

HANDBUCH

Wolfgang Schroeder *Hrsg.*

Handbuch Gewerkschaften in Deutschland

2. Auflage

Handbuch Gewerkschaften in Deutschland

Wolfgang Schroeder (Hrsg.)

Handbuch Gewerkschaften in Deutschland

2., überarbeitete, erweiterte und aktualisierte Auflage

Unter Mitarbeit von Samuel Greef

Herausgeber
Prof. Dr. Wolfgang Schroeder
Universität Kassel, Deutschland

ISBN 978-3-531-19495-0
DOI 10.1007/978-3-531-19496-7

ISBN 978-3-531-19496-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2003, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Dr. Andreas Beierwaltes, Stefanie Loyal

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-vs.de

Zu diesem Band

Die erste Auflage des vorliegenden Bandes erschien 2003 und stieß als erstes umfassendes Handbuch zu den deutschen Gewerkschaften auf große Resonanz. Erfreut über das positive Feedback, aber auch inspiriert durch die vielfältigen neuen Entwicklungen, die das Gesicht, die Praxis und die Wirkung der Gewerkschaften seither maßgeblich beeinflusst haben, wurde diese Neuauflage auf den Weg gebracht.

Das Handbuch war als Grundlagenwerk konzipiert, das den State of the Art der wissenschaftlichen Erkenntnisse im Bereich der Gewerkschaftsforschung widerspiegeln sollte. In den vergangenen zehn Jahren haben sich die industriellen Beziehungen in Deutschland – und mit ihnen die Gewerkschaften und die gesamte Gewerkschaftslandschaft – erheblich verändert. Die Debatte um einen möglichen Niedergang der Gewerkschaften wurde ersetzt durch eine aus vielfältigen Quellen gespeiste Hoffnung auf ihre Renaissance in einer zugleich erneuerten sozialen Marktwirtschaft. Es gab zahlreiche neue Phänomene wie die aufstrebenden Berufsgewerkschaften, Organizing-Konzepte, heftige Konflikte zwischen den DGB-Gewerkschaften und der SPD sowie nicht zuletzt die Beiträge der Gewerkschaften in der großen Krise, die das öffentliche Interesse an den Gewerkschaften verstärkten. Der rote Faden, der maßgeblich dazu beitrug, dass sich die Gewerkschaften umorientierten, war die Erkenntnis, dass die Mitgliederfrage zentral für ihre weitere Zukunft sein würde. Deshalb ist in diesem Band neben den wissenschaftlichen Beiträgen ein Text von Detlef Wetzel enthalten, der als 2. Vorsitzender der IG Metall wie kein Zweiter die strategische Mitgliederorientierung in den Gewerkschaften vorangetrieben hat.

Angesichts dieser Entwicklungen wäre es zu kurz gegriffen gewesen, nur die bestehenden Texte der Erstauflage des Handbuchs zu aktualisieren. Neben einer grundlegenden Überarbeitung der vorhandenen Beiträge berücksichtigt die vorliegende Neuauflage somit auch neue Entwicklungen und neue gewerkschaftspolitische Schwerpunkte. Einzelne Beiträge wurden ergänzt und um wichtige Facetten wie etwa das Auftreten berufsgewerkschaftlicher

Überbietungskonkurrenz erweitert. Andere Themenbereiche wie die Gewerkschaften im öffentlichen Dienst (Keller), die politische Entwicklung des Europäischen Gewerkschaftsbunds (Kowalsky) und Organizing als Strategie gewerkschaftlicher Erneuerung (Rehder) waren zuvor nicht beziehungsweise nicht ausreichend berücksichtigt worden und finden sich nun in eigenständigen Beiträgen im Handbuch wieder. Veränderungen, Entwicklung und Relevanzverschiebungen im letzten Jahrzehnt haben aber auch dazu geführt, dass einzelne Themen aus dem Band herausgenommen wurden. An diesen Themen Interessierte seien auf die entsprechenden Beiträge in der Erstauflage verwiesen. Der weiterhin aktuelle Beitrag des 2010 verstorbenen Freundes und Kollegen Josef Esser ist auch in der Neuauflage zu finden.

Bewährt hat sich die klare Strukturierung des Handbuchs in fünf Abteilungen: I. Geschichte und Funktionen der Gewerkschaften, II. Gewerkschaftliche Organisation, III. Kontexte: Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, IV. Gewerkschaftliche Politikfelder und gewerkschaftliches Handeln und V. Gewerkschaften im internationalen Umfeld. Insgesamt finden sich in der Neuauflage 24 Beiträge und ein umfassender Anhang. Den fünf Abteilungen des Handbuchs sind das einführende Kapitel des Herausgebers und der Beitrag von Detlef Wetzel aus der gewerkschaftlichen Innenperspektive vorgeschaltet. Beide sollen eine erste Orientierung bieten und die allgemeinen Herausforderungen, Probleme, Leistungen und Zukunftsperspektiven der Gewerkschaften in Deutschland skizzieren. Damit sich die Leserinnen und Leser den Band einfacher erschließen können, folgen die Beiträge einem einheitlichen Gliederungsschema: Gegenstands- bzw. Problemdefinition, Überblick zum Stand der Forschung, eigene Forschungsergebnisse und Fazit. Die einzelnen Beiträge sind so angelegt, dass sie für sich alleine stehen können. Jeder Beitrag schließt mit einem eigenen Literaturverzeichnis, in dem die Grundlagenliteratur gesondert ausgewiesen ist. Zum anderen hilft ein umfangreiches Sachregister, sich über die einzelnen Beiträge hinweg zu informieren. Das Handbuch bietet außerdem einen ausführlichen Anhang, der einen schnellen Zugriff auf aktuelle Zahlen, Daten, Schaubilder, Synopsen und Zeitleisten erlaubt. Ich hoffe, dass die Neuauflage den Erwartungen, die mit der erfolgreichen ersten Auflage des Handbuchs einhergingen, gerecht wird.

Aufgrund vielfältiger anderer Aufgaben stand Bernhard Weßels leider letztlich nicht mehr als Mitherausgeber zur Verfügung. Da unsere Zusammenarbeit stets freundschaftlich, spannend und innovativ verlief, stand entsprechend die Weiterführung dieses anspruchsvollen Projektes eine Zeitlang auf der Kippe. Wenn auch selbst nicht in der Lage, inhaltlich zu dem Band beizutragen, so stand Bernhard Weßels doch mit institutionellen Ressourcen bis zum Ende dem Projekt bei und so konnte auch Katarina Pollner ihre unentbehrliche und unermüdliche Lektoratsarbeit abschließen. Ihre Arbeit und die ebenfalls unverzichtbaren unterstützenden Leistungen von Samuel Greef, die mir immer wieder eine Freude sind, haben den Abschluss der Neuauflage möglich gemacht. Ein besonders herzlicher Dank gilt den Autorinnen und Autoren für ihre engagierte Kooperation und Leidenschaft, vor allem dann, wenn auch nach der vierten Korrektur noch Sonderwünsche positiv aufgenommen wurden. Nicht vergessen werden darf die Hans-Böckler-Stiftung, die durch ihren Beitrag das Erscheinen des Bandes unterstützte. Ich wünsche der wiederkehrenden Leserschaft der

Erstauflage und den neu hinzugewonnenen Leserinnen und Lesern viele neue Erkenntnisse über die deutschen Gewerkschaften.

Wolfgang Schroeder, Berlin, im Sommer 2013

Inhalt

<i>Wolfgang Schroeder</i> Gewerkschaften im Transformationsprozess: Herausforderungen, Strategien und Machtressourcen	13
<i>Detlef Wetzel</i> Die Mitgliederoffensive: kopernikanische Wende in der deutschen Gewerkschaftspolitik	47
Teil I Geschichte und Funktionen der Gewerkschaften	
<i>Klaus Schönhoven</i> Geschichte der deutschen Gewerkschaften: Phasen und Probleme	59
<i>Josef Esser</i> Funktionen und Funktionswandel der Gewerkschaften in Deutschland	85
<i>Wolfgang Streeck</i> Gewerkschaften in Westeuropa	107

Teil II**Gewerkschaftliche Organisation***Wolfgang Schroeder/Samuel Greef*

Struktur und Entwicklung des deutschen Gewerkschaftsmodells:

Herausforderung durch Sparten- und Berufsgewerkschaften 123

Hans-Peter Müller/Manfred Wilke

Gewerkschaftsfusionen:

der Weg zu modernen Multibranchengewerkschaften 147

Thomas Blanke

Koalitionsfreiheit und Tarifautonomie: rechtliche Grundlagen

und Rahmenbedingungen der Gewerkschaften in Deutschland 173

Bernhard Ebbinghaus/Claudia Göbel

Mitgliederrückgang und Organisationsstrategien

deutscher Gewerkschaften 207

Britta Rehder

Vom Korporatismus zur Kampagne?

Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung 241

Gregor Asshoff

Innere Rechtsverfassung der DGB-Gewerkschaften

265

Jürgen Prott

Funktionäre in den Gewerkschaften

283

Teil III**Kontexte: Politik, Wirtschaft und Gesellschaft***Berndt Keller*

Gewerkschaften und Interessenverbände im System

der Arbeitsbeziehungen des öffentlichen Dienstes 311

Wolfgang Schroeder/Stephen J. Silvia

Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände

337

Josef Schmid

Gewerkschaften im Föderalismus: regionale Strukturen und Kulturen
und die Dynamik von politischen Mehrebenensystemen 367

Helmut Wiesenthal

Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft:
Niedergang und Wiederkehr des „Modells Deutschland“ 395

Teil IV

Gewerkschaftliche Politikfelder und gewerkschaftliches Handeln

Jürgen Kädtler

Tarifpolitik und tarifpolitisches System 425

Hanna Jeanrond

Gewerkschaften und soziale Sicherung 465

Hans Joachim Sperling

Gewerkschaftliche Betriebspolitik 485

Walther Müller-Jentsch

Mitbestimmungspolitik 505

Friedhelm Boll/Viktoria Kalass

Streik und Aussperrung 535

Teil V

Gewerkschaften im internationalen Umfeld

Werner Reutter/Peter Rütters

„Pragmatischer Internationalismus“: Geschichte, Struktur und Einfluss
internationaler und europäischer Gewerkschaftsorganisationen 581

Wolfgang Kowalsky

Europäischer Gewerkschaftsbund: politische Entwicklung 617

Hans-Wolfgang Platzer

Europäische Betriebsräte 637

Teil VI
Anhang

<i>Samuel Greif</i>	
Gewerkschaften im Spiegel von Zahlen, Daten und Fakten	659
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	757
Über die Autoren	761
Sachregister	769

Gewerkschaften im Transformationsprozess: Herausforderungen, Strategien und Machtressourcen¹

Wolfgang Schroeder

1 Einleitung

Die Gewerkschaften gehören zu den Gewinnern des Industriekapitalismus. Wenn sie ihre Rolle auch unter den Bedingungen des flexiblen Kapitalismus fortschreiben wollen, müssen sie sich jedoch neu erfinden. Denn um die Jahrtausendwende sah es so aus, als ob sie zu den großen Verlierern des 21. Jahrhunderts zählen würden. Tatsächlich gründeten sich ihre Stärken auf die produzierenden Großbetriebe und die männlichen Facharbeiter. Dagegen liegen die Schwerpunkte der neuen Industrie-, Dienstleistungs- und Wissensökonomie bei den mit IT-Technik ausgerüsteten Schreibtischen, in kleinen betrieblichen Einheiten und in einer weiblicher werdenden Arbeitsgesellschaft. Generell gestaltet es sich für die Gewerkschaften kompliziert, auch unter diesen Bedingungen erfolgreich zu sein. Daher ist weiterhin offen, welchen Platz die Gewerkschaften im neuen Kapitalismus haben. Der archimedische Punkt für eine erneuerte gewerkschaftliche Präsenz und Handlungsfähigkeit liegt darin, ob und wie sie ihre Organisationsmacht erneuern. Damit ist vor allem gemeint, wie sie nach dem Ende der Arbeiterbewegung, im Kontext von Industrie 4.0 und prekären Arbeitsmärkten, nicht nur Mitglieder gewinnen und halten, sondern angesichts neuer Heterogenitäten auf den Arbeitsmärkten handlungsfähig bleiben. In der bis heute bestehenden männlich-arbeiterlichen Dominanz in den deutschen Gewerkschaften drückt sich angesichts der tatsächlichen Struktur der Arbeitsmärkte eine Repräsentationslücke aus, die die allgemeine politische Repräsentationsfähigkeit der Gewerkschaften in Frage stellt. Deshalb scheint in den Gewerkschaften mittlerweile Konsens darüber zu bestehen, dass die Fähigkeit, in der Breite der Arbeitsmärkte rekrutieren zu können, das A und O der neuen Gewerkschaftspolitik ist, um wieder eine erfolgreiche Mitgliederorganisation zu werden. Dies verlangt veränderte

1 Dieser Beitrag baut auf dem Einleitungsbeitrag der ersten Ausgabe des Handbuchs aus dem Jahr 2003 auf, der damals gemeinsam mit Bernhard Weßels verfasst wurde.

innergewerkschaftliche Strukturen, Akteure, Ressourcenzuteilungen und nicht zuletzt ein neues Gewerkschaftsverständnis. Die Wege dorthin sind vielfältig, einen Königsweg gibt es nicht: Eines scheint festzustehen, die deutschen Gewerkschaften stehen erst am Anfang dieser Wege (vgl. Wetzel in diesem Band).

Die nationalstaatlichen, ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen gewerkschaftlichen Handelns, die ihren vergangenen Erfolg mit befördert haben, bestehen nicht mehr. Hinzu kommt, dass die sozialen Milieus, die einst den sozial-moralischen Resonanzboden für gewerkschaftliches Handeln bildeten, weggefallen oder klein und schwach geworden sind. Die Achsen der Wahrnehmung haben sich seit den 1970er Jahren verschoben; vom Staat zum Markt, von der Gemeinschaft zum Individuum, von der standardisierten zur flexiblen Produktion, von der arbeiterlichen Leitfigur zum unternehmerischen Selbst, vom Großunternehmen zum Mittelbetrieb, von der Industrie zur Dienstleistung, von festen institutionellen Strukturen zu netzwerkartigen Gebilden, von der Realwirtschaft zur Finanzökonomie. Diese Verschiebungen implizieren nicht, dass die Ordnungsanker der industriellen Moderne nach dem Boom obsolet wären. Manche Kritiker sprechen angesichts derart veränderter Umweltbedingungen allerdings vom unaufhaltbaren Niedergang der deutschen Gewerkschaften.

Der Nachkriegskonsens zwischen Unternehmern, Staat und Gewerkschaften begleitete nicht nur den ökonomischen Wiederaufstieg Deutschlands nach dem Zweiten Weltkrieg, sondern ermöglichte erst das System der sozialen Marktwirtschaft mit starken Gewerkschaften und einer funktionierenden Sozialpartnerschaft (vgl. Schönhoven in diesem Band; Müller-Jentsch 2011). Dieser Konsens wurde in Deutschland zwar nicht gänzlich verworfen, doch ist seine Prägestärke geschwächt. Denn von manchen Unternehmern, Managern, Politikern und Medienakteuren, also von Teilen der bundesdeutschen Elite, ist die regulative Grundidee der sozialen Marktwirtschaft aufgekündigt, teilweise sogar ins Gegenteil verkehrt worden. Die Expansion des Niedriglohnssektors, der Aufstieg der Berufsgewerkschaften sowie die grundlegende Ablehnung des Flächentarifvertrages durch die Mehrzahl der deutschen Unternehmen haben die Bedingungen für gewerkschaftliche Erfolge stark eingeschränkt. Auch wenn Deutschland nicht zum vorbildlichen Exerzierfeld neoliberalen Denkens und Handelns wurde, sind hier seit den 1970er Jahren die Elemente des sozialen, kooperativen Kapitalismus deutlich abgebaut worden. Nur noch insgesamt knapp acht Millionen Menschen sind in den deutschen Gewerkschaften organisiert. Das entspricht gegenwärtig weniger als 20 Prozent der abhängig Erwerbstätigen. Dabei sticht ins Auge, dass die Präsenz und der Einfluss der Gewerkschaften in der deutschen Wirtschaft sehr ungleich verteilt sind. Während in den Hochburgen der exportorientierten Industrien nach wie vor handlungsfähige Gewerkschaften wirken, sind viele auch wirtschaftlich relevante Bereiche, insbesondere im Dienstleistungssektor, quasi gewerkschaftsfrei. Die Hoffnungen, die sich 2001 mit der Gründung von ver.di verbanden, – unter den schwierigen Verhältnissen zerklüfteter und machtpolitisch schwer zugänglicher Sektoren positive gewerkschaftliche Entwicklungen zu ermöglichen – sind nach über zehn Jahren einer durchgreifenden Ernüchterung gewichen (vgl. Kersjes 2011; Kempe 2011). Gleichwohl haben die deutschen Gewerkschaften vor den global wirkenden Prozessen der Vermarktlichung und des sozialen Wandels nicht kapitu-

liert, sondern sich auf eine lange, zuweilen widersprüchliche Reise der Neujustierung der eigenen Strukturen, Ressourcen und Ziele gemacht. Sie sind also nicht zu einer überflüssigen Organisationsform geworden. Vielmehr hat ihr Ringen um plausible Antworten auf alte und neue soziale Unsicherheiten und Ungleichheiten sowie veränderte berufliche Anforderungen ihnen in den letzten zehn Jahren sogar wieder eine höhere Akzeptanz, Glaubwürdigkeit und Handlungsfähigkeit verliehen.

Die Intensität nimmer enden wollender Kritik nahm seit etwa 2005 ab und es kamen vorsichtig hoffnungsvolle Positionen ins Spiel: Die Gewerkschaften werden wieder als diejenigen angesehen, die als politischer Verband die Missstände der herrschenden Verhältnisse nicht un widersprochen hinnehmen und partiell die Fähigkeit haben, Unternehmern und Politik Widerspruch und Widerstand entgegenzusetzen. Sie verfügen nach wie vor über eine beträchtliche Stärke in den exportorientierten Sektoren und im öffentlichen Dienst, sie können auf staatliche Bestandsgarantien, aber auch auf positive Beiträge zur Betriebs- und Staatsentlastung sowie zum Gemeinwohl verweisen. Manche sehen in der problemlösenden Rolle der Gewerkschaften bei der Finanz- und Weltwirtschaftskrise 2008/2009 eine Wiederkehr gewerkschaftlicher Stärke (vgl. Urban 2012; Haipeter 2012) und eine „Renaissance der Sozialpartnerschaft“ (Dribbusch/Birke 2012: 16). Denn mit ihren Beiträgen zur Entschärfung der Krise hätten sie gezeigt, dass sie durchaus in der Lage seien, sich auf veränderte Verhältnisse einzustellen und neu zu positionieren. Selbst aus einer kritischen Perspektive auf das Gewerkschaftshandeln in der Krise wird die Frage nach einem „Comeback der Gewerkschaften“ (Schmalz/Dörre 2013) gestellt. Zuletzt hat sich auch der lang anhaltende Mitgliederückgang deutlich abgeschwächt. Manche sprechen deshalb gar schon von einer Renaissance der deutschen Gewerkschaften. Kurzum: Die Lage ist nach wie vor unübersichtlich. Für die einen sind die Gewerkschaften zu einem machtlosen Papiertiger geworden, der damit auch seine Funktion als umfassende und intermediäre Organisation verloren habe. Für andere sind die DGB-Gewerkschaften intermediäre und ihrem Anspruch nach umfassende Arbeitnehmerorganisationen, die nach wie vor eine Schutzmacht bilden, um soziale Rechte und materielle Teilhabe gegen Unternehmermacht und Regierungspolitik durchzusetzen (vgl. Müller-Jentsch 2011: 197 f.). Beide Bewertungen, also das negative und das positive Szenario, stimmen trotz gegensätzlicher Wahrnehmungen allerdings in der Einschätzung überein, dass es die deutschen Gewerkschaften, so wie es sie einmal gab, heute nicht mehr gibt.

Wo stehen die deutschen Gewerkschaften wirklich? Wie reagieren sie auf die großen ökonomischen, sozialen und politischen Veränderungen unserer Zeit? Welche Lernprozesse und Veränderungen haben sie durchlaufen? Sie scheinen sowohl für die Erfolge als auch für die Misserfolge dieser Republik verantwortlich gemacht zu werden. Ist es lediglich eine Frage der Perspektive, ob sie positiv oder negativ beurteilt werden? Ist es eine Frage der Zeiträume, die betrachtet werden? Waren die Gewerkschaften bis in die 1980er Jahre gut für Wirtschaft und Gesellschaft der Bundesrepublik, von 1980 bis 2005 schuld an deren Schwierigkeiten und können seither wieder als Hoffnungsträger reüssieren? Was sind die Maßstäbe, um die Rolle, Funktion und Bedeutung der Gewerkschaften in Deutschland einzuschätzen? Es drängen sich keineswegs nur Fragen nach dem Status quo auf, sondern immer auch nach den strategischen Optionen: Sollten sie sich stärker als Anwalt der schwa-

chen Gruppen (Leiharbeiter, befristet und geringfügig Beschäftigte etc.) positionieren und zu diesem Zweck ihren Charakter als soziale Bewegung pointieren oder würde dies zu einer weiteren Erosion beitragen? Sollten sie sich stärker als korporatistischer Akteur bewähren, falls sie dazu noch in der Lage sein sollten, oder wäre diese Option ein weiterer Beitrag dazu, sich selbst zu lähmen?

Da es in diesem Band um die Gewerkschaften im deutschen Modell geht, wird hier die Relevanz dieses Kontextes erklärt. Der Begriff des „deutschen Modells“ grenzt die deutsche Konfiguration des kapitalistischen Produktionsmodells und der politischen sowie wirtschaftlichen Institutionen von anderen westlichen Industrienationen ab. Der deutsche Fall zeichnet sich durch prägnante Besonderheiten hinsichtlich der Wechselbeziehungen zwischen Märkten, Organisationen und Staat aus. Diese können als institutionell flankierte Produktions- und Wachstumskonstellation beschrieben werden. Prägend sind neben den Selbstkoordinationsformen der Wirtschaft die vielfältigen Koordinationsstrukturen zwischen Ökonomie und Staat. Makroökonomische Steuerungsbedingungen und institutionelle Selbstkoordination sind in einer spezifischen Variante des Kapitalismus, eben dem „deutschen Modell“, verbunden. Makroökonomisch gehören insbesondere die stabilisierenden und den Arbeitsfrieden sichernden Flächentarifverträge sowie die von politischen Akteuren und Institutionen unterstützte Exportorientierung der deutschen Wirtschaft zu den Kernelementen des deutschen Modells. Dieses Modell stellt mithin eine Kategorie dar, die nicht nur aus einer komparativen Perspektive Erkenntnisse generiert, sondern auch innerhalb des Modells als zeitgeschichtlicher Referenzpunkt verstanden werden kann, um Veränderungsprozesse deutlich zu machen. Inwieweit angesichts vielfältiger Strukturveränderungen die Kernbereiche der Organisations- und Koordinationsformen zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft noch als relativ persistent begriffen werden können, ist gegenwärtig jedoch einer der wichtigsten Streitpunkte in der reformpolitischen Debatte zum Verhältnis von Demokratie und Kapitalismus.²

Mit diesem Handbuch sollen die wesentlichen Daten, Fakten, Akteure, Entwicklungen, Politikfelder und Perspektiven der Gewerkschaften in Deutschland inklusive ihres internationalen Umfeldes systematisiert und in eine Gesamtschau gebracht werden. Die Gewerkschaften als Ausdruck der Selbstorganisation von Beschäftigten werden in den Beiträgen in Bezug auf ihre Organisation, Funktion, Politik und Einbettung in Gesellschaft und Politik analysiert. Dabei geht es auch und vor allem darum, die Ressourcen, Potenziale, aber auch die Restriktionen für den Wandel des deutschen Gewerkschaftsmodells zu erfassen (vgl. Schroeder/Greef in diesem Band). Ziel dieses Überblicksbeitrags ist es, einige zentrale Aspekte und Probleme einführend darzustellen und zu diskutieren. Der Fokus der Betrachtung liegt dabei auf der Frage, welche Rolle die Gewerkschaften im deutschen Modell spielen, was für sie die zentralen Herausforderungen in Wirtschaft, Gesellschaft sowie Politik sind und welche Entwicklungen wahrscheinlich sind. Im Folgenden versuchen wir, die Relevanz von Gewerkschaften als Objekt der Forschung zu identifizieren. Dabei betrachten wir auch die Zyklen der Gewerkschaftsforschung sowie ihre Schwerpunkte.

2 Vgl. hierzu kritisch: Streeck 2013: 13.

2 Gewerkschaften als Gegenstand wissenschaftlicher Forschung

Die deutschen Gewerkschaften finden nach wie vor lebhaftes Interesse in der wissenschaftlichen Forschung und sind ein wichtiger Bezugspunkt in der internationalen Gewerkschaftsdebatte. Forschungen über die deutschen Gewerkschaften reichen von der Geschichtswissenschaft³ über die Soziologie, Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft bis zur Politikwissenschaft, wobei aus der zuletzt genannten Disziplin in besonderem Maße Ergebnisse beigesteuert werden.

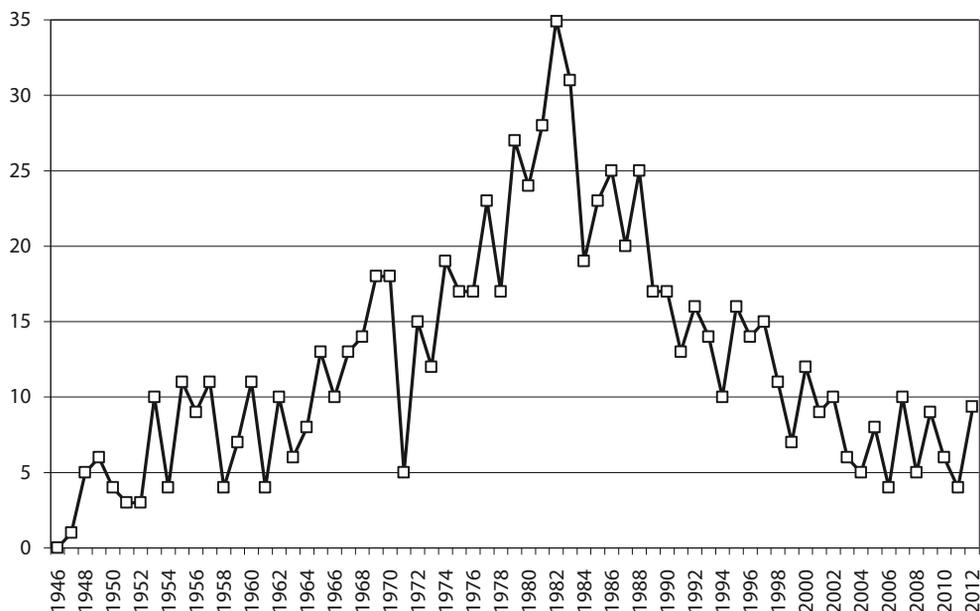
Um die Relevanz des Gegenstandes „Gewerkschaften“ für die wissenschaftliche Forschung zu ermitteln, bietet der Dissertationskatalog der Deutschen Bibliothek in Frankfurt am Main, der alle in Deutschland geschriebenen Dissertationen seit 1946 erfasst, eine quantitative Orientierung. Geht man davon aus, dass sich eine Dissertation qua Formaldefinition dadurch auszeichnet, dass sie einen eigenständigen Beitrag zum wissenschaftlichen Forschungsstand leistet, so liegt damit ein Indikator für den Wandel des wissenschaftlichen Interesses am Gegenstand „Gewerkschaften“ im Laufe der Zeit vor. Zwischen 1946 und 2012 sind in Deutschland insgesamt 832 Dissertationen geschrieben worden, die sich mit den deutschen Gewerkschaften befassen.⁴ Zum Vergleich: Im gleichen Zeitraum sind nur 94 Dissertationen unter dem Stichwort „Arbeitgeberverbände“ im Katalog der Deutschen Nationalbibliothek verzeichnet.

Hinsichtlich der Frage nach dem veränderten Interesse an den Gewerkschaften im Wandel der Zeit fällt auf, dass 348 der insgesamt 832 Studien zwischen 1975 und 1989 erstellt wurden, was einem Anteil von 41,8 Prozent aller Dissertationen seit 1946 entspricht. Es gab und gibt, wie bei nahezu allen Themen, Konjunkturen, die nicht zuletzt auch mit der öffentlichen Aufmerksamkeit und der inhaltlichen Ausrichtung der Lehrstühle an deutschen Universitäten sowie der Forschungsförderung einhergehen. Verschiedene Phasen der Konjunktur gibt es auch in Bezug auf thematische Akzente sowie die Tiefe und Breite bei der Bearbeitung des Gegenstandes: Bis in die 1980er Jahre stand die Rolle der Gewerkschaften im politischen System im Vordergrund der Aufmerksamkeit. Dies spiegelt sich auch in den veröffentlichten Titeln wider, die diskussionsprägenden Charakter besaßen wie beispielsweise die „blinde Macht“ (Theo Pirker 1960) und „Ordnungsfaktor oder Gegenmacht“ (Eberhard Schmidt 1971). Es fällt zudem auf, dass die Aufmerksamkeit erregenden Monographien älteren Datums sind. Zu nennen sind neben den bereits erwähnten die herausragenden Studien von Joachim Bergmann, Otto Jacobi und Walther Müller-Jentsch (1975), Wolfgang Streeck (1981), Josef Esser (1982), Andrei S. Markovits (1986) und Klaus Armingeon (1988).

Seither widmen sich die wissenschaftlichen Studien stärker Themen, die sich mit der Anpassung der Gewerkschaften an veränderte Umweltbedingungen befassen. Auf den ver-

3 Gerade in der zeitgeschichtlichen Forschung ist ein reges Interesse an der Rolle der Gewerkschaften in den zeitgeschichtlichen Zäsuren zu beobachten; vgl. Doering-Manteuffel/Raphael (2010).

4 Vorgehen der Datenerhebung: Die unter den Suchbegriffen Gewerkschaft und Gewerkschaften (sowohl als Titelbestandteil oder Schlagwort) mit der Einschränkung auf Dissertationen gefundenen Treffer im Online-Katalog der Deutschen Nationalbibliothek (<http://dispatch.opac.ddb.de/>) wurden von doppelten Einträgen gesäubert und dann entsprechend ihres Erscheinungsjahres ausgezählt.

Abbildung 1 Dissertationen zum Thema Gewerkschaften

Anmerkung: Vorgehen der Datenerhebung vgl. Fußnote 3, Suchanfrage „Gewerkschaft(en)“.

Quelle: Deutsche Nationalbibliothek.

schiedensten Ebenen wird analysiert, wo die aktuellen Probleme der Gewerkschaften liegen und wie diese wieder in die Offensive kommen können. So gibt es eine Fülle interessanter Detailstudien etwa zum strategischen Umgang mit Leiharbeit (Meyer 2013), zur Arbeitszeit- und Tarifpolitik, zur Mitgliederentwicklung, zu Gewerkschaftsfusionen, zur Lage in Ostdeutschland oder zu den Auswirkungen der Globalisierung. Umfassendere, stilbildende Werke zu den deutschen Gewerkschaften finden sich seither eher selten. Ein wichtiges Buch, das eine umfassende Analyse der industriellen Beziehungen von 1945 bis 2012 liefert und dabei die Gewerkschaften in ihrer politischen und gegnerbezogenen Interaktion mit Arbeitgeberverbänden und Staat thematisiert, stammt aus der Feder des US-amerikanischen Politikwissenschaftlers Stephen J. Silvia (2013): „Holding the Shop Together. German Industrial Relations in the Postwar Era“.

Die Forschung zeichnet sich in den letzten Jahren durch einige bemerkenswerte Entwicklungen aus: Zum einen ist eine Öffnung zu beobachten. So wird das Blickfeld zum Beispiel um die „Gegenseite“ der Gewerkschaften, etwa die Arbeitgeberverbände, erweitert (vgl. Schroeder/Silvia in diesem Band; Schroeder/Weßels 2010; Behrens 2011). Zum anderen wird vermehrt policybezogene Forschung betrieben, die sich etwa auf bestimmte Politikfelder im Bereich Gewerkschaften und Sozialstaat wie die Arbeitsmarktpolitik (Schulze 2012) oder die Rentenpolitik (Wiß 2011) fokussiert. Eine weitere Tendenz ist darin zu sehen, dass in der wis-

senschaftlichen Literatur die Grenzen der Heterogenität der deutschen Gewerkschaftslandschaft zunehmend diskutiert werden: Es wird berücksichtigt, dass in den drei Welten disparate Bedingungen herrschen und daher auch verschiedene Strategien vonnöten sind. Damit geht eine Öffnung für andere gewerkschaftliche Modelle einher.

Bei der Frage, was Gewerkschaften tun können, um wieder in die Offensive zu kommen, spielen internationale Beispiele und Debatten eine Rolle. Neben dem für die deutsche Linke obligatorischen Blick auf die nordischen Länder und deren Errungenschaften interessieren neuerlich auch Beispiele und Anregungen aus dem angelsächsischen Kontext: *Strategic unionism* und „Revitalisierung“⁵ sind in den letzten Jahren auch in Deutschland geradezu Modewörter in der Gewerkschaftsforschung geworden (vgl. Rehder in diesem Band).⁶ Grundlegend für diese Debatte ist der Sammelband „Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy“ (Frege/Kelly 2004). Für die deutsche Rezeption sei insbesondere auf die Monografie „Strategic Unionism. Aus der Krise zur Erneuerung?“ von Brinkmann et al. (2008) und den Sammelband „Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften“ von Bremme, Fürniß und Meinecke (2007) verwiesen.⁷

Auffallend ist, dass die Gewerkschaftsforschung im weiteren Sinne dominiert, also Studien, die sich mit Handlungsfeldern und Politiken der Gewerkschaften befassen. Dagegen ist die Gewerkschaftsforschung im engeren Sinne – also Studien, die sich mit den inneren Strukturen, Ressourcen und Akteuren der Gewerkschaften befassen, indem sie durch die Brille der Organisationsmacht die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften deuten und sie in diesem Sinne als einen eigenverantwortlichen strategischen und lernenden Akteur verorten – eine Rarität. Der Blick auf die äußeren statt auf die inneren Umstände verschleiert jedoch, dass gewerkschaftliches Handeln weniger von den äußeren Bedingungen beeinflusst wird – immer wieder wird in der Literatur mit äußeren Sachzwängen argumentiert – als vielmehr durch die Wahrnehmungs-, Macht- und Herrschaftsverhältnisse innerhalb der Organisation. Deutlich wird dies z. B. bei einer kritischen Analyse der gewerkschaftlichen Fusionsprozesse (vgl. Keller 2004; Müller/Wilke in diesem Band). Um diese gewerkschaftsinternen Machtverteilungen zu verstehen, ist eine längerfristige historische Perspektive notwendig.

Gewerkschaften als strategischen Akteur zu respektieren, bedeutet, sie weniger als Opfer der Verhältnisse oder abgeleitete Variante vorgegebener Strukturen zu verstehen, denn als

5 Unter Revitalisierung (*revitalization, union renewal*) wird „eine Art Neufindung der Gewerkschaften mit anderen Strukturen, Organisationsmustern, langfristig angelegten Erfahrungs- und Lernprozessen und völlig neuen politischen Praktiken“ (Turner 2004: 9) verstanden. Verbunden wird der Revitalisierungsgedanke mit der Annahme der *strategic choices* der Gewerkschaften: Die Gewerkschaften werden als Akteure gesehen, die die Prozesse aktiv mitgestalten können, wenn sie sich für bestimmte Optionen und Strategien entscheiden.

6 Auch in deutschen Veröffentlichungen zu Gewerkschaften nimmt das Thema immer mehr Raum ein, vgl. z. B. die Ausgabe 9/2003 der WSI-Mitteilungen zum Thema „Strategien zur Neubelebung von Gewerkschaften.“

7 Vergleiche auch den grundlegenden Sammelband zu „Partnership-Strategien“ der Gewerkschaften verschiedener Länder von Huzzard, Gregory und Scott (2004) und die Sammelbände „Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung“ von Hälker und Vellay (2007) sowie „Gewerkschaftliche Modernisierung“ von Haipeter und Dörre (2011).

gestaltenden Akteur. Ein gelungenes Beispiel für diese Herangehensweise sind die Studien von Aust/Holst (2006) und Müller/Wilke (2006). Von einer Totalrevision gewerkschaftlicher Organisation kann nicht ausgegangen werden. Dem stehen die Pfadabhängigkeit und vor allem das interessen geleitete Handeln der einzelnen Akteure entgegen. Im Sinne von Wolfgang Streeck und Kathleen Thelen (2005) müsste also eher von „Anbauprozessen“ die Rede sein, die die bisherige Organisation ergänzen und damit auch stückweise verändern, aber keine Hundertachtziggraddrehung bedeuten.

Die Frage der Lernfähigkeit der deutschen Gewerkschaften wird in einigen Beiträgen eng verwoben mit ihrer Funktion. Deutlich wird dies etwa bei der Frage, inwieweit die deutschen Gewerkschaften weiterhin als intermediäre Akteure konzipiert werden können. So konstatiert etwa Dörre (2013) eine Entwicklung der Gewerkschaften „von der intermediären“ hin zur „fraktalen“ Organisation. Diese wäre „vornehmlich an einer Bestandssicherung der von ihr noch repräsentierten Branchen und Unternehmen interessiert“ und würde damit ihren intermediären Charakter verlieren (ebd.: 289). Mit dieser Pointierung wird an die Debatte über den selektiven Korporatismus der 1980er Jahre angeknüpft (bspw. Esser 1982), die bereits stark herausarbeitete, dass die Krisenlogik der deutschen Gewerkschaften weniger inklusiv, sondern mehr exklusiv funktioniere. Hintergrund der jüngeren Debatte ist insbesondere der „Krisenkorporatismus“, der vornehmlich für die „Stammbeschäftigte[n] in der Exportbranche erfolgreich war“ und damit eine „Tendenz zu exklusiver Solidarität“ darstelle (Dörre 2013). Auf der anderen Seite hat der „sektorale Korporatismus“ der DGB-Gewerkschaften in der Krise die Exportindustrie als deutschen Schlüsselsektor derart erfolgreich stabilisiert, dass davon indirekt auch die nach- und vorgelagerten Bereiche profitiert haben, ohne damit jedoch die beklagten Spaltungen des Arbeitsmarktes aufzuheben. Die Gewerkschaften haben die sich ihnen bietende Gelegenheit offensiv genutzt und strategisch gehandelt. Sie waren dabei nicht nur bezogen auf Beschäftigungssicherung und einer Minimierung der Krisenfolgen erfolgreich, sondern konnten auch gesellschaftliche Anerkennung als Stakeholder zurückgewinnen. Nicht zuletzt aufgrund der Bedeutung des exportorientierten Sektors für das Modell Deutschland zeigt der Krisenkorporatismus eine dezidiert gesamtwirtschaftliche Handlungsperspektive der Gewerkschaften auf. Ihr krisenbedingter Zuwachs an einflusslogischer Handlungsfähigkeit stellt jedoch keinesfalls die Notwendigkeit in Frage, durch eine stärker mitgliederorientierte Ausrichtung eine Lösung ihrer strukturellen Aktivierungs- und Repräsentationsdefizite zu erreichen.

Trotz der also durchaus breiten Themenvielfalt in der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Gewerkschaften mangelt es an umfassenden Studien. Darunter auch an solchen, die eine Integration der verschiedenen Teilaspekte anstreben. Auch diese Feststellung ist nicht neu: Bereits 1988 machte der Münsteraner Wissenschaftler Christoph Weischer in seiner grundlegenden Dissertation zur „Kritischen Gewerkschaftstheorie“ auf dieses Desiderat aufmerksam (vgl. Weischer 1988: 9). Er stellte eine „Selektivität hinsichtlich des Organisationsausschnittes“ fest – gewerkschaftliche Politik werde „vorrangig polar, d. h. entweder ausgehend von einer Makroebene politisch-ökonomischer Rahmenbedingungen oder von einer Mikroebene der betrieblichen Situation“ analysiert. Die Folge: Die „Mesoebene der organisatorischen und damit politischen und historischen Vermittlung über die verschiedenen Struk-

turen gewerkschaftlicher Organisation“ (ebd.: 18) werde ausgeblendet. Erst ein Gesamtblick auf die Institution Gewerkschaft mit ihren Akteuren, Machtverteilungen und Beziehungen kann aber deutlich machen, wo Defizite und Veränderungsmöglichkeiten liegen.

Erfreulicherweise hat in den letzten Jahren das Interesse an der Mitglieberfrage deutlich zugenommen; ebenso an Berufsgruppen, die bislang kaum im Blickfeld der gewerkschaftlichen Forschung standen. Dazu beigetragen hat einerseits der Aufschwung der Berufsgewerkschaften (Schroeder/Kalass/Greef 2011); andererseits aber auch das Interesse an Konflikten von Berufsgruppen, die bisher am Rande der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit standen, wie die Erzieherinnen oder die Beschäftigten im Einzelhandel.

Nach wie vor wird an vielen deutschen Universitäten und Forschungsinstituten über einzelne Aspekte gewerkschaftlicher Politik geforscht. Dass die Zahl der Untersuchungen und Themen immer noch hoch ist, geht maßgeblich auf Anregungen und Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung, des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes in der Hans-Böckler-Stiftung und der DFG zurück. Sie haben über Projekte, Stipendien und andere Formen der Unterstützung zeitnah auf neue Fragen und Forschungsbedarfe reagiert, Studien angestoßen, finanziert und kommuniziert. Durch das Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) und die regelmäßigen Betriebsrätebefragungen der Hans-Böckler-Stiftung sind von diesen beiden Instituten wichtige empirische Grundlagen aufgebaut worden, die die Bedingungen für die Untersuchung des Outputs gewerkschaftlicher Aktivitäten wesentlich verbessert haben. Die Vielzahl der Beiträge und Studien täuscht jedoch eine Intensität der Forschung vor, der die tatsächlichen Ergebnisse nicht entsprechen. Es gibt zwar eine relativ große Anzahl gebrauchtorientierter Studien, aber wenig solide Grundlagenforschung.

Dominant sind in der wissenschaftlichen Literatur also Studien im Bereich der weiter gefassten Gewerkschaftsforschung. Auffallend ist die geringe Zahl von Arbeiten, die zur integrierten und engeren Gewerkschaftsforschung gezählt werden können. Sowohl eine integrierte Gewerkschaftsforschung wie auch eine im engeren Sinne setzt voraus, die Gewerkschaften als strategischen Akteur ernster zu nehmen und weniger danach zu fragen, was sie tun müssten, sondern mehr zu erklären, was sie schon tun, wie sie es tun und welche Anschlussfähigkeiten für andere Akteure, Institutionen und Politikinhalt bestehen. Einige der zentralen Herausforderungen, Entwicklungstendenzen und Perspektiven, die sich infolge veränderter Umweltbedingungen für Gewerkschaften und ihre strategisches Handeln ergeben, werden im Folgenden cursorisch aufgegriffen und diskutiert.

3 Gewerkschaftliche Macht und heterogene Arbeitsmärkte – drei Welten deutscher Gewerkschaften

Die deutschen Gewerkschaften erreichen im internationalen Vergleich der OECD-Länder ein eher unterdurchschnittliches Organisationsniveau. Das allgemeine Organisationsniveau reicht für sich genommen jedoch nicht aus, um Aussagen über die Stärke von Gewerkschaften machen zu können. Es ist auch eine genauere Kenntnis darüber notwendig, wie stark

die Gewerkschaften in den systemrelevanten Bereichen der jeweiligen politischen Ökonomie eines Landes sind und wie sie durch staatliche sowie unternehmerische Politik eingebettet sind. Gleichwohl ist die autonome Organisationsmacht eine maßgebliche Quelle für die Mächtigkeit einer Gewerkschaft. Dabei ist das aktuelle und konkrete Organisationsniveau, also die Mitgliederzahlen, nicht die einzige und in vielen Fällen auch nicht immer die wichtigste Basis für die jeweilige gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit. Grundlage der gewerkschaftlichen Macht ist ein spezifisches Verhältnis zwischen Organisations- und Institutionenmacht (vgl. Tabelle 1). Der Umfang und die Intensität der institutionellen Einbettung der Gewerkschaften im deutschen politisch-ökonomischen System sind das Ergebnis einer über 150-jährigen, wechselvollen Entwicklung. Besonders bedeutend waren die Aufwertungssprünge, die den Gewerkschaften nach dem Ersten und Zweiten Weltkrieg gewährt wurden und von deren institutioneller Substanz sie bis auf den heutigen Tag zehren können. Unter institutioneller Einbettung ist zu verstehen, dass die Gewerkschaften, ihre Aktivisten und Mitglieder nicht nur durch die Arbeitgeber anerkannt werden, sondern ihnen auch durch den Staat formale Rechte und spezifische Ressourcen eingeräumt werden. Bei der institutionellen Macht haben wir es mit Machtressourcen zu tun, die auch in Zeiten schwächerer Organisationsmacht dazu beitragen können, dass Gewerkschaften über gesicherte Handlungs- und Einflussmöglichkeiten verfügen. Auffallend im internationalen Vergleich ist, dass Gewerkschaften in Ländern mit höherem gewerkschaftlichen Organisationsgrad wie Belgien, Finnland und Schweden in der Regel auch über eine hohe rechtliche und institutionelle Einbettung verfügen (vgl. Streeck in diesem Band).

Wenn man über die Quellen gewerkschaftlicher Macht nachdenkt, ist als Erstes die Primärmacht der Beschäftigten in den Betrieben zu berücksichtigen, auf deren Substanz sich die Organisationen der Arbeitnehmer gründen. Dabei stellte es historisch betrachtet immer einen Unterschied dar, ob die Mehrheit der Beschäftigten einer Branche über hoch entwickelte Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen verfügen oder ob es sich um an- und ungelernete Kräfte handelt. Zwischen diesen beiden Polen bewegte sich über viele Jahre hinweg das spannungsreiche Verhältnis zwischen dem durch Facharbeiter geprägten Deutschen Metallarbeiterverband (DMV) und dem durch An- und Ungelernte geprägten Fabrikarbeiterverband, der die Beschäftigten der chemischen Industrie organisierte. Es geht aber auch um die Wertschöpfung, die Rolle und Vetofähigkeiten in arbeitsteiligen Prozessen und um bestimmte Konfliktverfahren. Diese Elemente sind immer mit zu berücksichtigen, sie sind Teil der betrieblichen Mikropolitik und werden dort durch Geschäftsführungen, Personalabteilungen und Betriebsräte bearbeitet. Zuweilen können die Potenziale der Primärmacht jedoch deutlich über den konkreten Betrieb hinausweisen und übergeordnete Arbeits- und Gesellschaftskonflikte inspirieren.

Die Organisationsmacht einer Gewerkschaft steht in einem diffusen Verhältnis zur Primärmacht. Schließlich sind die genannten Momente der Primärmacht, also bspw. Kompetenzen und Vetopositionen, keine Garanten für ein konkret definiertes gewerkschaftliches Organisationsmodell. Berufs-, Unternehmens-, oder Klassengewerkschaften bauen auf divergierenden Homogenitätsniveaus auf. Im Zentrum der gewerkschaftlichen Organisationsmacht stehen die Mitglieder, womit auch die Fähigkeit gemeint ist, diese an die Organisa-

Tabelle 1 Verhältnis von Primär-, Organisations- und institutioneller Macht

Primärmacht	Organisationsmacht	Institutionelle Macht
Qualifikation, Kompetenz und Erfahrung der Beschäftigten	Absolute und relative Mitgliederzahlen	Anerkennung durch Arbeitgeber: Tarifvertrag
Rolle der Beschäftigten im Arbeitsprozess	Hauptamtliche Funktionäre und ehrenamtliche Aktivisten: Expertise und Kommunikation	Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen
Wertschöpfung in der Branche	Verpflichtungsfähigkeit gegenüber Mitgliedern	Beteiligung an staatlichen Beiräten/Kommissionen/Gerichten/Einrichtungen
Status und gesellschaftliche Anerkennung	Deutungs-, Mobilisierungs- und Kampagnenfähigkeit gegenüber Beschäftigten und Öffentlichkeit	Steuerliche Vergünstigung des gewerkschaftlichen Mitgliedschaftsbeitrages
Konflikterfahrung der Beschäftigten	Streikandrohung und manifeste Machtausübung durch Streiks	Beteiligung an der Selbstverwaltung der Sozialversicherungen: Bundesagentur für Arbeit, Renten-, Unfall- und Krankenversicherung
Substituierbarkeit der Tätigkeit	Marktmacht und selektive Nutzenanreize	Betriebsverfassungsgesetz: Betriebsräte als gewerkschaftliche Unterstützer
Nachfrage nach Beruf/Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt	Vertrauen und Glaubwürdigkeit	Unternehmen: Beteiligung der Gewerkschaften in den Gremien der Mitbestimmung: vom Aufsichtsratsmitglied bis zum Arbeitsdirektor
	Geld- und Sachkapital	Politik: enge Kontakte zu Parteien und Ministerien/Beteiligung an Gesetzgebungsprozessen Staatliche Regelungen, die die Macht von Eigentümern und Managern einschränken

Eigene Zusammenstellung.

tion zu binden, um handlungsfähig zu sein. Die Stärke einer Gewerkschaft basiert an erster Stelle auf ihrer eigenen Organisationsmacht. Darauf aufbauend sind enge strukturelle und personelle Verbindungen zur organisierten Arbeitgeberschaft wichtig, denn von deren Interesse hängt es maßgeblich ab, wie leistungsstark eine Gewerkschaft für ihre Mitglieder sein kann. Falls die Arbeitgeber kein Interesse an einer Gewerkschaft haben sollten, weil diese zu schwach sind oder keine konstruktiven Beiträge zur Regulierung einer Branche leisten können, dann besteht eine Gegnerkrise. Ebenso wichtig ist für eine Massenorganisation ein hoher Grad an formaler Anerkennung und Befestigung durch das politische System. Zentrale Ausdrucksformen der eingebetteten Struktur der deutschen Gewerkschaften – oder

nach Geiger (1949) der „Institutionalisierung des Klassenkampfes“ – bestehen in ihrer Mitarbeit in der Selbstverwaltung der deutschen Sozialversicherungen, in der Tarifautonomie sowie in den Corporate-Governance-Strukturen, vor allem durch die Mitbestimmung in den Aufsichtsräten der deutschen Unternehmen. Doch auch die Einflussmöglichkeiten der Gewerkschaften durch diese „institutionelle Macht“ bröckeln. Bereits unter der rot-grünen Regierung (2002–2005) wurden die gewerkschaftlichen Positionen bei wichtigen sozial- und arbeitsmarktpolitischen Entscheidungen kaum mehr berücksichtigt. Ebenso gehen der Deckungsgrad der Tarifverträge und die Zahl der mitbestimmungspflichtigen Unternehmen zurück. Zugleich ist die Zahl der nicht mehr gewerkschaftlich gebundenen Betriebsräte gewachsen. Das sind alles Phänomene, die als Rückkopplungseffekte der Mitgliederkrise zu verstehen sind, die sich seit 30 Jahren sukzessive aufgebaut hat und wiederum mit den Repräsentations- und Machtkrisen korreliert.

Bis in die 1980er Jahre war die Mitgliederfrage öfter Gegenstand interner oder sogar öffentlicher Debatten, gleichwohl gab es zu keinem Zeitpunkt strukturelle Reformen, um die Mitgliederfrage auch organisationspolitisch ins Zentrum zu rücken und sie strukturell abzusichern. Das schien auch nicht notwendig, denn die Mitglieder kamen fast von selbst. Oder genauer gesagt: Sie wurden primär auf der betrieblichen Ebene von den Betriebsräten und Vertrauensleuten gewonnen (vgl. Sperling in diesem Band). Zwischen 1950 und 1980 wuchs die absolute Zahl der DGB-Mitglieder von etwa 5,5 Millionen auf fast 8 Millionen an. Im ersten Jahrzehnt nach dem Zweiten Weltkrieg erlebten die deutschen Gewerkschaften einen so starken Mitgliederzulauf, dass Beobachter von einem „Wunder der Organisation“ sprachen (Pirker 1960). Anfang der 1950er Jahre wurde ein Nettoorganisationsgrad (nur erwerbstätige Mitglieder – Anteil an allen abhängig Beschäftigten) von 36 Prozent und ein Bruttoorganisationsgrad von etwa 40 Prozent erreicht. Beide Werte konnten bis in die 1980er Jahre bei etwa 30 Prozent stabilisiert werden. Danach sank der Bruttoorganisationsgrad auf unter 30 Prozent und der Nettoorganisationsgrad liegt heute trotz des gewerkschaftlichen Vereinigungsbonus bei weniger als 20 Prozent. Maßgeblich dafür ist die Erosion der sozial-moralischen Gewerkschaftsmilieus und eine im Angesicht der Dienstleistungsentwicklung unzureichende, defensive Strategie der Mitgliederrekrutierung. Statt Angestellte und Frauen zu rekrutieren, konzentrierte man sich auf noch unausgeschöpfte Potenziale unter den männlichen Arbeitern. Somit wurde seit den 1970er Jahren keine dynamische Anpassung an die neuen Arbeitsmarktstrukturen mehr erreicht, womit vor allem die überwältigende Tendenz hin zur Ausweitung des Dienstleistungs- und Wissenssektors gemeint ist.

Werfen wir daher einen Blick auf die grundlegende Verschiebung im Beschäftigungsumfang zwischen den Sektoren: Die Beschäftigung im produzierenden Gewerbe reduzierte sich von ca. 48 Prozent im Jahr 1960 auf etwa 24 Prozent im Jahr 2012. Das ist eine Halbierung in dem Land, das gegenwärtig als eines der am höchsten industrialisierten Länder der OECD-Welt angesehen wird. Zugleich ist die Beschäftigung im Dienstleistungssektor von etwa 38 auf 74 Prozent angewachsen. Während sich also der prozentuale Anteil der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe halbierte, verdoppelte er sich im Dienstleistungsbereich im gleichen Zeitraum. In den traditionell gewerkschaftlich gut organisierten Bereichen der verarbeitenden Industrie wurde in den letzten Jahren kontinuierlich Beschäftigung abge-

baut. Dagegen erfolgte der Beschäftigungsaufbau in Wirtschaftsbereichen und bei Gruppen, die für Gewerkschaften bislang nur schwer ansprechbar sind: im Dienstleistungssektor, bei Beschäftigten mit befristeten Arbeitsverträgen, Teilzeitarbeitnehmern und Leiharbeitern. Die Beschäftigungszunahme findet häufiger in kleinen und mittleren Betrieben statt, die Beschäftigten sind höherer Unsicherheit ausgesetzt und müssen mobiler sein als die sogenannten Normalarbeitnehmer. Die wohl entscheidendste Strukturveränderung des Arbeitsmarktes besteht in der Zunahme der Frauenbeschäftigung. So stieg der Anteil erwerbstätiger Frauen an allen abhängig Beschäftigten in den alten Bundesländern von 34 Prozent (1950) auf 66 Prozent im Jahr 2012. Ein zentrales Organisationsproblem der Gewerkschaften besteht darin, dass die Kluft zwischen Mitglieder- und Arbeitsmarktstruktur gewachsen ist und damit die Repräsentativität abgenommen hat. Der Anteil der Arbeiter auf dem Arbeitsmarkt liegt bei 37 Prozent und unter den Gewerkschaftsmitgliedern bei 64 Prozent. Umgekehrt ist das Verhältnis bei den Angestellten: 57 Prozent auf dem Arbeitsmarkt und 27 Prozent in den DGB-Gewerkschaften. Im Ergebnis erklärt dies die Dominanz des älteren, gewerblichen, männlichen Arbeiters in den Gewerkschaften. Umgekehrt sind Frauen und Jugendliche, gemessen an ihrem Arbeitsmarktanteil, deutlich unterrepräsentiert (vgl. Ebbinghaus/Göbel in diesem Band).

Gewerkschaften agieren in einem sehr heterogenen Raum. Eine Kategorisierung dieser unterschiedlichen Sphären erläutert und legitimiert spezifische Handlungsstrategien und ihre jeweiligen Rekrutierungschancen unterscheiden sich branchen-, regions- und unternehmensbezogen. Im Sinne einer ersten annähernden Heuristik können wir von drei verschiedenen Welten sprechen (vgl. Schroeder/Greef in diesem Band; Schroeder 2005: 118 f.): erstens der Welt der Großindustrie des verarbeitenden Sektors, die nach wie vor Anker und Rückgrat gewerkschaftlicher Stärke in Deutschland ist. Auch wenn dieser Bereich nur noch weniger als 25 Prozent der Beschäftigten umfasst, ist seine Bedeutung um ein Vielfaches höher einzuschätzen. Zu dieser „ersten Welt“ gewerkschaftlicher Präsenz und Stärke zählt zweifelsohne auch der öffentliche Dienst (vgl. Keller in diesem Band). Obwohl dort die Rekrutierung anderen Kriterien folgt und die gewerkschaftliche Bedeutung für das exportorientierte deutsche Modell nachrangig ist, haben wir es mit einer festen Basis für gewerkschaftliche Präsenz in Deutschland zu tun. Die „zweite Welt“ liegt in den mittelgroßen Betrieben der verarbeitenden Industrie und des Dienstleistungssektors. Dort ist gewerkschaftliche Stärke keinesfalls selbstverständlich und wenn sie vorliegt, geht sie auf günstige regionale und branchenspezifische Bedingungen zurück, also eine besondere Akteurskonstellation. In der „dritten Welt“ sind die Gewerkschaften meist gar nicht oder nur schwach vertreten. Dabei handelt es sich nicht nur um kleine oder mittlere Betriebe, sondern durchaus auch um einige größere Unternehmen. Meist sind dies Firmen des Dienstleistungssektors, die sich als mittelständisch verstehen. Da in vielen dieser Betriebe eine hohe Wertschöpfung und ein hohes Innovationsniveau besteht sowie mehr Beschäftigungsaufbau stattfindet als in den ersten beiden Welten, kann daher auch von den Gewinnern des Strukturwandels gesprochen werden. Dass die Gewerkschaften gerade in diesen Betrieben nicht oder nur schwach vertreten sind, kann als Achillesferse des deutschen Gewerkschaftsmodells begriffen werden. Zwar hatten die Gewerkschaften schon immer ihre Schwierigkeiten in den kleinen und mitt-

leren Unternehmen (KMUs), aber angesichts des sich vollziehenden Strukturwandels wird diese Schwäche bedeutsamer denn je.

Hohe gewerkschaftliche Organisationsgrade sind also auf den verarbeitenden Sektor, den öffentlichen Dienst sowie größere Betriebe und bestimmte Regionen konzentriert. Die Mitgliederverluste entstehen im Kontext der Verschiebung von Branchen und Berufen, der Zunahme der Frauenbeschäftigung sowie veränderter Betriebsstrukturen. Aus der Sicht gewerkschaftlicher Rekrutierungspolitik kann die Mitgliederkrise unter vier Gesichtspunkten diskutiert werden:

- 1) sozialstrukturell: als Erosion der sozialen Milieus und als Emanzipation (Individualisierung, verstärkte Bedeutung von Nutzenkalkülen und Verlust der Bindewirkung) der Beschäftigten gegenüber gesellschaftlichen Großorganisationen;
- 2) ökonomisch: Der Nutzen der Gewerkschaftsmitgliedschaft wird anders beurteilt und in vielen Fällen nicht mehr gesehen. Es besteht der Eindruck, dass der berufliche Werdegang stärker denn je unabhängig von gesellschaftlichen Großorganisationen verläuft;
- 3) politisch: Das traditionelle Partizipationsinteresse ist in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen. Eine Beteiligung an den bestehenden Formen innerorganisatorischer Willensbildung scheint für Nichtmitglieder derzeit kein Beitrittsanreiz zu sein. Dies führt zu der Frage, wie die Nützlichkeit der Gewerkschaft für den Einzelnen verbessert werden kann, ohne dabei die Durchsetzbarkeit solidarischer Politik zu gefährden.
- 4) Unterthematisiert ist nach wie vor das zurückgehende Interesse der Arbeitgeber, Gewerkschaften als Ordnungsfaktor zu fördern und deshalb die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft zu unterstützen.

Die Differenzierungsdynamik des Arbeitsmarktes und der Lebenslagen stellt widersprüchliche Anforderungen an die Gewerkschaften. Sie werden sowohl von ihrer Stammklientel als auch von den Nichtorganisierten herausgefordert, gleichermaßen authentische Antworten auf unterschiedliche Problemlagen zu bieten. Hinzu kommen altersspezifische Erwartungen an die Gewerkschaften. Veränderte Sozialisationsbedingungen, die stark durch die Mediengesellschaft geprägt sind, Milieuverluste und gesellschaftliche Individualisierungstendenzen, betriebliche Rationalisierung und der Formwandel von Erwerbsarbeit haben nicht nur vielfältigere Formen des betrieblichen Handelns sowie einen modifizierten Beschäftigtenhabitus befördert, sondern auch neue Vorstellungen von Organisationsloyalität und Solidarität hervorgebracht. An die Stelle des stummen Zwangs der Verhältnisse (des Milieus) ist in vielen Bereichen die bewusste, rationale Wahl oder zumindest eine diffuse Nutzenorientierung getreten, bei der gewerkschaftliche mit anderen Angeboten konkurrieren. Ein weiteres Moment ist die Subjektivierung von Erwerbsarbeitskonstellationen. Verwiesen sei in diesem Kontext auf die Theorien zu individualisierten Patchworkidentitäten und kontingenten Lebensstilen, auf die Konzepte der vernetzten Selbststeuerung oder die Diskussion über den Typus des „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz 1998).

Der Wandel von Gesellschaft und Wirtschaft stellt die Gewerkschaften vor gravierende Probleme mit nicht vorhersehbaren Folgewirkungen, die nicht nur sie selbst, sondern auch

das deutsche Modell insgesamt betreffen. Die gewerkschaftlichen Hochburgen werden, gemessen an der Gesamtbeschäftigung, weniger bedeutsam, denn selbst hohe Organisationsgrade basieren auf immer weniger Mitgliedern. Die Älteren gehen in Rente und bei den Jüngeren ist die Bereitschaft, sich zu organisieren, weitaus schwächer ausgeprägt als früher. Weder werden sie in sozialen Milieus groß, die gewerkschaftsnah sind, noch sind die Gewerkschaften wirklich in den Betrieben präsent, in denen die jungen Menschen ihre Berufskarriere beginnen. Streeck (1987: 474) hat dieses seit den 1980er Jahren diskutierte Phänomen das „Aussterben der Stammkunden“ genannt – und dies ist wortwörtlich zu verstehen.

4 Gewerkschaften im deutschen Modell

Die Funktion der Gewerkschaften ist nicht eindimensional zu bestimmen (vgl. Esser in diesem Band). Sie sind nach innen zunächst einmal Organisationen der Solidarität und gegenseitigen Sicherung, also genossenschaftliche Solidarverbände. Gegenüber den Arbeitgebern treten sie als ökonomischer Verband zur Durchsetzung kollektiver Interessen auf. Schließlich sind sie auch – trotz der zwischen ihnen und den Parteien etablierten Arbeitsteilung – politische Verbände, die angesichts ihrer Mitgliederstärke sowie ihrer formalen Anerkennung und Befestigung innerhalb des politischen Systems der Bundesrepublik einen relevanten Machtfaktor darstellen.

Trotz ihrer Integration in das politische und ökonomische System der Bundesrepublik zeichnen sich die deutschen Gewerkschaften durch eine gewisse Ambivalenz aus: Sie sind zum einen Teil des deutschen Kapitalismus, nicht zuletzt durch die Tarifpolitik und die Mitbestimmung (vgl. Müller-Jentsch in diesem Band). Zum anderen verstehen sie sich zugleich als dessen Kritiker. Als Teil des Kapitalismus sind sie an dessen Steuerung, Stabilisierung und Krisenlösung beteiligt und definieren sogar ihre eigenen Instrumente zum Erhalt der Produktivitäts- und Innovationsfähigkeit dieses Systems. Als Kritiker des deutschen Kapitalismus begnügen sie sich jedoch nicht mit der Opposition zu dessen Schattenseiten und Auswüchsen, sondern machen immer wieder auch eigene Vorschläge, um dessen Macht strukturell zu begrenzen. Ein ähnliches Verhältnis haben sie zum deutschen Sozialstaat: Sie sind neben dem Staat einerseits prominentester Teil des deutschen Sozialstaates, andererseits kritisieren sie dessen negative Wirkungen und Strukturen.

Auf der politisch-inhaltlichen Seite wird die Passfähigkeit zwischen Gewerkschaften und Produktionsmodell hergestellt durch die duale Mitbestimmung, die Qualifikationspolitik und vor allem durch den Flächentarifvertrag, der relativ gleichmäßige Qualitäts- und Produktivitätsstandards sichern kann (vgl. Tabelle 2). Neben den politisch-inhaltlichen Zusammenhängen spielen organisationspolitische Bedingungen eine wichtige Rolle.

Tabelle 2 Gewerkschaften im deutschen Produktionsmodell

Allgemeine Elemente	Gewerkschaftsbeitrag/ -funktion	Resultate („Outcomes“)
Makroökonomischer Steuerungskomplex	Flächentarifvertrag Exportorientierung	<i>Politik:</i> – Makroökonomische Balance – Steuerungsfähigkeit <i>Gesellschaft:</i> – Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse – Lohngerechtigkeit, geringe Lohnspreizung
Institutionelle Selbstkoordination	Duale/paritätische Mitbestimmung Selbstverwaltung der Sozialversicherungen	<i>Gesellschaft:</i> – hoher Grad sozialen Friedens <i>Wirtschaft:</i> – Berücksichtigung betriebsbezogener Belange
Produktionsmodell	Duale Berufsbildung Meistersystem	<i>Wirtschaft:</i> – qualifizierte Arbeitskraft – Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit – diversifizierte Qualitätsproduktion („made in Germany“)

Quelle: Schroeder/Weßels 2003: 15.

Organisationspolitische Grundlagen

Die Verbindung zwischen dem deutschen Produktionsmodell und den Gewerkschaften fußt auf einem bestimmten Organisationstyp, der als deutsches Gewerkschaftsmodell klassifiziert werden kann. Zentrale Kennzeichen des deutschen Gewerkschaftsmodells sind: Massenorganisation, schwacher Dachverband und starke Einzelgewerkschaften nach dem Prinzip „ein Betrieb, eine Gewerkschaft“. Die in Deutschland dominanten DGB-Gewerkschaften sind ihrem Anspruch nach einheitsgewerkschaftliche Massenorganisationen, die Beschäftigte umfassend in einer (Multi-)Branchenkonstellation organisieren (vgl. Schroeder/Greef in diesem Band). Auf dieser Grundlage können sie im deutschen Modell ihre notwendige Rolle spielen und mehr als nur partikulare Interessen vertreten. Die Institutionenordnung im deutschen Modell führte bis zum Aufstieg der Spartengewerkschaften (seit etwa 2000) zu einer geringen zwischengewerkschaftlichen Konkurrenz. Nachdem in Deutschland bis 1933 das Modell der politischen Richtungsgewerkschaften dominierte, setzte sich nach 1945 das Prinzip der parteipolitisch unabhängigen Einheitsgewerkschaften durch. Die Passfähigkeit zwischen diesem Gewerkschaftstypus und der politischen Institutionenwelt basiert auf der Äquidistanz zwischen Einheitsgewerkschaft und Volksparteien bei einer gleichzeitigen „natürlichen Nähe“ zur SPD (privilegierte Partnerschaft), aber auch engen Kontakten zu einzelnen Gruppen und Personen in der CDU sowie in den kleinen Parteien. Daneben gab es zwar seit 1955 mit dem Christlichen Gewerkschaftsbund (CGB) wieder eine politische Konkurrenzgewerkschaft. Diese blieb aber ebenso ein randständiges Phänomen wie die statusorientierte Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG), einige Berufsgewerkschaften

(bspw. Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer – GDL) oder kleinere Standesorganisationen (bspw. Arbeitsgemeinschaft unabhängiger Betriebsangehöriger – AUB) (vgl. Schroeder/Greef in diesem Band). Dagegen beförderte die starke Industriegewerkschaftsstruktur eine Steuerungs- und Durchsetzungsfähigkeit, die zu einer der geringsten Streikhäufigkeiten in der Welt führte (vgl. Boll/Kalass in diesem Band). Wichtige Umweltbedingungen und Koordinaten des deutschen Gewerkschaftssystems haben sich inzwischen geändert. Mit der zurückgehenden organisatorischen Stärke der Gewerkschaften, ihrer abnehmenden Präsenz in bundesdeutschen Schlüsselsektoren, einer kaum vorhandenen Repräsentanz in neu entstandenen Branchen, insbesondere im Dienstleistungssektor, und einer sich abzeichnenden Fragmentierung der Gewerkschaften, verändern sich die Steuerungsbedingungen. Eine Zentralisierung des Gewerkschaftssystems, die einen umfassender werdenden Steuerungsbedarf decken könnte, zeichnet sich trotz einer Konzentration der Organisationen im Zuge der Gewerkschaftsfusionen nicht ab.

Die Rolle der Gewerkschaften als politische Verbände, die eine Stimme im politischen System Bundesrepublik beanspruchen, korreliert mit der erwerbsarbeitszentrierten Struktur des deutschen Sozialstaates, der Tarifautonomie und ihrer Stellung in der Selbstverwaltung der Sozialversicherungen (vgl. Jeanrond in diesem Band). Durch ihre Integration in das wirtschaftliche und das soziale Reproduktionssystem der Bundesrepublik bildete sich eine Passfähigkeit der Gewerkschaften heraus, die den bundesdeutschen Basiskonsens der „Bonner Republik“ förderte, nämlich die Anerkennung von Privateigentum, Verzicht auf eine grundlegende außerparlamentarische Opposition sowie die Westintegration. Doch wie sieht dies „nach dem Boom“, in der Berliner Republik aus?

Gibt es das deutsche Gewerkschaftsmodell noch? Wie wirken sich der Wandel von Staat, Wirtschaft und Arbeitsmarkt, die Verbetrieblichung, die deutsche Vereinigung und die Europäisierung sowie der Wandel von Öffentlichkeit und Gesellschaft, von organisatorischen und personellen Faktoren auf die Gewerkschaften aus? Worin bestehen die entscheidenden Veränderungen, die den Wandel vorantreiben, und was sind die Gegenkräfte, die den Gewerkschaften eine gewisse, vielleicht sogar eine neue Stärke sichern können?

5 Umbau der Gewerkschaftslandschaft

Eine der wichtigsten Reaktionen auf die veränderte Umwelt und die internen Finanzprobleme der Gewerkschaften ist in dem seit den 1990er Jahren verstärkten Prozess organisationspolitischer Konzentration zu sehen: Während bis in die 1980er Jahre noch siebzehn Einzelgewerkschaften unter dem Dach des DGB vertreten waren, sind dies seit 2002 nur noch acht. Die drei großen DGB-Gewerkschaften repräsentieren heute über 75 Prozent der Gesamtmitglieder. Durchgesetzt hat sich eine zwischengewerkschaftliche, also keine durch den DGB moderierte oder gar realisierte Verhandlungspolitik, die nach dem Muster der Echternacher Springprozeession (zwei Schritte vor, einer zurück) funktioniert. Im Ergebnis bastelten die beteiligten Akteure eine neue Gewerkschaftslandschaft, die einen deutlichen Bruch mit der gewerkschaftlichen Nachkriegsordnung bedeutet. Instrumente der neuen Po-

litik sind Kooperationen, Fusionen, Integrationen und Neubildungen. Die großen Industriegewerkschaften IG Metall (Textil und Holz/Kunststoff) und die IG Chemie-Papier-Keramik (Leder/Bergbau) haben traditionsreiche, aber mitgliederschwache Organisationen aus erodierenden Industriebranchen aufgenommen. Dagegen kam es mit der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) zu einer Neugründung aus fünf bisher eigenständigen Gewerkschaften (ÖTV, DPG, DAG, HBV und IG Medien). Ob die jetzt gewählte Domänenaufteilung politisch rational ist und ob sie zu weniger oder mehr Konflikten zwischen den Gewerkschaften führen wird, ist offen. Die zweite noch nicht beantwortete Frage ist, ob sich die angestrebten Synergieeffekte in der neuen Gewerkschaftslandschaft einstellen werden, insbesondere hinsichtlich besserer Dienstleistungen für die Mitglieder. Drittens ist noch nicht erkennbar, wie sich die neue Struktur auf die politischen Handlungsmöglichkeiten des Dachverbandes (DGB) auswirken wird (vgl. Müller/Wilke in diesem Band).

Der Umbau der Gewerkschaftslandschaft wurde stark von zufälligen und tagespolitischen Einflussfaktoren geprägt. Er folgt damit weder dem Prinzip der Transparenz noch einem fest umrissenen strategischen Ziel, das auch politisch operationalisierbaren Kriterien Rechnung tragen könnte. Berndt Keller (2004: 193) kommt zu dem Schluss, dass der Zusammenschluss auch in international vergleichender Perspektive eher eine „zweitbeste Lösung“ darstelle. Denn die mit der Fusion verfolgten Ziele orientierten sich primär an organisationspolitischen und finanziellen Motiven, wohingegen inhaltliche Ziele als zweitrangig betrachtet worden seien. Keller spricht infolgedessen von „reaktiv-defensiven Maßnahmen der Anpassung“ (ebd.). Statt sich um eine strategisch-inhaltliche Anpassung der Gewerkschaftsarbeit an veränderte Bedingungen zu kümmern, habe man eine rasante Veränderung der Organisationslandschaft betrieben, an deren Durchführung „ehrenamtliche Mitglieder“ (ebd.: 95 ff.) kaum beteiligt worden seien. Um auf die drastischen Umweltveränderungen eine proaktive Antwort geben zu können, sei eine grundlegendere Veränderung von Strategien und Zielen notwendig.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob sich die verschiedenen gewerkschaftlichen Reformprojekte überhaupt ergänzen können oder ob es nicht vielmehr zu neuen tiefgreifenden Friktionen kommen wird, die sich zu einer zusätzlichen Belastung für die gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit entwickeln. Die Abspaltung von kleineren Gruppen (z. B. Vereinigung Cockpit) und die direkte Konkurrenz zwischen verschiedenen Gewerkschaften in einem Betrieb (IG Metall contra ver.di bei IBM) sind ernst zu nehmende Probleme. Wie kann es angesichts dieser Entwicklungen zu einer besseren Zusammenarbeit der einzelnen Gewerkschaften, Gliederungen und Projekte kommen? Die Antwort auf diese Frage ist offen. Die Gewerkschaften haben sich auf die organisatorische Konzentration ihrer Ressourcen verständigt. Vielleicht wird es in einigen Jahren nur noch fünf deutsche Gewerkschaften geben, die sich ohne einen Dachverband in lose verkoppelter Form in einzelnen Politikfeldern zu koordinieren versuchen. Makrokorporatistische Steuerung würde damit organisatorisch schwieriger, Abgrenzungsprobleme zwischen den verbleibenden gewerkschaftlichen Großverbänden und damit verbundene Konkurrenz wahrscheinlicher. Aus der heutigen Perspektive betrachtet, erscheint zwar eine weitere Konzentration möglich, um finanzielle Ressourcen zu bündeln. Dass den Gewerkschaften in diesem Konzentrations-

prozess allerdings bessere Steuerungskapazitäten nach innen und außen zu wachsen, ist angesichts des Einflussverlusts der Verbandsspitzen auf die regionalen und betrieblichen Gliederungen wenig wahrscheinlich.

Auf den Mitgliederrückgang und die Effizienzdefizite reagierten die Gewerkschaften in den letzten Jahren ebenfalls mit nach innen gerichteten Maßnahmen, die sich vor allem auf zwei Felder konzentrieren: Erstens betreiben sie eine kostenreduzierende Optimierung der verbandlichen Bürokratie, deren Aktivitäten sich von der Organisationsentwicklung bis zur Budgetierung aller Aufgabenbereiche erstrecken. Zweitens versuchen sie eine Professionalisierung der gewerkschaftlichen Arbeit zu betreiben, die allerdings von einem starken Personalabbau begleitet wird. Mit dem Versuch, die gewerkschaftliche Arbeit auf das „Kerngeschäft“ zu konzentrieren, dessen Definition einer jeweils aktuell auszutarierenden und umstrittenen Neubestimmung unterliegt, verändert sich zugleich das Profil des Gewerkschaftsfunktionärs: Nicht mehr der reaktive Funktionär und politisch ambitionierte Generalist ist gefragt, sondern Funktionäre mit spezifischen Medien-, Klientel-, Fach- und Servicekompetenzen (vgl. Prott in diesem Band). Damit sind betriebswirtschaftliche Steuerungsmittel in die Gewerkschaftsorganisation eingezogen. Zudem kommt es zu einer Dezentralisierung der Binnenstrukturen.

Die Implikationen können recht unterschiedlicher Art sein. Schon im „Rückzug aus der Fläche“ des DGB, der sich aus der Schließung und Zusammenlegung der DGB-Kreise ergab, sahen manche den Verlust der unmittelbaren Beziehungen zu den Mitgliedern und damit Anzeichen eines weiteren Umbaus von einer nur noch partiell existierenden Milieuorganisation zu einem Dienstleistungsapparat. Tatsächlich impliziert die weitere Professionalisierung nicht nur die generelle Durchsetzung eines bestimmten Typs von Organisationspersonal, sondern möglicherweise auch die dominante Orientierung am Prinzip der Gewerkschaften als Versicherungsbetrieb. Dabei haben wir es mit einer Tendenz zu tun, die die Entwicklung der Gewerkschaften seit ihren Anfängen begleitet. Besonders pointiert wurde sie Ende der 1950er Jahre formuliert – auch um zu erklären, weshalb die Gewerkschaften ihre weitreichenden politischen Ziele nicht zu realisieren vermochten. Trotz aller Kritik an der Entpersönlichung bzw. Versachlichung der Beziehungen zwischen Apparat und Mitgliedern ist nicht ausgemacht, dass dieser Weg falsch ist. Denn der Mitgliederschwund der Gewerkschaften ist wohl kaum darauf zurückzuführen, dass die mitgliederbezogenen Dienstleistungen zunehmen, sondern eher darauf, dass es den Gewerkschaften schwer fällt, substantielle Dienstleistungen anzubieten, die von den Beschäftigten als plausible Antwort auf ihre Nöte angesichts unsicherer Arbeitsmarktstrukturen und Veränderungen sozialstaatlicher Leistungen bewertet werden. Dies wiederum ist auf grundlegendere soziale Wandlungstendenzen zurückzuführen, die die Bedürfnisse, Wahrnehmungen und damit die Interessenstruktur der Gesellschaft nachhaltig verändert haben.

Die dritte, vermutlich bedeutsamste Reaktion, die seit etwa 2005 ins Zentrum der gewerkschaftlichen Aktivitäten gerückt worden ist, konzentriert sich auf eine intensive und systematische Mitgliederrekrutierungsarbeit. Damit sollen einerseits schwach organisierte Gruppen besonders adressiert werden, wie bspw. Leiharbeiter (vgl. Meyer 2013) oder Ingenieure. Andererseits werden sukzessive die innerverbandlichen Strukturen so umgebaut,