Ansätzen vorhanden sind.“ Die AutorInnen charakterisieren diese Entwicklungen als Versuch, durch gewerkschaftliche Aktivitäten auf supranationaler Ebene die national eingebundenen gewerkschaftlichen Strukturen vor der zerstörerischen Wirkung der Internationalisierung zu schützen. Diese starke Anbindung an das jeweilige nationale System erscheint ihnen jedoch als kontraproduktiv. Sie plädieren für die grenzüberschreitende Öffnung gewerkschaftlicher Organisationsstrukturen und Handlungsansätze.

Dörre (1997) untersucht in einem Aufsatz über die Globalisierungsstrategien von Unternehmen die Frage, wie real das Bild des flexiblen und bindungslosen Unternehmens ist bzw. wie stark diese Strategien auf die Heimatbasis und die dort herrschenden Systeme industrieller Beziehungen verwiesen sind. Als längerfristigen Fluchtpunkt gewerkschaftlicher Conter-Strategien gegenüber dem erweiterten „Möglichkeitsraum“ der großen Unternehmen hält er die Etablierung eines europäischen Mehrebenensystems, das auf supranationaler Ebene auf einem Minimum institutionalisierter Konvergenz beruht und auf der subnationalen von Beschäftigungsbündnissen privater und öffentlicher Träger gestützt wird, für möglich.

Da er davon ausgeht, daß die Gewerkschaften in Zukunft zu grenzüberschreitenden Kollektivverhandlungen gezwungen werden, sieht Lecher (1992) keine Alternative zur planmäßigen Förderung der Europäisierung der Gewerkschaften. Um diese Aufgabe zu bewältigen und um die Abwehrkräfte für die Verteidigung des europäischen Sozialmodells zu stärken möchte er das europäische Selbstverständnis in den Köpfen der Arbeitnehmer fördern. Zu diesem Zweck beschreibt er ein Modell europäischer Arbeitsbeziehungen, das er als Gegenentwurf zum angelsächsischen und zum japanischen Modell konzipiert.

Keine Alternative zur europäischen Orientierung sehen auch Altvater/Mahnkopf. Sie argumentieren u.a. (1995), dass sich die Gewerkschaften in Europa aus dem Dilemma des „concession bargaining“ nur durch die Schaffung von effektiven EU-weiten supranationalen Regelungen befreien können, da ihnen ihre Regulationsgrundlage auf nationaler Ebene immer mehr entzogen wird. Doch während Mahnkopf/Altvater (2001) aus ihrer Globalisierungsanalyse einen weitgehenden Wegfall der gewohnten Handlungsgrundlagen der Gewerkschaften ableiten und diesen neue Ziele und Handlungsfelder (Verteidigung öffentlicher Güter, „Menschenrechtspartei“) anempfehlen, warnen Kurz-Scherf/Zeuner (2001) davor, „Globalisierung“ als Alibi zu benutzen um den freiwilligen Verzicht auf die Ausnutzung des vorhandenen politischen Spielraums zu bemänteln.

Schulten (1998) teilt die Bedenken der „Euro-Pessimisten“, die in den bisherigen Arrangements europäischer Arbeitsbeziehungen wenig Ansätze sehen die sozialstaatlichen Regulierungen auf die europäische Ebene zu transformieren. Doch er teilt nicht die von ihnen daraus gezogenen strategische Konsequenz, die auf eine Re-Stabilisierung des nationalen Wettbewerbskorporatismus setzt. Schulten sieht in den erkennbaren Konturen dieser Wettbewerbskoalitionen keine Grundlage für einen stabilen Klassenkompromiß, da sie zunehmend den Charakter eines selektiven Korporatismus annehmen und in ihrem materiellen Gehalt auf ein „concession bargaining“ hinauslaufen, das nur noch für die schmaler werdenden Kernbelegschaften verkraftbar ist. Eine Eindämmung der Verbetriebligungs- und Dezentralisierungstendenzen scheint ihm auf dieser Grundlage ebenso fraglich wie die Überwindung der nationalen Standortlogik, die sich als wesentliches Hemmnis für die Herausbildung eines europäischen Kollektivvertragssystems erweist. In einer Rolle von „subalternen „Juniorpartnern“ der Unternehmen sieht er darüber hinaus ihre Rolle als „intermediäre Organisationen“ (Müller-Jentsch) bedroht.

Deshalb hält er eine inhaltlich-konzeptionelle Kritik des nationalen Wettbewerbskorporatismus für erforderlich. Diese Kritik ist für ihn die unverzichtbare Voraussetzung dafür, daß Gewerkschaften auf nationaler wie auf europäischer Ebene als autonome soziale Bewegung handeln können. Im Rahmen der unumgänglichen Positionierung im europäischen Mehrebenensystem setzt der Autor auf die Herausbildung hegemoniefähiger Strukturen und Klassenallianzen wie sie sich historisch auf der nationalen Ebene entwickelt haben.

Dabei sieht Schulten in den sektoralen Kollektivbeziehungen am ehesten eine Basis für eine Europäisierung, auch wenn ihr Ausbau mit keiner Unterstützung durch die Arbeitgeberverbände rechnen kann. Neben der horizontalen Koordination der Gewerkschaftsarbeit hält er folgende Schritte zur Verbesserung der vertikalen Koordination für nötig: regelmäßiges Treffen von Kollektivvertragsexperten im Vorfeld von Tarifrunden und Beteiligung ausländischer Vertreter an den Verhandlungen, zeitliche Synchronisierung der Tarifaufeinandersetzungen sowie themenbezogene europäische Kampagnen, Protest und Aktionsformen.

Statt weiter viel Energie auf die Entwicklung des „sozialen Dialogs“ mit den europäischen Arbeitgeberverbänden zu investieren, empfiehlt Hyman (2001) den Gewerkschaften einen inneren sozialen Dialog zu organisieren, der zwischen und innerhalb der Verbände stattfindet und Beziehungen hervorbringt, die sich mehr an Netzen als an Hierarchien orientieren. Dieses „Projekt“ umfaßt für ihn sowohl eine Stärkung der organisatorischen Einheit als auch eine Ausweitung der Mitgliederpartizipation:

„It is easy to recognize than an urgent current is for new models of transnational solidarity and for enhanced capacity for transnational intervention. But neither can be manufactured from above. The dual chance is to formulate more effective processes of strategic direction while sustaining and enhancing the scope for initiative and mobilization at the base, to develop stronger centralised structures and the mechanisms for more vigorous grassroots participation; while entails new kinds of articulation between the various levels of union organisation, representation and action.“ (Hyman 1997: 532)

Ein dieses Thema vertiefender Beitrag kommt von Ebbinghaus/Visser (1994). Die Autoren befassen sich nicht mit der Frage, ob die Europäisierung eine Gebot gewerkschaftlicher Strategiebildung ist. Sie fragen nach den möglichen Wegen und den Barrieren, die beim Verfolgen dieser Optionen aus dem Wege geräumt werden müssen. Ebbinghaus und Visser stellen diese Überlegungen an, auch wenn sie die Hoffnung auf einen EU-Wohlfahrtsstaat aufgegeben haben. Zwar mögen sie in der nationalen Arbeits- und Sozialpolitik noch eine „Semi-Souveränität“ zu erkennen, doch halten sie die Tage für gezählt, an denen die drei traditionellen Formen der „begrenzten“ Solidarität (zwischen Arbeitskollegen, zwischen Arbeitnehmern und Management und zwischen Arbeitnehmern und Nationalstaat) zur Basis gewerkschaftlicher Strategiebildung gemacht werden kann. Auf die Ausdehnung der Marktgrenzen über den Zuständigkeitsbereich der Nationalstaaten hinaus gibt es für sie deshalb im Prinzip nur zwei Antworten: entweder horizontale Ausweitung der gewerkschaftlichen Verbände oder vertikale grenzüberschreitende Zentralisierung der Entscheidungsmacht oder beides zusammen. Für den Unterlassungsfall gilt: „Ihr Niedergang droht jedoch, wenn sie keines von beidem angehen“ (Ebbinghaus/Visser 1994: 227)

Beim Versuch die Grenzen der eigenen Organisation den Marktgrenzen anzupassen sehen die Autoren drei strategische Optionen:

Die „*Hierarchie-Option*“: Diese Option wäre der Versuch die im historischen Prozeß durchgesetzte Zentralisierung der Verbandsstrukturen im internationalem Maßstab zu wiederholen. Gelänge sie, würde das – so die historische Erfahrung – auch eine Zentralisierung der Unternehmensverbände nach sich ziehen. Die Aussichten für die Realisierung dieser Option würden heute allerdings dadurch erschwert, daß ein europäischer „would be“-Staat, der diesen Prozeß unterstützen würde, nicht zur Verfügung steht.

Die „*Markt-Option*“: Diese Wahl soll den Weg bahnen zu grenzüberschreitenden Kollektivverhandlungen. Das große Hindernis dabei besteht für die Autoren darin, daß der Aufbau eines effektiven Kartells, das gegenseitige Vorteile sichern und Nichtmitglieder sanktionieren kann, angesichts der großen Heterogenität des „collective bargaining“ im Verhandlungsraum schwer zu realisieren ist.

Die „*Netzwerk-Option*“: Diese Strategieentscheidung beinhaltet Informationsaustausch und Handlungskoordination zwischen Arbeitnehmern und Gewerkschaften auf der horizontalen, grenzüberschreitenden Ebene. Diese Kontakte können auf verschiedensten Ebenen geknüpft werden und unterschiedlich formalisiert sein. Die existierenden transnationalen Netzwerke von Gewerkschaftern wären ein erster Schritt auf diesem Wege durch Vertiefung sozialer Bindungen und den Aufbau gegenseitigen Vertrauens eine wesent-

liche Voraussetzung für eine mögliche Kartellbildung zu schaffen. Die Möglichkeit einer transnationalen Kooperation im Rahmen von multinationalen Konzernen wird von den Autoren verworfen, da so ein eher exklusives, fragmentiertes System an die Stelle nationaler Lohnsolidarität und umfassender sozialer Absicherung treten würde.

Alle drei Strategieoptionen haben eins gemeinsam: Sie zwingen Organisationen dazu auf einem unbekanntem Terrain zu operieren, das für sie mit Gefahren und den Risiken des Scheiterns oder Machtverlusts verbunden ist. Die Öffnung zu „grenzenloser“ Solidarität sei deshalb keinesfalls eine zwangsläufige Reaktion auf die Internationalisierung. Naheliegender sei das Klammern an nationale Machtressourcen und eingespielte Kontakte und Verfahrensregeln. Dies erkläre sich schon daraus, daß die soziale Öffnung gegenüber anderen sozialen Gruppen und unbekanntem Räumen als eine der schwierigsten strategischen Entscheidungen betrachtet werden könne, die nur in Krisensituationen und nur dann, wenn alle anderen Alternativen versperrt sind, ins Auge gefaßt werde.

Auf dieser Grundlage bewerten Ebbinghaus/Visser die „Hierarchie-Option“ als bleibende Herausforderung, halten die „Markt-Option“ aufgrund der unterentwickelten funktionalen Interessen des EGB für blockiert und sehen die „Netzwerk-Option“ als mögliche Ersatzstrategie an, die jedoch einen sehr langen Atem erfordere.

Als eine Konsequenz dieser Überlegungen wird eine Stärkung der länderübergreifenden funktionalen Identität der gewerkschaftlichen Verbände zuungunsten der territorialen nahegelegt.

Die entscheidende Rolle für die Wiedergewinnung gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit hat diese „Netzwerk-Option“ für Moody (1997), der sie nicht als zweites Standbein nationaler Gewerkschaftspolitik begreift, um die auf diesem Wege sich auflösende nationale Sozialpakte wieder instandzusetzen, sondern als Gegenentwurf gegen korporative Orientierungen überhaupt. An ihre Stelle soll eine gemeinsame und grenzüberschreitende soziale Verbundenheit von Arbeitnehmern stehen, die nur insofern eine nationale Orientierung behält als sie in ihrem jeweiligen nationalen Kontext sozialstaatliche Errungenschaften verteidigen muß. Der räumliche Bezugspunkt von Moodys Strategievorschlag ist im Prinzip unbegrenzt, auch wenn er reale Entwicklungen zur Konstitution eines „International social movement unionism“ auf Länder beschränkt, die in der Tradition der westlichen Arbeiterbewegung stehen. Wenn der Autor in diesem Kontext darauf hinweist, daß die Globalisierung auch die Stärkung regionaler Zentren bedeutet, so geschieht dies nicht in der Absicht sie als möglichen alternativen institutionellen Rahmen zu bestimmen, der eine Orientierung am Nationalstaat ersetzen könnte, sondern nur, um die Bedeutung dieser wirtschaftlichen Agglomerationsräume für die Machterzeugung sozialer Bewegungen hervorzuheben.

Auch wenn Hyman (1996) Moodys prinzipielle Kritik korporatistischer Orientierungen nicht teilt, folgt er ihm aber durchaus in seiner Forderung die durch nationale Identitäten geformten Gewerkschaftspolitik zu überwinden:

„Gewerkschaftliche Politik wurde bis heute im nationalen Kontext und in national bestimmten Traditionen geformt, aus denen die Dynamik der länderspezifischen Systeme der industriellen Beziehungen hervorging. Ein solches Korsett verstärkt den Trend in die gegenwärtige ideologische Sackgasse. Freie Kollektivverhandlungen, historische Kompromisse, soziale Marktwirtschaft: keiner dieser traditionellen Aspekte von Gewerkschaftspolitik behält viel von seiner Glaubwürdigkeit, wenn er lediglich innerhalb der jeweiligen nationalen Grenzen propagiert wird. Um einflußreiche Agenten der Beschäftigungspolitik zu bleiben, müssen Gewerkschaften ihre Utopien auf transnationaler Ebene neu definieren – während die gleichzeitig Verständnis und Enthusiasmus für solche Ideen bei den Mitgliedern gewinnen müssen. Das Ideal eines „Sozialen Europa“ – befreit von den gegenwärtig herbeigeführten Verwirrungen und konkret verstehbar gewandelt – könnte ein Ansatzpunkt sein.“ (1996: 33)

## V. Resümee und Ausblick: Zukunft der Gewerkschaften – Perspektiven und Handlungsoptionen

An dieser Stelle gehen wir einen Schritt über die Position des beschreibenden und systematisierenden Beobachters hinaus. Wir fassen das bisher Gesagte zu fünf Handlungsoptionen zusammen und versuchen, unter Berücksichtigung der Analysen und argumentativen Debatten in der Literatur, auch die von uns präferierten Handlungsoptionen zu nennen und zu begründen.

Dabei bleibt es selbstverständlich bei unserer Prämisse, dass die Gewerkschaften – im Rahmen von externen Bedingungen sowie von gewachsenen internen Strukturen, Traditionen und Entwicklungspfaden – als Akteure handlungsfähig sind, zwischen Alternativen wählen, eigene Intentionen mindestens teilweise verwirklichen und damit über ihre Zukunft selbst mitbestimmen können.<sup>65</sup>

Allgemein gesagt scheint uns die Lage des kollektiven Akteurs „Deutsche Gewerkschaften“ derzeit durch folgende Merkmale charakterisierbar zu sein:

- Externe Herausforderungen der Gewerkschaften haben in allen entwickelten kapitalistischen Ländern, und demzufolge auch in der gesamten vom westlichen Kapitalismus „globalisierten“ Welt, ein Ausmaß erreicht, das einen Vergleich mit anderen gesellschaftsgeschichtlichen Umbrüchen – etwa: Industrielle Revolution des 19. Jahrhunderts – durchaus rechtfertigt. Da die Gewerkschaften ein Resultat der ersten industriellen Revolution waren, so wie z.B. die Zünfte ein Resultat und Bestandteil der vorkapitalistischen europäischen Produktionsweise, ist es durchaus denkbar, dass die Gewerkschaften durch den gegenwärtigen sozioökonomischen Umbruch zum Verschwinden gebracht oder in eine randständige Existenz gedrängt werden.
- Gleichwohl gibt es – aus der Perspektive eines hier zunächst einmal als gegeben und legitim vorausgesetzten Existenzinteresses des kollektiven Akteurs „Gewerkschaft“ – keinen Anlass zu einem Alarmismus nach Art von „Fünf-vor-Zwölf“-Szenarios. Dem stehen nach wie vor funktionale Erfordernisse entgegen: Gewerkschaften werden gebraucht: von den abhängig Arbeitenden wegen der weiterbestehenden und sich verschärfenden Macht-Asymmetrie auf dem Arbeits(kraft)markt. Ihre Akzeptanz als nützliche Ko-Regulatoren und Ordnungsfaktoren der Arbeitsbeziehungen sowie als Partner von Staaten und Unternehmen beim politisch-sozialen Konfliktmanagement ist vielerorts gegeben. Auch strukturell sind die Gewerkschaften in keinem Land der Triade bisher derart dezimiert, aufgelöst und marginalisiert, dass nicht eine Revitalisierung möglich wäre bzw. von ihren Aktiven – z.T. mit großem Optimismus – angestrebt werden könnte.<sup>66</sup>
- Dennoch gibt es keinen Grund zur Selbstberuhigung oder zu einem Kurs des „Weiter so!“ bei nur punktueller, partieller und gradueller Öffnung oder Aufgabenerweiterung hin zu, beispielsweise, etwas mehr internationaler Zusammenarbeit, etwas mehr Frauengleichstellung, etwas mehr Serviceleistungen, etwas mehr Flexibilisierung der Tarifverträge, etwas mehr Qualifizierung, etwas mehr Migrantenbetreuung etc. Die an die Gewerkschaften gerichteten Herausforderungen sind radikal. Sie betreffen die Wur-

65 Diese Prämisse haben wir hier nicht in methodisch strengem Sinne überprüft. Dazu hätten wir die ihr widersprechenden Aussagen der Literatur besonders beachten und zu widerlegen versuchen müssen. Dies wäre Aufgabe einer eher auf den wissenschaftlichen Diskurs zielenden Untersuchung gewesen. Immerhin konnten wir zeigen, dass eine umfangreiche Menge seriöser Literatur auf der handlungstheoretischen Prämisse aufbaut und dabei relevante Aspekte der Wirklichkeit zu erfassen vermag.

66 *Revitalization* ist, wie dargelegt, ein Schlüsselwort der Gewerkschaften und der sozialwissenschaftlichen Gewerkschaftsanalyse im angelsächsischen Raum. Es wäre mit „Wiederbelebung“ (eines schon fast Toten, engl. dafür: reanimation) falsch übersetzt. Es meint eher, dass geschwächte oder müde gewordene Akteure neue Lebenskraft gewinnen.

zeln ihrer Existenz, ihrer Existenzberechtigung, ihrer Legitimation, ihres Selbstverständnisses. Dabei wird es um Alternativen gehen: Welche Richtung soll eingeschlagen werden?

In diesem Sinne verstehen wir die folgenden fünf Handlungsoptionen als Alternativen, zwischen denen bewusst zu entscheiden wäre, nicht nur als Dilemmata, als Trade-offs, bei denen die Ziele gleichwertig sind, aber das eine Ziel meist nur auf Kosten des anderen zu erreichen ist, so dass in der Praxis pragmatische Abwägungsentscheidungen zu treffen sowie Ausgleichs- und Verhandlungslösungen zu finden wären. Wir denken, dass die angestrebte Hauptrichtung alternativ – und damit als Gegenstand einer bewussten politischen Entscheidung der Gewerkschaft – definiert werden kann. Das bedeutet aber nicht, dass die jeweils entgegengesetzte Option – etwa „soziale Bewegung vs. institutionelle Einbindung“ mit einer solchen Richtungsentscheidung als „erledigt“ oder gar als „gegnerisch/bekämpfungswert“ anzusehen wäre. Sie wäre vielmehr in die gewählte Hauptrichtung einzubauen. Die in ihr ausgedrückten Probleme und Bedürfnisse wären zu berücksichtigen – aber im Sinne der gewählten Hauptrichtung. Sie wären in dialektischem Sinne „aufzuheben“. Was das bedeuten könnte, wollen wir an folgenden Handlungsoptionen der deutschen Gewerkschaften im Jahre 2001 erläutern:

1. Inklusive vs. exklusive Solidarität
2. Soziale Bewegung vs. institutionelle Einbindung
3. Inter-/supranationale vs. nationale Orientierung
4. Organisation von Solidarität vs. Dienstleistungsunternehmen
5. Pragmatismus vs. Leitbilder und Visionen

## **1. Inklusive vs. exklusive Solidarität**

Jede Gewerkschaft definiert ihre Organisationsgrenzen, unterscheidet also zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern und schließt damit Andere aus. Stets ausgeschlossen ist bei (echten) Gewerkschaften die Gegenseite, der Arbeitgeber/Unternehmer. Auf Seite der abhängig Arbeitenden macht es einen Unterschied, ob die Gewerkschaft tendenziell alle – die gesamte Klasse – oder nur gleichgestellte und/oder miteinander eng verbundene Teile der abhängig Arbeitenden solidarisch organisieren will. Versteht man gewerkschaftliche Solidarität zunächst nur als kollektive Vereinbarung der Arbeitskraftanbieter zur Minderung ihrer Konkurrenz, so ist beides denkbar und historisch auch stets vorgekommen: Die exklusive Solidarität als – möglicherweise mit den Arbeitgebern vereinbarte – Arbeitsmarktregulierung, als Ausschluss von Außenseitern, z.B. Frauen, Ausländern, Unqualifizierten, vom Zugang zu Berufen und Arbeitsplätzen; und die inklusive Solidarität, die tendenziell alle Gleichbetroffenen im Kampf um Mindeststandards zusammenfasst – entweder aus politisch-moralischer Überzeugung oder aus ökonomischem Kalkül gegen Unterbietungskonkurrenz oder aus beiden Motiven.

Die Literatur stimmt darin überein, dass die Globalisierung und die Arbeitgeberstrategien in dramatisch verschärfter Weise Gruppen von Beschäftigten zueinander in Konkurrenz setzen, unabhängig davon, ob sie voneinander weit entfernt agieren und einander fremd sind oder am gleichen Standort arbeiten. Mithin steigt der Bedarf an organisierter inklusiver Solidarität, während gleichzeitig der gemeinschaftliche Zusammenhalt als Ressource für Solidarität abnimmt. Erfolgreiche exklusive Solidarität können nur noch (aber vielleicht zunehmend) Beschäftigtengruppen mit auf dem Arbeitsmarkt aktuell knapper und dringend benötigter Qualifikation (z.B. Piloten mit ihrer Gewerkschaft „Cockpit“) organisieren.

Deutsche Gewerkschaften haben die Option, sich langfristig am Modell „Cockpit“ oder am Modell einer solidarischen – letztlich weltweit konzipierten – „Einheit in Vielfalt“ zu orientieren.

***Wir plädieren für die zweite Option – vor allem weil uns für den sozialen Zusammenhalt und für die Chance sozialer Gerechtigkeit in unserer Gesellschaft ein politisch verstandenes generelles und inklusives Selbstverständnis der Gewerkschaften unverzichtbar erscheint.***

Dabei sollte es durchaus möglich sein, bestimmte Elemente von exklusiver, auf Gruppe und Gemeinschaft und auf der Nutzung von kollektiven Schlüsselpositionen beruhender Solidarität „aufzuheben“. In der internationalen Gewerkschaftsgeschichte gibt es viele Beispiele dafür, dass die Kampfkraft starker Gruppen ausdrücklich auch zum Nutzen der Schwächeren eingesetzt wurde. Durch das Prinzip der Einheitsgewerkschaft konnten die deutschen Gewerkschaften Solidarität inner- und überbetrieblich am Arbeitsmarkt und als gesellschaftspolitisches Mandat erfolgreich organisieren. Es scheint uns daher auch falsch, bei der – sicherlich erforderlichen – Neudefinition des gewerkschaftlichen Solidaritäts-Begriffs von einem einfachen Gegensatz auszugehen, etwa: „Arbeitersolidarität“ beruhte früher auf „Gleichheit“ der Lebenslagen; heute, wo sich alles individualisiert und die Lebenslagen immer ungleicher werden, müsse Solidarität auf der Basis der Anerkennung der „Ungleichheit“ und „Differenz“ neu gedacht werden (so z.B. Zoll 2000). Gewerkschaftliche Solidarität hat schon immer auf der Basis von Verschiedenheit der Menschen (hinsichtlich ihrer politischen und religiösen Überzeugungen, ihres Alters, Familienstands und – soweit Gewerkschaften Frauen nicht von vornherein ausschlossen – Geschlechts, ihrer Stellung im Arbeitsprozess etc.) existiert. Diese verschiedenen Menschen waren miteinander solidarisch, soweit sie sich in einem wichtigen Punkt als mit gleichen Interessen ausgestattet definierten, nämlich gegen das Kapital auskömmliche Arbeits- und Lebensbedingungen zu sichern. Diese gemeinsamen Interessen waren früher möglicherweise deutlicher erfahrbar und erkennbar, auch wenn sie schon im 19. Jahrhundert unterschiedlich deutbar waren, etwa: sozialistisch, genossenschaftlich, christlich. Wenn heute die Gemeinsamkeit der Interessen der abhängig Arbeitenden weniger augenfällig ist als für Fabrikarbeiter vor 100 Jahren, dann folgt daraus für die Gewerkschaften, dass sie hinsichtlich dieser Gemeinsamkeit eine zusätzliche, aber weiterhin an Erfahrungen anknüpfende Überzeugungsarbeit zu leisten haben. Das Gemeinsame wäre dabei gerade aus der Differenz zu entwickeln:

***Ungleichheiten anerkennen – Gleichheiten der Interessen erkennen!***

könnte eine Leitlinie für ein tendenziell inklusives Verständnis gewerkschaftlich organisierter Solidarität sein.

## **2. Soziale Bewegung vs. institutionelle Einbindung**

Dass dieser Gegensatz vor allem in den US-Gewerkschaften diskutiert wird und dort auch eine Entsprechung in relativ schwachen Gewerkschaften und relativ starken Bürgerbewegungen hat, wurde dargelegt. Eine einfache Übertragung von Basis- und movement-Modellen auf Deutschland verbietet sich auch deshalb, weil die deutschen Gewerkschaften einen Grad an institutioneller Einbettung, Einbindung, Betreuung mit öffentlichen Funktionen und öffentlicher Anerkennung erreicht haben, der in angloamerikanischen Systemen fast unvorstellbar erscheint und teilweise als Einschränkung von Handlungsautonomie kritisiert wird, teilweise aber auch als Vorbild für zu erkämpfende Rechte und Positionen gilt.

Mitgliederverluste der Gewerkschaften können durch öffentliche Anerkennung und quasi-staatliche Funktionen aufgehalten oder in ihrer Wirkung gemindert werden: In den skandinavischen Staaten und Belgien etwa sind die Gewerkschaften Mit-Träger der Sozialversicherung und binden deshalb Mitglieder auch als Versicherungsnehmer. In Deutschland allerdings ist der Organisationsgrad in den 90er Jahren trotz anerkannter öffentlicher Funktionen der Gewerkschaften dramatisch gesunken (vgl. die ISO-Studie in diesem Band). In USA und Großbritannien, wo unter Reagan/Bush und Thatcher/Major sowohl Mitgliederstand wie öffentliche Funktion/Anerkennung in einen Tiefstand geraten waren, hat dies zu verstärkten Bemühungen um Organisationsreformen und zu Debatten um das eigene Selbstverständnis geführt. Dabei ist vor allem die Mitgliederwerbung teilweise professionalisiert, teilweise basisorientiert intensiviert worden. Zugleich wurde in USA und Kanada versucht, den Kontakt von Gewerkschaften zu NGOs, insbesondere Bürger-

rechtsbewegungen (z.B. „Black Workers for Justice“ in US-Südstaaten) aber auch internationalen Kampagnen (z.B. Clean-Clothes-Campaign<sup>67</sup>, Anti-Nafta-Kampagne, Seattle-Protteste), auszuweiten und gleichberechtigt mit ihnen politische Initiativen für mehr soziale Gerechtigkeit, vor allem auf lokaler und regionaler Ebene zu entwickeln. All diese Aktivitäten des „Back to the Roots“ haben in USA in bestimmten Bereichen und in Großbritannien auch insgesamt zu einem Mitgliederzuwachs der Gewerkschaften geführt.

### ***Welche Anregungen lassen sich aus diesen Befunden für deutsche Gewerkschaften gewinnen?***

Zum einen sollten deutsche Gewerkschaften, deren Mitgliederzahlen weiterhin fallen, sich nicht darauf verlassen, dass ihre schrumpfende Basis durch wachsende Betrauung mit öffentlichen Aufgaben ersetzt werden kann. So wichtig ein reformiertes Betriebsverfassungsgesetz an sich ist, kann das Regelungspotential des Gesetzes nur durch autonom handlungsfähige Gewerkschaften ausgeschöpft und erweitert werden. Die Rentenversicherung wird in Deutschland nicht in dem Sinne privatisiert und durch Tarifverträge ergänzt werden können, dass davon Gewerkschaftsmitglieder einen höheren Gewinn haben als Nicht-Gewerkschaftsmitglieder. Belgische oder schwedische Modelle lassen sich heute nicht mehr auf Deutschland übertragen. Bei öffentlichen Leistungen der Gewerkschaften, bei nicht individualisierbaren Kollektivgütern, ist das Olson'sche Trittbrettfahrerproblem (Olson 1992) gar nicht zu lösen. Gewerkschaften als nur noch öffentliche Institutionen zur Regulierung der Arbeitsbeziehungen werden auf Dauer ebenso wenig noch freiwillig zahlende Mitglieder finden wie das Arbeitsamt oder die Arbeitsgerichte.

Umgekehrt gibt es auch in Deutschland ein Potential sozialer und politischer Bewegungen, etwa von Menschenrechtsinitiativen, MigrantInnen, von Arbeitslosen, von mit der Bildungspolitik Unzufriedenen, von Dritte-Welt-Gruppen und Verbraucherschutzgruppen, mit denen Gewerkschaften sich ohne Führungsansprüche verbünden können – und zur Erreichung eigener Ziele auch müssen, etwa wenn zur Erreichung gewerkschaftlicher Ziele Verbraucherboykott und Öffentlichkeitsarbeit erfolgversprechender sind als Aktionen am Arbeitsplatz.

### ***Daher raten wir den deutschen Gewerkschaften bei dieser Alternative zu einer Richtungsentscheidung für die Option „soziale Bewegung“.***

Das bedeutet wiederum nicht, dass die institutionelle Einbindung und die Wahrnehmung öffentlicher Funktionen deshalb als diskreditiert gelten, vernachlässigt oder gar aufgegeben werden sollte. Sie sollte aber unter dem Gesichtspunkt einer Stärkung und Stützung eigener Bewegungs- und Verhandlungsmacht genutzt werden. Wenn sie dagegen Einengungen der Handlungsautonomie und Festlegungen auf fremde Ziele zur Folge hat, sollte diese Einbindung gelockert oder aufgegeben werden.

## **3. Inter-/supranationale vs. nationale Orientierung**

Auch hierzu folgen wir unserer Prämisse, die bestätigt wurde: Es gibt in der Literatur zu allen Bereichen unserer Studie – externe Herausforderungen, interne Problemverarbeitung, gewerkschaftliche Strategien – eine sehr große Menge seriöser Analysen, die darauf bestehen, dass gewerkschaftliches Handeln in der Zukunft international sein muss.

In gewisser Weise ist dies ein Spezialfall des unter 1. erörterten Themas: Exklusive/inklusive Solidarität. Es stellt sich hier aber zusätzlich die Frage, inwieweit ein nationalstaatlich verfasster Standortkorporatismus (etwa im deutschen „Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit“, Herv.Verf.) gerade bei starken Gewerkschaftsorganisationen wie den deutschen einer transnationalen Solidarität entgegen stehen kann.

67 Deutsche Gewerkschaften, etwa IG Metall, haben sich auch dieser Kampagne für „saubere Kleidung“, also unter menschenwürdigen Bedingungen hergestellte Kleidung, angeschlossen.

Wie unter 1. ausgeführt, ist inklusive Solidarität immer auf eine Mischung aus Gemeinschaftsgeist, politischer Moral und ökonomischem Kalkül angewiesen. Diese Mischung ist in Europa schon wegen der Unterschiede in Kultur und Sprache viel schwerer zu erreichen als z.B. zwischen USA und Kanada. Gleichwohl haben die Gewerkschaften keine andere Chance als dem internationalisierten Kapital eine Internationalisierung ihrer eigenen Organisation entgegenzusetzen.

***Unsere Empfehlung ist also klar: Deutsche Gewerkschaften sollten sich inter- und supranational orientieren.***

Dass sie dabei ihre nationale Aktionsbasis nicht aufgeben können, sondern sogar durch internationale Solidarität stärken müssen und können, ist klar. Lohndumping wird durch Festhalten an eigenen hohen Standards, nicht durch Einknicken, verhindert. Das heißt auch: Eine reine Ablehnungsstrategie bei der Verlagerung von Arbeitsplätzen aus Deutschland in EU-Länder mit niedrigeren Löhnen ist ein defensiver Ansatz ohne langfristige strategische Perspektive. Gesamtwirtschaftlich und aus einem internationalen gewerkschaftlichen Blickwinkel betrachtet wäre eine Verhandlungsposition zu bevorzugen, die in Abstimmung mit den betroffenen Beschäftigten im eigenen Land und den zuständigen ausländischen Gewerkschaften solche Investitionen unterstützt, damit dort die Löhne steigen, das Standort-Gefälle abnimmt und für gemeinsame Mindestbedingungen gekämpft werden kann.

#### **4. Organisation von Solidarität vs. Dienstleistungsunternehmen**

Den Gewerkschaften wird häufig angeraten, sich selbst zu einem Dienstleistungsunternehmen umzuwandeln. Als Modelle dienen Versicherungen, Beratungsfirmen, auch persönliche Vermarktungsagenturen (z.B. bei prominenten Selbständigen, z. B. Fußball- oder Schauspielern). Aus Mitgliedern sollen Kunden werden. Die Idee ist stets dieselbe: Den ArbeitsleistungsverkäuferInnen fehlt der Überblick über die marktüblichen Preise für ihre Leistung – deshalb benötigen sie vertrauenswürdige Agenturen, die sie informieren und sie bei Vertragsverhandlungen mit ihren Auftraggebern gut beraten. Diese Beratung dient der Verbesserung der Konkurrenzchancen des Individuums – von Solidarität und kollektiver Interessenvertretung ist diese Praxis noch weit entfernt.

Gleichwohl ist die Beratung über geltende – oder in individuellen Verhandlungen um Verträge nutzbare – Mindest-Standards gewiss ein Fortschritt gegenüber der totalen Individualisierung, bei der Beschäftigte – ob formal abhängig oder selbständig Arbeitende – nicht einmal eine Ahnung davon haben, was der Kollege/die Kollegin nebenan verdient, und sich deshalb in Verhandlungen mit dem Arbeitgeber auf nichts berufen können.

Indessen werden die Mindest-Standards für alle Arten von wirtschaftlich abhängigen Selbständigen nicht schon durch Information erhöht, sondern, genau wie bei den Menschen mit Arbeitsvertrag, nur durch kollektiven Druck. Gewerkschaften, die nur noch Informationen über Tarifverträge verbreiten, aber nicht mehr selber verbindliche und einklagbare Tarifverträge abschließen und dafür ihre Mitglieder aktivieren, geben sich selbst auf.

***Unsere Empfehlung lautet daher: Gewerkschaften sollen Solidarität organisieren und nicht zu Dienstleistungsagenturen mutieren.***

Die dialektische Aufhebung der Gegenoption besteht darin, dass die Organisation von Solidarität selbstverständlich auch Dienstleistungen der Gewerkschaften für ihre Mitglieder sowie für die Betriebs- und Personalräte erfordert. – Die Frage ist nur, ob die Gewerkschaft in der Bereitstellung solcher Dienstleistungen oder in der Organisation von Solidarität ihre wichtigste Aufgabe sieht. – Auch in diesem Bereich ist es möglich, dass die Gewerkschaft sich in eine Agentur umwandelt, die für ihre Beratungs- und Informationsleistungen Preise nimmt. Und ebenso ist es möglich, dass die Gewerkschaft deutlich sagt, dass sie nicht zu

einem Privatunternehmen werden und eine Mitgliederorganisation mit politischem Vertretungsanspruch bleiben will.

## 5. Pragmatismus vs. Leitbilder und Visionen

Handlungsoptionen der Gewerkschaften hängen im wesentlichen von ihrem Selbstverständnis als Vertretungsmacht der ArbeitnehmerInnen, von ihrer Funktionsfähigkeit als Organisation sowie von ihrem Mobilisierungspotential in der Mitgliedschaft ab. Wie wir gezeigt haben, werden die vielfältigen Probleme und Herausforderungen für Gewerkschaften heute in der Literatur ausführlich behandelt, und es werden z.T. auch einzelne Lösungsansätze vorgeschlagen. Vermisst haben wir allerdings bei den meisten Abhandlungen eine Verbindung pragmatischer und realpolitischer Vorgehensweisen mit Leitbildern und Visionen, die den Sinn und Zusammenhang von Unterstützung und Beteiligung, von Handlungen und Strategien begründen könnten.

Gewerkschaften sind in der alltäglichen Auseinandersetzung um die Erreichung und Sicherung von akzeptablen Arbeitsbedingungen verankert, das ist ihr Wirkungsfeld, ihr Metier. Sie werden daran gemessen, wie sie konkrete Probleme lösen wollen und durch Mobilisierung und Organisation der ArbeitnehmerInnen lösen können. Nach unserer Einschätzung aus der Literatur hat diese Ebene von Gewerkschaftspolitik, die Ebene des Pragmatismus, nicht nur die Oberhand gewonnen, sie ist zur alleinigen Richtschnur der Gewerkschaftspolitik geworden. Das mag dem Realismus entsprechen, der immer einen Teil erfolgreicher Gewerkschaftspolitik ausmacht. Aber mit Realismus allein bleibt die Gewerkschaftspolitik kraft- und ziellos, weil auf dieser Basis allein kein einigendes Selbstverständnis formuliert und keine solidarischen Ziele gesetzt werden können. Gewerkschaftspolitik braucht auch Leitbilder und Visionen, um die Menschen für ihre Sache zu bewegen. Gewerkschaften werden danach beurteilt, welche Beteiligungs- und Mitentscheidungsmöglichkeiten sie als demokratische Organisationen bieten. Ob sie all die konkreten und alltäglichen Anforderungen erfüllen können, liegt nicht allein in ihren realpolitischen Problemlösungsfähigkeit, sondern auch darin, ob es ihnen gelingt, Solidarität einen Sinn zu geben und zu begründen.

Der Neoliberalismus greift nicht nur die gewerkschaftliche Vision von Solidarität als unbrauchbar an. Er gibt sich zudem „anti-ideologisch“. Dies ist jedoch nur eine geschickte Verkleidung, um den „Kampf um Ideen“ (Hyman) für sich zu entscheiden. Dieser Kampf wird für die Gewerkschaften nicht durch Rückzug auf Pragmatismus sondern nur dadurch zu bestehen sein, dass eigene Werte verteidigt und glaubhaft mit sozialen Interessen verbunden werden. Politische und wirtschaftliche Gestaltungsmacht zu erhalten und einzusetzen erfordert zum einen die Kraft, die eine starke Organisation darstellt, zum anderen die Vision einer Politik, die über den Tellerrand der Tagespolitik hinausweist, und eben die Fähigkeit, beides miteinander produktiv zu verbinden. Auf einen kurzen Formeln gebracht: Das sind die zwei Gesichter der Gewerkschaften: Schwert der Gerechtigkeit und Interessenvertretung zugleich (Flanders).

***Deshalb plädieren wir dafür, dass die Gewerkschaften ihr Gesellschafts- und Menschenbild offensiv vertreten und in einem Kampf um Ideen für Solidarität und soziale Gerechtigkeit eintreten.***

## VI. Literaturverzeichnis

- Abraham, Katharine G./Susan N. Houseman (1995): Earnings Inequality in Germany, in: Richard Freeman and Lawrence Katz (Hrsg.): Differences and Changes in Wage Structures, University of Chicago Press, Chicago, S. 371-404.
- Albert, Michel (2000): Der europäische Kapitalismus im Rahmen der Globalisierung: Konvergenzen und Differenzen, in: Michel Albert/Joachim Bischoff/Candeias (Hrsg.): Ein neuer Akkumulationstyp? Vom Manager- zum Aktionärskapitalismus, Supplement der Zeitschrift Sozialismus 5/2000, S. 05-19
- Alheit, Peter/Michael Vester (1993): Individualisierung oder neue Assoziation? Neue soziale Differenzierungsprozesse als politische und theoretische Herausforderung für die Gewerkschaften, in: Thomas Leif/Ansgar Klein/Hans-Josef Legrand (Hrsg.): Reform des DGB. Herausforderungen, Aufbruchspläne und Modernisierungskomplexe, Köln, S. 209-254
- Almond, Philip/Jill Rubery (1998): Notes and Issues. The gender impact of recent European trends in wage determination, in: Work, Employment & Society, 12, 04, S. 675-693
- Althammer, Wilhelm (1989): Gewerkschaften als Informationsagentur. Die Gewerkschaft in der ökonomischen Theorie, Ökonomie und Gesellschaft, 07, Frankfurt/Main/New York, S. 72-94
- Altwater, Elmar/Birgit Mahnkopf (1995): Transmission Belts of Transnational Competition? Trade Unions and Collective Bargaining in the Context of European Integration, in: European Journal of Industrial Relations, 01, 01, S. 101-118
- Alvin, Michael/Magnus Sverke (2000): Do New Generations Imply the End of Solidarity? Swedish Unionism in the Era of Individualization, in: Economic and Industrial Democracy, 21, 01, S. 71-95
- Arlt, Hans-Jürgen (1994): Kampfkraft kommt aus Kommunikation – oder verkümmert, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 45, 05, S. 281-296
- Arlt, Hans-Jürgen (1998): Kommunikation, Öffentlichkeit, Öffentlichkeitsarbeit : PR von gestern, PR für morgen – das Beispiel Gewerkschaft, Opladen
- Arlt, Hans-Jürgen (2000): Kampagne 2000. Gewerkschaften und Kommunikation, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, 13, 03, S. 62-68
- Arlt, Hans-Jürgen/Sabine Nehls (Hrsg.) (1999): Bündnis für Arbeit. Konstruktion, Kritik, Karriere, Opladen/Wiesbaden
- Armingeon, Klaus (1989): Arbeitsbeziehungen und Gewerkschaftsentwicklung in den achtziger Jahren: Ein Vergleich der OECD-Länder, in: Politische Vierteljahresschrift, 30, 04, S. 603-628
- Armingeon, Klaus (1991): Die doppelte Herausforderung der europäischen Gewerkschaften, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 42, 06, S. 371-381
- Armingeon, Klaus (1994): Die Zukunft kollektiver Arbeitsbeziehungen. Lehren aus dem historischen und internationalen Vergleich, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 44, 06, S. 368-374
- Armingeon, Klaus (1998): Auf dem Weg zur entpolitisierten Gewerkschaften?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 49, 01, S. 18-25
- Artus, Ingrid/Rudi Schmidt/Gabriele Sterkel (2000): Brüchige Tarifrealität. Der schleichende Bedeutungsverlust tariflicher Normen in der ostdeutschen Industrie, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 25, Berlin
- Baccaro, Lucio (2000): Centralized Collective Bargaining and the Problem of „Compliance“: Lessons from the Italian Experience, in: Industrial and Labor Relations Review, 53, 04, S. 579-601

- Bacon, Nicholas/John Storey (2000): New Employee Relations Strategies in Britain: Towards Individualism or Partnership?, in: British Journal of Industrial Relations, 38, 03, S. 407-427
- Balduin, Siegfried (1993): Neue Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen als Herausforderung für die Gewerkschaften. Für Thesen über die Schwierigkeiten zwischen Angestellten und ihren Gewerkschaften., Jahrbuch Arbeit und Technik, Bonn, S. 216-231
- Bamber, Greg J./Russell D. Lansbury (1998): An introduction to international and comparative employment relations, in: Greg J. Bamber/Russell D. Lansbury (Hrsg.): International and Comparative Employment Relations. A Study of Industrialised Market Economies, London/Thousand Oaks/New Delhi, S. 01-33
- Bean, Ron (1994): Comparative Industrial Relations. An introduction to cross-national perspectives, London.
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt/M.
- Behrens, Martin/Michael Fichter/Carola Frege (2001): Gewerkschaftliche Handlungsoptionen. Über die Notwendigkeit, die Initiative wiederzugewinnen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 52, 03, S. 161-171
- Beier, Angelika/Uwe Kantelhardt/Friedhelm Wolski-Sprenger (1993): Verbände von Arbeitsplatzbesitzern? Gewerkschaften in der Zwei-Drittel-Gesellschaft, in: Thomas Leif/Ansgar Klein/Hans-Josef Legrand (Hrsg.): Reform des DGB. Herausforderungen, Aufbruchspläne und Modernisierungskomplexe, Köln, S. 255-279
- Belanger, Jacques/Paul K. Edwards/Larry Haiven (Hrsg.) (1994): Workplace Industrial Relations and the Global Challenge, Ithaca NY
- Bellemare, Guy (2000): End Users: Actors in the Industrial Relations System?, in: British Journal of Industrial Relations, 38, 03, S. 383-405
- Ben-Israel, Gideon/Hanna Fisher (1994): Trade Unions in the Future: Organizational Strategies in a Changing Environment, in: John R. Niland/Russell D. Landsbury/Chrissie Verevis (Hrsg.): The Future of Industrial Relations, London, New Dehli, S. 135-151
- Bercusson, Brian/Linda Dickens (1996): Chancengleichheit und Tarifverhandlungen in Europa: 1. Problembeschreibung, Luxembourg
- Bergmann, Joachim/Erwin Bürckmann/Hartmut Dabrowski (1998): „Reform des Flächentarifvertrags?“ – Betriebliche Realitäten – Verhandlungssysteme – gewerkschaftliche Politik, in: Supplement der Zeitschrift Sozialismus, 01, S. 01-91
- Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung (1998): Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen – Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung, Gütersloh
- Berthold, Norbert/Rainer Hank (1999): Bündnis für Arbeit: Korporatismus statt Wettbewerb, Tübingen
- Bilden, Helga/Regine Marquardt/Nicola Poppe (1994): Frau geht voraus : Frauen – ein unterschätztes Innovationspotential in den Gewerkschaften, Reihe Wissenschaft, München
- Bispinck, Reinhard (2001): Betriebliche Interessenvertretung, Entgelt und Tarifpolitik, in: WSI-Mitteilungen, 54, 02, S. 124-132
- Blanpain, Roger (2000): The Impact of the Information Society on the World of Work in Developed Countries, in: IIRA, 12th World Congress Tokyo 2000, Proceedings Vol. 1, S. 50-62
- Blessing, Karlheinz (1990): „Die Wirklichkeit drängt zum demokratischen Sozialismus“, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 41, 01, S. 02 –09
- Bourdieu, Pierre (1998): Gegenfeuer. Wordmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberale Invasion, Konstanz

- Boxall, Peter/Peter Haynes (1997): Strategy and Trade Union Effectiveness in a Neo-liberal Environment, in: *British Journal of Industrial Relations*, 35, 04, S. 567-591
- Briskin, Linda (2000): Mainstream(ing) vs. Marginalisierung? Frauen, Gleichstellungspolitik und Gewerkschaften, in: *express*, 38, 06-07, S. 16-17
- Clarke, Oliver/Greg J. Bamber/Gilian Whitehouse (1998): Conclusion: Towards a synthesis of international and comparative experience in employment relations, in: Greg J. Bamber/Russell D. Lansbury (Hrsg.): *International and Comparative Employment Relations. A Study of Industrialised Market Economies*, London/Thousand Oaks/New Delhi, S. 294-327
- Crouch, Colin (1993): *Industrial Relations and European State Traditions*, Oxford
- Davis, Edward (1994): Trade Unionism in the Future, in: John R. Niland/Russell D. Landsbury/Chrissie Verevis (Hrsg.): *The Future of Industrial Relations*, London, New Dehli, S. 115-134
- Deppe, Frank (2000): Sozialpartnerschaft ohne Alternative? Anmerkungen zur neueren Debatte um die industriellen Beziehungen, in: Udo Klitzke/Heinrich Betz/Mathias Möreke (Hrsg.): *Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik*, Hamburg, S. 179-213.
- Dera, Klaus/Wolfgang Räschke/Hartmut Tölle (2001): Der vierte Weg. Gewerkschaften zwischen Marktwirtschaft und gesellschaftlicher Verantwortung. in: *metall debatte* 2/2001, S. 04-23
- Dickens, Linda (2000): Collective bargaining and the promotion of gender equality at work: opportunities and challenges for trade unions, in: *Transfer*, 06, 02, S. 193-208
- Dörnen, Antje (1998): Betriebsräte vor neuen Aufgaben : eine empirische Untersuchung der Arbeitsgebiete und-strukturen der betrieblichen Interessenvertretung in modernen Organisationen, Mering
- Dörre, Klaus (1997): Globalisierung – eine strategische Option. Internationalisierung von Unternehmen und industrielle Beziehungen in der Bundesrepublik, in: *Industrielle Beziehungen*, 04, 04, S. 265-290
- Dörre, Klaus (1999): Global Players, Local Heroes. Internationalisierung und regionale Industriepolitik, in: *Soziale Welt*, 50, 02, S. 187-206
- Dolvik, Jon Erik (1998): Neubestimmung der Grenzen der Solidarität? Der EGB, der soziale Dialog und die Europäisierung der Gewerkschaften in den 90er Jahren, in: Reiner Hoffmann/Emilio Gabaglio (Hrsg.): *Ein offener Prozeß: elf Versuche über den Europäischen Gewerkschaftsbund*, Münster, S. 297-360
- Dorsch-Schweizer, Marlies/Thorsten Schulten (2001): Betriebs- und Personalräte zwischen Belegschaft, Arbeitgeber und Gewerkschaft, in: *WSI-Mitteilungen*, 54, 02, S. 113-123
- Duddek, Hans-Jürgen/Wolfgang Hindrichs/Wolfram Wassermann (1995): Handlungsfeld Betrieb: Zwei Studien über Verhältnisse und Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik am Beispiel der Gewerkschaft NGG, Bremen
- Ebbinghaus, Bernhard (1995): The Siamese Twins: Citizenship Rights, Cleavage Formation, and Party-Union Relations in Western Europe, in: Charles Tilly (Hrsg.): *Citizenship, Identity and Social History*, *International Review of Social History*; Supplement 03, Cambridge, S. 51-89
- Ebbinghaus, Bernhard (1996): From ideology to organization: the transformation of political unionism in Western Europe, in: Patrick Pasture/Johan Verberckmoes/Hans De Witte (Hrsg.): *Significance of Ideology in European Trade Unionism, The Lost Perspective? Trade Unions Between Ideology and Social Action in the New Europe*. Vol. 02, Aldershot, S. 28-59
- Ebbinghaus, Bernhard/Jelle Visser (1994): Barrieren und Wege „grenzenloser“ Solidarität: Gewerkschaften und Europäische Integration, in: Wolfgang Streeck (Hrsg.): *Staat und Verbände*, PVS Sonderheft, 25, S. 223-255

- Ebbinghaus, Bernhard/Jelle Visser (1998): When Institutions Matter: Union Growth and Decline in Western Europe, 1950-95, MZES Arbeitspapier I/30, Mannheim
- Ebbinghaus, Bernhard/Jelle Visser (2000): Trade Unions in Western Europe since 1945, London
- Edwards, Paul (1999): Konflikt und Konsens. Die Organisation der industriellen Beziehungen im Betrieb, in: Walther Müller-Jentsch (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, Mering, S. 31-55
- Ellguth, Peter/Markus Promberger/Rainer Trinczek (1995): Neue Branchen und neue Unternehmensstrukturen. Eine Herausforderung an die gewerkschaftliche Tarifpolitik, in: Reinhard Bispinck (Hrsg.): Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?, Hamburg, S. 173-193
- Engelen-Kefer, Ursula (2001): Mitbestimmung ist ein Standortvorteil. in Gewerkschaftliche Monatshefte, 52, 04, S.193-201
- Erickson, Christopher L./Sarosh Kuruvilla (1998): Industrial relations system transformation, in: Industrial and Labor Relations Review, 52, 01, S. 03-21
- Esping-Andersen, Gøsta (1992): The Emerging Realignment between Labour Movements and Welfare States, in: Marino Regini (Hrsg.): The Future of Labour Movements, S. 133-149
- Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen (1999): Chancengleichheit und Tarifverhandlungen in der Europäischen Union: 3. Innovative Vereinbarungen: Eine Analyse, verfasst von Brian Bercusson und Anni Weiler. Luxemburg
- Fajertag, Giuseppe/Philippe Pochet (1997) (Hrsg.): Social Pacts in Europe, Brüssel
- Ferner, Anthony/Richard Hyman (1992): Industrial Relations in the New Europe, London, Blackwell Publishers, 640 S.
- Ferner, Anthony/Richard Hyman (1998): Introduction: Towards European Industrial Relations?, in: Anthony Ferner/Richard Hyman (Hrsg.): Changing Industrial Relations in Europe, Oxford/Malden, S. xi-xxvi
- Fichter, Michael (1997): Trade Union Members: A Vanishing Species in Post-Unification Germany?, in: German Studies Review, 20, 01, S. 83-104
- Fichter, Michael/Hugo Reister (1996): Die Gewerkschaften, in: Oskar Niedermayer (Hrsg.): Intermediäre Strukturen in Ostdeutschland, Beiträge zu den Berichten der KSPW 3.2, Opladen, S. 309-334
- Fischer, Stephan/Hansjörg Weitbrecht (1995): Individualism and Collectivism: Two Dimensions of Human Resource Management and Industrial Relations. The Case of Germany, in: Industrielle Beziehungen, 02, 04, S. 367-394
- Flecker, Jörg/Thorsten Schulten (1999): The End of Institutional Stability: What Future for the 'German Model'?, in: Economic and Industrial Democracy, 20, 01, S. 81-115
- Frege, Carola M. (2000): Gewerkschaftsreformen in den USA. Eine kritische Analyse des 'Organisierungsmodells', in: Industrielle Beziehungen, 07, 03, S. 260-280
- Funder, Maria (1999): Paradoxien der Reorganisation. Eine empirische Studie strategischer Dezentralisierung von Konzernunternehmungen und ihrer Auswirkungen auf Mitbestimmung und Industrielle Beziehungen, München/Mering
- Fürstenberg, Friedrich (1998): Employment relations in Germany, in: Greg J. Bamber/Russell D. Lansbury (Hrsg.): International and Comparative Employment Relations. A Study of Industrialised Market Economies, London/Thousand Oaks/New Delhi, S. 201-223
- Galenson, Walter (1994): Trade Union Growth and Decline. An International Study, Westport
- Galenson, Walter (1998): The World's Strongest Trade Unions. The Scandinavian Labor Movement, Westport

- Garrett, Geoffrey/Christopher Way (1995): The Sectoral Composition of Trade Unions, Corporatism, and Economic Performance, in: Barry Eichengreen/Jeffrey Frieden/Jürgen von Hagen (Hrsg.): Monetary and Fiscal Policy in an Integrated Europe, Berlin, S. 38-61
- Golden, Miriam A./Michael Wallerstein (1996): Reinterpreting Postwar Industrial Relations: Comparative Data on Advanced Industrial Societies, Manuskript
- Golden, Miriam A./Michael Wallerstein/Peter Lange (1999): Postwar Trade-Union Organization and Industrial Relations in Twelve Countries, in: Herbert Kitschelt/Peter Lange/Gary Marks/John D. Stephens (Hrsg.): Continuity and change in contemporary capitalism, Cambridge, S. 194-230
- Gollbach, Jochen/Thorsten Schulten (1999): Grenzüberschreitende Tarifpartnerschaften in Europa. Neue Ansätze zur europäischen Koordinierung nationaler Tarifpolitik in der Metallindustrie, in: WSI-Mitteilungen, 52, 07, S. 456 –464
- Gollbach, Jochen/Thorsten Schulten (2000): Cross-Border Collective Bargaining Networks in Europe, in: European Journal of Industrial Relations, 06, 02, S. 161-179
- Hall, Peter A. (1997): The Political Economy of Adjustment in Germany, in: Frieder Naschold/David Soskice/Bob Hancké/Ulrich Jürgens (Hrsg.): WZB Jahrbuch 1997: Ökonomische Leistungsfähigkeit und institutionelle Innovation, Berlin, S. 293-318
- Hammarström, Olle (1994): Local an Global: Trade Unions in the Future, in: John R. Niland/Russell D. Landsbury/Chrissie Verevis (Hrsg.): The Future of Industrial Relations, London, New Dehli, S. 152-163
- Hancké, Bob (1993): Trade Union Membership in Europe, 1960-1990: Rediscovering Local Unions, in: British Journal of Industrial Relations, 31, 04, S. 593-613
- Hank, Rainer (2000): Das Ende der Gleichheit oder warum der Kapitalismus mehr Wettbewerb braucht, Frankfurt
- Hassel, Anke (1998): Soziale Pakte in Europa. In Gewerkschaftliche Monatshefte, 49, 10, S. 626-638
- Hassel, Anke (1999): Gewerkschaften und sozialer Wandel. Mitgliederrekrutierung und Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Großbritannien, Nomos Universitätschriften Soziologie 04, Baden-Baden, 266 S.
- Hassel, Anke (2000): Bündnisse für Arbeit: Nationale Handlungsfähigkeit im europäischen Regimewettbewerb, in: Politische Vierteljahresschrift, 41, 03, S. 498-524
- Hassel, Anke/Rainer Hoffmann (1999): Nationale Bündnisse und Perspektiven eines europäischen Beschäftigungspakts. In: Arlt, Hans-Jürgen; Nehls, Sabine (Hrsg.): Bündnis für Arbeit. Konstruktion, Kritik, Karriere, Opladen/Wiesbaden, S. 213-230
- Hassel, Anke/Thorsten Schulten (1998): Globalization and the future of central collective bargaining: the example of the German metal industry, in: Economy and Society, 27, 04, S. 486-522
- Healy, Geraldine/Gill Kirton (2000): Women, Power and Trade Union Government in the UK, in: British Journal of Industrial Relations, 38, 03, S. 343-360
- Heery, Ed/John Kelly/Jeremy Waddington (2001): Union Revitalization in Britain, Manuscript for presentation at the International Seminar on Labor Movement Revitalisation Strategies, 19.-21.04., Genf
- Heery, Edmund (1998): The Relaunch of the Trade Union Congress, in: British Journal of Industrial Relations, 36, 03, S. 339-360
- Heery, Edmund/Melanie Simms/Rick Delbridge/John Salmon/Dave Simpson (2000): The TUC's Organising Academy: an assessment, in: Industrial Relations Journal, 31, 05, S. 400-415
- Hege, Adelheid/Christian Dufour (1995): Decentralization and Legitimacy in Employee Representation: a Franco-German Comparison, in: European Journal of Industrial Relations, 01, 01, S. 83-99

- Hein, Mathias (1994): Technokratische Apparaterreform oder partizipationsorientierte Modernisierung: Vertrauensleute-Arbeit in Gewerkschaften, Schriftenreihe für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit 01, Hannover
- Heine, Michael/Hansjörg Herr (1999): Verdrängte Risiken der Euro-Einführung, in: WSI-Mitteilungen, 52, 08, S. 539-547
- Heise, Arne (2000): 'New Politics' – Einige makroökonomische Überlegungen zum Bündnis für Arbeit, in: WSI-Mitteilungen, 53, 07, S. 444-453
- Hensche, Detlef (1990): „Der Sozialismus geht“ – was kommt? Lehren aus dem Niedergang, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 41, 05/06, S. 403 –410
- Herrmann, Helga (2000): Gleichmut. Ausländische Arbeitnehmer und ihr Verhältnis zu den Gewerkschaften, in: IW-Gewerkschaftsreport, 34, 03, S. 22-25
- Hilbert, Josef/Josef Schmid (1995): Von grauen Mäusen, die gern bunt wären, in: Die Neue Gesellschaft / Frankfurter Hefte, 42, 02, S. 118-122
- Hirsch, Joachim (1995): Der nationale Wettbewerbsstaat: Staat, Demokratie und Politik im globalen Kapitalismus, Berlin
- Hoffmann, Jürgen (1988): Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Zersetzungsprodukt oder strukturierender Faktor gesellschaftlicher Veränderungen?, in: Walther Müller-Jentsch (Hrsg.): Zukunft der Gewerkschaften. Ein internationaler Vergleich., Frankfurt/New York, S. 18-44
- Hoffmann, Jürgen (1997): Geht das „Modell Deutschland“ an seinem Erfolg zugrunde?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 48, 04, S. 217-223
- Hoffmann, Jürgen (2001): Die Arbeitsbeziehungen und die Gewerkschaften in Deutschland unter Modernisierungs- und Globalisierungsdruck, in: Jeremy Waddington/Rainer Hoffmann (Hrsg.): Zwischen Kontinuität und Modernisierung. Gewerkschaftliche Herausforderungen in Europa, Münster, S. 173-192
- Höland, Armin/Holger Brecht/Uwe Reim (2000): Flächentarifverträge und betriebliche Bündnisse für Arbeit – Forschungserkenntnisse und ihre Lehren, in: WSI-Mitteilungen, 53, 10, S. 639-646
- Howell, Chris (1996): Women as the Paradigmatic Trade Unionists? New Work, New Workers and New Trade Union Strategies in Conservative Britain, in: Economic and Industrial Democracy, 17, 04, S. 511-543
- Hurd, Richard/Ruth Milkman/Lowell Turner (2001): Reviving the American Labor Movement – Institution and Mobilization, Manuscript for presentation at the International Seminar on Labor Movement Revitalisation Strategies, 19.-21.04., Genf.
- Hyman, Richard (1992): Trade Unions and the Disaggregation of the Working Class, in: Marino Regini (Hrsg.): The Future of Labour Movements, S. 150-168
- Hyman, Richard (1996): Die Geometrie des Gewerkschaftsverhalten – Eine vergleichende Analyse von Identitäten und Ideologien, in: Industrielle Beziehungen, 03, 01, S. 05-33
- Hyman, Richard (1997): Trade unions and interest representation in the context of globalisation, in: Transfer, 03, S. 515-533
- Hyman, Richard (1999): National Industrial Relations Systems and Transnational Challenges: An Essay in Review, in: European Journal of Industrial Relations, 05, 01, S. 89-110
- Hyman, Richard (2001): Understanding European Trade Unionism. Between Market, Class & Society, London
- Inglehart, Ronald (1977): The silent revolution, Princeton N.J.

- Iversen, Torben/Jonas Pontusson/David Soskice (Hrsg.) (2000): Unions, employers, and central banks. Macroeconomic coordination and institutional change in social market economies, Cambridge
- Jacobi, Otto/Berndt Keller/Walther Müller-Jentsch (1998): Germany: Facing New Challenges, in: Anthony Ferner/Richard Hyman (Hrsg.): Changing Industrial Relations in Europe, Oxford/Malden, S. 190-238
- Jansen, Mechtild (1995): Feminisierung der Gewerkschaften und die Wirkung auf Frauen und Männer, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 46, 07, S. 414-424
- Jäschke-Wertmann, Bärbel (1998): Die Tendenz zur konservativen Anpassung. Zur Entwicklungslogik der Gewerkschaften: dargestellt an der Politik der IG Metall – eine Fallstudie, Hamburg
- Katz, Harry C. (1993): The Decentralization of Collective Bargaining: A Literature Review and Comparative Analysis, in: Industrial and Labor Relations Review, 47, 01, S. 03-22
- Keller, Berndt (1999): Neustrukturierung der Interessenvertretung im Dienstleistungsbereich. Eine Gedankenskizze zu ver.di, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 50, 10, S. 609-624
- Kelly, John (1998): Rethinking Industrial Relations. Mobilization, Collectivism and Long Waves, London
- Kempe, Martin (1990): Die Kraft kommt von den Wurzeln, Frankfurt/M.
- Kern, Horst/Charles F. Sabel (1992): Trade Unions and Decentralized Production: a Sketch of Strategic Problems in the German Labour Movement, in: Marino Regini (Hrsg.): The Future of Labour Movements, SAGE Studies in International Sociology; 43, London u.a., S. 217-249
- Klausen, Jytte (1999): The Declining Significance of Male Workers: Trade-Union Responses to Changing Labor Markets, in: Herbert Kitschelt/Peter Lange/Gary Marks/John D. Stephens (Hrsg.): Continuity and change in contemporary capitalism, Cambridge, S. 261-290
- Klotz, Ulrich (1999): Die Herausforderungen der Neuen Ökonomie. in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 50, 10, S. 590-608
- Kotthoff, Hermann (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte – Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“, in: Industrielle Beziehungen, 05, 01, S. 76-100
- Kubicek, Paul (1999): Organized Labor in Postcommunist States: Will the Western Sun Set on It, Too, in: Comparative Politics, 32, 01, S. 83-102
- Künemund, Harald/Sighard Neckel/Jürgen Wolf (1993): Die Rentnergewerkschaft: Ein neuer Akteur der Alterspolitik?, in: Soziale Welt, 44, 04, S. 537-554
- Kurz-Scherf, Ingrid (1994): Brauchen die Gewerkschaften ein neues Leitbild der Erwerbsarbeit? Oder: Brauchen die Frauen eine neue Gewerkschaft ?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 45, 07, S. 436-449
- Kurz-Scherf, Ingrid/Bodo Zeuner (2001): Politische Perspektiven der Gewerkschaften zwischen Opposition und Kooperation. Für eine neue Debatte über alte Grundwerte, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 52, 03, S. 147-160
- Lang, Klaus/Reinhard Kuhlmann (1994): Erneuerung und Kontinuität – Zur programmatischen Neuorientierung der Gewerkschaftsbewegung, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 45, 05, S. 269-281
- Latta, Mia (2000): Side-streaming gender? The potential and pitfalls of the European ideology on main-streaming gender issues, in: Transfer, 06, 02, S. 290-304
- Lecher, Wolfgang (1992): Elemente eines europäischen Arbeitsbeziehungsmodells gegenüber Japan und den USA, in: WSI-Mitteilungen, 12, S. 807-813
- Locke, Richard M./Kathleen Thelen (1995): Apples and Oranges Revisited: Contextualized Comparisons and the Study of Comparative Labor Politics, in: Politics & Society, 23, 03, S. 337-367

- Locke, Richard/Thomas Kochan/Michael Piore (1995): Reconceptualizing comparative industrial relations: Lessons from international research, in: *International Labour Review*, 134, 02, S. 139-161
- Machin, Stephen (2000): Union Decline in Britain, in: *British Journal of Industrial Relations*, 38, 04, S. 631-645
- Mahnkopf, Birgit (2000): Formel 1 der neuen Sozialdemokratie: Gerechtigkeit durch Ungleichheit. Zur Neuinterpretation der sozialen Frage im globalen Kapitalismus, in: *Prokla. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft*, 30, 04 (121), S. 489-526
- Mahnkopf, Birgit/Elmar Altvater (2001): Der Weltmarkt und die Welt der Arbeit – Gewerkschaften in Zeiten der Globalisierung, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 52, 03, S. 136-146
- Mahon, Rianne (1996): Women Wage Earners and the Future of Swedish Unions, in: *Economic and Industrial Democracy*, 17, 04, S. 545-586
- Mantsios, Gregory (1998): What Does Labor Stand For?, in: Gregory Mantsios (Hrsg.): *A New Labor Movement for the New Century*, New York City, S. 44-64
- Marßolek, Inge (1999): Der DGB und die neuen sozialen Bewegungen, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 50, 12, S. 783-787
- Martin, Andrew/George Ross (1999): *The Brave New World of European Labor. European Trade Unions at the Millennium*, New York / Oxford
- McIlroy, John (1998): The Enduring Alliance? Trade Unions and the Making of New Labour, 1994-1997, in: *British Journal of Industrial Relations*, 36, 04, S. 537-564
- McIlroy, John (2000): The new politics of pressure – the Trade Union Congress and new Labour in government, in: *Industrial Relations Journal*, 31, 01, S. 02-16
- Meyer, Heinz-Werner (1992): Gewerkschaftsreform als Wandlungsprozeß, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 43, 10, S. 587-595
- Minssen, Heiner (1999): Direkte Partizipation contra Mitbestimmung? Herausforderung durch diskursive Koordinierung, in: Walther Müller-Jentsch (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, Mering, S. 129-156
- Moody, Kim (1997): *Workers in a Lean World. Unions in the International Economy*, London/New York
- Mückenberger, Ulrich/Cornelia Stroh/Rainer Zoll (1995): Towards a new paradigm of trade unions in Europe, in: *Transfer. European Review of Labour and Research*, 01, 01, S. 14-30
- Müller, Hans-Peter (2001): Tarifpolitik im reifen Politikzyklus, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 52, 02, S. 83-93
- Müller, Meike (1997): *Gewerkschaftsmarketing*, Hamburger Schriften zur Marketingforschung 5, München
- Müller-Jentsch, Walther (1996): Reorganisation der Arbeit als Herausforderung für Betriebsräte und Gewerkschaften, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 47, 01, S. 41-47
- Müller-Jentsch, Walther (1999): Technik als Rahmenbedingung und Gestaltungsoption industrieller Beziehungen, in: Walther Müller-Jentsch (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, 3. Aufl., München; Mering, S. 273-296
- Müller-Jentsch, Walther (2001): Mitbestimmung: Wirtschaftlicher Erfolgsfaktor oder Bürgerrecht? in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 52, 04, S. 202-211
- Müller-Jentsch, Walther/Hans Joachim Sperling (1996): Reorganisation der Arbeit als Herausforderung für Betriebsräte und Gewerkschaften, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 47, 01, S. 41-47

- Negt, Oskar (1993): Wandlungen im gewerkschaftlichen Selbstverständnis und gesellschaftliche Zukunftsaufgaben, Jahrbuch Arbeit und Technik 1993, Bonn, S. 232-242
- Negt, Oskar (1995): Die Krise der Arbeitsgesellschaft: Machtpolitischer Kampf zweier „Öko-nomien“, in: Aus Politik und Zeitgeschehen B 15/95, S. 03-09
- Niederhoff, Horst-Udo/Wolfgang Pege (1997): Gewerkschaftshandbuch. Daten, Fakten, Strukturen, 3. Aufl., Ausg. 1997, Köln
- Olson, Mancur (1992): Die Logik des kollektiven Handelns, 3. Auflage, Tübingen
- O'Reilly, Jacqueline/Claudia Spee (1998): The Future Regulation of Work and Welfare: Time for a Revised Social and Gender Contract?, in: European Journal of Industrial Relations, 04, 03, S. 259-281
- Pasture, Patrick (1996): Feminine intrusions in a culture of masculinity, in: Patrick Pasture/Johan Verberckmoes/Hans De Witte (Hrsg.): Significance of Ideology in European Trade Unionism, The Lost Perspective? Trade Unions Between Ideology and Social Action in the New Europe. Volume 02, Alderhot, S. 218-237
- Pege, Wolfgang (2000): Einheitsgewerkschaft – ein Auslaufmodell? Mitgliederzahlen der deutschen Gewerkschaften 1999, in: IW-Gewerkschaftsreport, 34, 01, S. 03-23
- Pinl, Claudia (1977): Arbeitnehmerpatriarchat, Köln
- Platzer, Hans-Wolfgang (1997): Europäische Verbände und Parteien. Zur Rolle gesellschaftlicher Akteure im Integrationsprozeß, in: Politische Bildung, 30, 04, S. 67 – 85
- Post, Werner (1990): Nachruf auf den Sozialismus?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 41, 09, S. 555 – 564
- Regalia, Ida (1996): How the Social Partners View Direct Participation: A Comparative Study of 15 European Countries, in: European Journal of Industrial Relations, 02, 02, S. 211-234
- Regalia, Ida (1997): Managerial strategies and trade unions in the company environment, in: Transfer. European Review of Labour and Research, 03, 03, S. 551-577
- Reister, Hugo (1997): Gewerkschaften und Biotechnologie. Wirkungen der Enquete-Kommission „Gentechnologie“ auf die Politikfähigkeit des Deutschen Gewerkschaftsbundes, in: , in: Renate Martinsen (Hrsg.): Politik und Biotechnologie: Die Zumutung der Zukunft, Baden-Baden, S. 61-79
- Reister, Hugo/Kurt Nikolaus/Norbert Klippstein (2000): Gesellschaftliche Organisationen und Erwerbslose: Unterstützungen von Arbeitslosen durch Gewerkschaften, Wohlfahrtsverbände, Arbeitslosenorganisationen, Kirchen und Kommunen in den neuen Bundesländern und Berlin, Berlin
- Rubery, Jill (1998): Working in the UK, in: Transfer. European Review of Labour and Research, 04, 04, S. 655-677
- Schauer, Helmut (1999): Bündnis-Aussichten. Die neokorporative Fortsetzung des Neoliberalismus. In: Sozialismus, 26, 06, S. 33 –39
- Scheuer, Stehen (1998): Denmark: A Less Regulated Model. In Anthony Ferner /Richard Hyman (Hrsg.): Changing Industrial Relations in Europe, Oxford/Malden, S. 143-170
- Schlachter, Monika (1997): Herausforderungen der Tarifautonomie – Länderbericht Deutschland und vergleichende Diskussion, in: Zeitschrift für ausländisches und internationales Arbeits- und Sozialrecht (ZIAS), 11, 02, S. 101-122
- Schmidt, Nikolaus (2000): Tertiärisierung – Ende der Industriegewerkschaften? Zum Verhältnis von Industriesektor und industriellen Dienstleistungen. in: Jürgen Peters (Hrsg.): Dienstleistungs@rbeit in der Industrie. Ein gewerkschaftliches Gestaltungsfeld, S. 20-49

- Schmierl, Klaus (1999): Erosion oder Wandel? – Industrielle Beziehungen im transnationalen Produktionsverbund, in: WSI-Mitteilungen, 52, 08, S. 548-557
- Schnabel, Claus (1993): Bestimmungsgründe der gewerkschaftlichen Mitgliedschaft, 38, Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, S. 205-224
- Schneider, Michael (1990): Die säkulare Verwechslung – Welche Ideologien und Mystifikationen haben den linken Blick nach Osten getrübt, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 41, 09, S. 545-555
- Schröder, Lothar (2000): Neue Ökonomie – neue Arbeit – neue Wege für Gewerkschaften, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 51, 8/9, S. 508-517
- Schroeder, Wolfgang/Rainer Weinert (1999): Anmerkungen zum Wandel industrieller Beziehungen in Deutschland. Kontrollierte oder unkontrollierte Dezentralisierung?, in: Zeitschrift für Politikwissenschaft, 09, 04, S. 1295-1318
- Schulten, Thorsten (1998): Perspektiven nationaler Kollektivvertragsbeziehungen im integrierten Europa, in: Beate Kohler-Koch (Hrsg.): Regieren in entgrenzten Räumen, Politische Vierteljahresschrift Sonderheft 29, Opladen, S. 145-168
- Silvia, Stephen J. (1999): Every Which Way But Loose: German Industrial Relations Since 1980, in: Andrew Martin/George Ross (Hrsg.): The brave new world of European labor: European trade unions at the millennium, New York/Oxford, S. 75-124
- Silvia, Stephen J./Andrei S. Markovits (1994): Ein Plädoyer für eine Konzentration auf das Wesentliche. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 45, 02, S. 93-102
- Simon, Nikolaus (1997): Die Vergreisung der Gewerkschaften – am Beispiel der ÖTV, in: Die Neue Gesellschaft / Frankfurter Hefte, 44, 06, S. 489-492
- Sorge, Arndt/Wolfgang Streeck (1988): Industrial relations and technical change: the case for an extended perspective, in: Wolfgang Streeck/Richard Hyman (Hrsg.): New Technology and Industrial Relations, Oxford, S. 19-47
- Soskice, David (1999a): Globalisierung und institutionelle Divergenz: Die USA und Deutschland im Vergleich, in: Geschichte und Gesellschaft, 25, 02, S. 201-225
- Soskice, David (1999b): Divergent Production Regimes: Coordinated and Uncoordinated Market Economies in the 1980s and 1990s, in: Herbert Kitschelt/Peter Lange/Gary Marks/John D. Stephens (Hrsg.): Continuity and change in contemporary capitalism, Cambridge, S. 101-134
- Streeck, Wolfgang (1988): Industrial Relations in West Germany, 1980-1987, in: Labour, 02, 03, S. 03-44
- Streeck, Wolfgang (1996): Gewerkschaften zwischen Nationalstaat und Europäischer Union, MPIfG Working Paper 96/1, Köln
- Streeck, Wolfgang (1998): Das Zukunftsmodell – der Flächentarifvertrag, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 49, 01, S. 6-18
- Streeck, Wolfgang (1999): Korporatismus in Deutschland: zwischen Nationalstaat und Europäischer Union, Theorie und Gesellschaft; 45, Frankfurt/Main; New York
- Streeck, Wolfgang/Jelle Visser (1998): An Evolutionary Dynamic of Trade Union Systems, MPIfG Discussion Paper, 98/4, Köln
- Taylor, Andrew J. (1993): Trade Unions and the Politics of Social Democratic Renewal, in: West European Politics, 16, 01, S. 133-155
- Teague, Paul (2000): Macroeconomic Constraints, Social Learning and Pay Bargaining in Europe, in: British Journal of Industrial Relations, 38, 03, S. 429-452

- Thelen, Kathleen (2000): Why German Employers Cannot Bring Themselves to Dismantle the German Model, in: Torben Iversen/Jonas Pontusson/David Soskice (Hrsg.): Unions, Employers, and Central Banks. Macroeconomic Coordination and Institutional Change in Social Market Economies, Cambridge, S. 138-169
- Tondorf, Karin (2001): Gender Mainstreaming – verbindliches Leitprinzip für Politik und Verwaltung, in: WSI-Mitteilungen, 54, 04, S. 271-277
- Touraine, Alain (1986): Unionism as a Social Movement, in: Seymour Martin Lipset (Hrsg.): Unions in Transition. Entering the Second Century, San Francisco, S. 151 – 176
- Traxler, Franz (1997): Der Flächentarifvertrag in der OECD. Entwicklung, Bestandsbedingungen und Effekte, in: Industrielle Beziehungen, 04, 02, S. 101-124
- Traxler, Franz (1999): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung, in: Walther Müller-Jentsch (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, Mering, S. 57-77
- Traxler, Franz (2000): Nationale Pakte im internationalen Vergleich, in: WSI-Mitteilungen, 53, 07, S. 411-418
- Traxler, Franz/Sabine Blaschke/Bernhard Kittel (2001): National Labour Relations in Internationalized Markets. A Comparative Study of Institutions, Change and Performance, Oxford
- Turner, Lowell (1998): Fighting for Partnership. Labor and Politics in Unified Germany, Ithaca/London
- Turner, Lowell/Harry Katz/Richard Hurd (2001) (Hrsg.): Rekindling the Movement: Labor's Quest for 21st Century Relevance, Ithaca (i.E.)
- Tüselmann, Heinz/Arne Heise (2000): The German model of industrial relations at the crossroads: past, present and future, in: Industrial Relations Journal, 31, 03, S. 162-176
- Uellenberg-van Dawen, Wolfgang (1998): Globalisierung und nationale Gewerkschaftspolitik – Chancen und Gefährdungen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 49, 09, S. 563-573
- Ulman, Lloyd (1975): Multinational Unionism: Incentives, Barriers, and Alternatives, in: Industrial Relations, 14, 01, S. 01-31.
- Valkenburg, Ben/Rainer Zoll (1995): Modernization, Individualization and Solidarity: Two Perspectives on European Trade Unions Today, in: European Journal of Industrial Relations, 01, 01, S. 119-144
- Visser, Jelle (1994): Union Organization: Why Countries Differ, in: John R. Niland/Russell D. Landsbury/Chrisie Verevis (Hrsg.): The Future of Industrial Relations, London/New Dehli, S. 164-183
- Voß, Günther/Hans Pongratz (1998): Der Arbeitskraftunternehmer: Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50, 01, S. 131-158
- Voss, Kim/Rachel Sherman (2000): Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement, in: American Journal of Sociology, 106, 02, S. 303-349
- Waddington, Jeremy/Colin Whitston (1997): Why Do People Join Unions in a Period of Membership Decline?, in: British Journal of Industrial Relations, 35, 04, S. 515-546
- Wallerstein, Michael/Miriam Golden/Peter Lange (1997): Unions, Employer Associations, and Wage-Setting Institutions in Northern and Central Europe. 1950-1992, in: Industrial and Labor Relations Review, 50, 03, S. 379-401
- Waterman, Peter (1998): Globalization, social movements and the new internationalisms, London u.a.
- Weischer, Christoph (1993): Gewerkschaftliche Zukunftsdiskussion Zwischen Pragmatismus und politischem Entwurf, Jahrbuch Arbeit und Technik, Bonn, S. 259-276

- Wever, Kirsten S. (1994): On the Future of Trade Unionism in the United States, in: John R. Niland/Russell D. Landsbury/Chrissie Verevis (Hrsg.): The Future of Industrial Relations, London/New Dehli, S. 185-200
- Willman, Paul (2001): The Viability of Trade Union Organization: A Bargaining Unit Analysis, in: British Journal of Industrial Relations, 39, 01, S. 97-117
- Windolf, Paul/Joachim Haas (1989): Who joins the union? Determinants of trade union membership in West Germany, 1976-1984, in: European Sociological Review, 05, 02, S. 147-165
- Wirth, Carsten (1999a): Modularer Einzelhandel und industrielle Beziehungen – Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittuntersuchung (1991-1998), in: Jörg Sydow/Carsten Wirth (Hrsg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken, Mering, S. 191-232
- Wirth, Carsten (1999b): Unternehmungsnetzwerke, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. Die negotiation of order von ausgewählten Netzwerkbeziehungen einer Warenhausunternehmung, München/Mering
- Wirth, Carsten/Jörg Sydow (1999): Von der Unternehmung zum Unternehmensnetzwerk – Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung?, in: Walther Müller-Jentsch (Hrsg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, Mering, S. 157-184
- Wunder, Dieter (1989): Der Zusammenbruch des „realen Sozialismus“ und das Selbstverständnis der Gewerkschaften, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 40, 12, S. 714 –718
- Zech, Rainer (1996): Mitmach-Gewerkschaften gibt es nicht – Zur Kommunikation mit Mitgliedern, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 47, 05, S. 309-317
- Zeuner, Bodo (1999): Der Bruch der Sozialdemokraten mit der Arbeiterbewegung, in: Frankfurter Rundschau, 55, 137 (17.06.), S. 21
- Zeuner, Bodo (2000): Gewerkschaften 2000 – politisch auf sich gestellt? Sechs Beziehungsmuster zur SPD, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 51, 01, S. 40-46
- Zoll, Rainer (1991): Gewerkschaften als Diskursorganisationen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 42, 06, S. 390-399
- Zoll, Rainer (1993): Alltagssolidarität und Individualismus: zum soziokulturellen Wandel, Frankfurt (Main)
- Zoll, Rainer (2000): Was ist Solidarität heute?, Frankfurt/M.

## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Strukturpolitik, Mitbestimmung, Erwerbsarbeit, Kooperativer Staat und Sozialpolitik. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Im Magazin „Mitbestimmung“ und den „WSI-Mitteilungen“ informiert die Stiftung monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet sie einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Abteilung Öffentlichkeitsarbeit  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 0211/7778 - 225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

