

Schmalz, Stefan; Dörre, Klaus

**Article**

## Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens

Industrielle Beziehungen

**Provided in Cooperation with:**

Verlag Barbara Budrich

*Suggested Citation:* Schmalz, Stefan; Dörre, Klaus (2014) : Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 21, Iss. 3, pp. 217-237, <https://doi.org/10.1688/IndB-2014-03-Schmalz> , <https://www.budrich-journals.de/index.php/indbez/article/view/27088>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/196003>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>

Stefan Schmalz, Klaus Dörre\*

## Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens\*\*

**Zusammenfassung** – In den vergangenen Jahren hat sich in der Gewerkschaftsforschung ein Paradigmenwechsel vollzogen. Herrschte lange Zeit ein Krisendiskurs über den gewerkschaftlichen Niedergang, betonen heute die Labor Revitalization Studies die Strategiefähigkeit von Gewerkschaften und untersuchen deren Erneuerung. Die Reorientierung schlägt sich auch in der Theoriediskussion nieder. So wird nunmehr in erster Linie nach den Machtmitteln von Beschäftigten und kollektiven Interessenvertretungen gefragt, um veränderten institutionellen und ökonomischen Rahmenbedingungen zu entgegnen. Dieser theoretisch orientierte Beitrag zum Machtressourcenansatz ordnet sich in die Debatte ein. Es wird am deutschen Beispiel gezeigt, dass Beschäftigte über Lohnabhängigenmacht verfügen, mit der sie ihre Interessen durch kollektive Mobilisierungen von Machtressourcen durchsetzen können. In dem Artikel wird das Comeback der deutschen Gewerkschaften seit der Krise 2008/09 anhand von vier zentralen Machtressourcen und verschiedenen Fähigkeiten untersucht. Wir kommen zum Schluss, dass die gewerkschaftliche Machtbasis sich konsolidiert hat, aber dass weiterhin Herausforderungen für deren dauerhafte Stabilisierung, etwa die Erosion des Flächentarifvertragssystems, bestehen.

### The power resource approach: An instrument to analyze trade union action capabilities

**Abstract** – In the last decade, trade union research has undergone a paradigm shift. For a long time a discourse of crisis dominated the field. Today, Labor Revitalization Studies emphasize strategic choices of trade unions and analyze their renewal. The shift in focus is also reflected in theory. Today, research is mainly concerned with power resources of workers and unions who confront changing institutional and economic conditions. This paper seeks to contribute to this debate. Analyzing the case of Germany, it is argued that workers are able to mobilize labor power to promote their interests. We discuss the recent comeback of German trade unions after the global economic crisis in 2008/09 using a concept of four power resources and several union capabilities. The results show that even though trade union's power basis has consolidated, several challenges remain such as the erosion of the collective bargaining system.

**Key words:** trade unions, Germany, theory, crisis, power (JEL: J30, J45, J51)

---

\* Stefan Schmalz, Jg. 1979, Institut für Soziologie, Friedrich Schiller-Universität, Carl-Zeiß-Straße 2, D – 07743 Jena. E-Mail: s.schmalz@uni-jena.de.

Klaus Dörre, Jg. 1957, Institut für Soziologie, Friedrich Schiller-Universität, Carl-Zeiß-Straße 2, D – 07743 Jena. E-Mail: klaus.doerre@uni-jena.de.

\*\* Für hilfreiche Hinweise für die Überarbeitung bedanken wir uns bei zwei anonymen Gutachtern sowie bei den verantwortlichen Herausgebern des Heftschwerpunkts Ingrid Artus und Martin Behrens. Zudem sind wir den Mitgliedern des Arbeitskreises Strategic Unionism dankbar; ohne die intensive Diskussion des Machtressourcenansatzes in dieser Forschungsgruppe wäre dessen Ausarbeitung nicht möglich gewesen (vgl. hierzu: Schmalz/Dörre 2013).

Artikel eingegangen: 20.1.2014

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 23.6.2014.

Galten die deutschen Gewerkschaften in der öffentlichen Debatte lange Zeit als Reformbremsen und Neinsager, erfahren sie heute wieder steigende gesellschaftliche Akzeptanz und sind zu gefragten Gesprächspartnern der Politik geworden. Verschiedene DGB-Einzelgewerkschaften, darunter mit der IG Metall und jüngst auch Ver.di die beiden größten, verzeichnen Mitgliedererfolge. Selbst im gewerkschaftsfernen Osten der Republik werden Fortschritte bei der Organisation „weißer Flecken“ verzeichnet. Symbolisch wichtige Streikauseinandersetzungen wie beim Online-Versandhändler Amazon erhalten ungewohnte mediale Unterstützung. Beim gesetzlichen Mindestlohn war das Agenda-Setting erfolgreich: Das Thema fand Eingang in den Koalitionsvertrag der neuen schwarz-roten Regierung. All dies deutet darauf hin, dass die Gewerkschaften ein Comeback erleben – im Betrieb, in den Tarifverhandlungen und im politischen Tagesgeschäft.

Die Trendwende kommt für viele Sozialwissenschaftler eher überraschend, dominierte doch vor nicht allzu langer Zeit noch die These eines Niedergangs der Gewerkschaften (Ebbinghaus 2002; Müller-Jentsch 2006). Es bestand weitgehende Einigkeit darüber, dass die Gewerkschaften verschiedenen gesellschaftlichen Großtrends recht ratlos ausgeliefert sind. Der Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft führe mit der Tertiärisierung zu einer Veränderung der Sozialstruktur, sodass die Gewerkschaften mit ihrer sozialen Basis von (Industrie)Arbeitern wie „Dinosaurier“ (Ebbinghaus 2002) anmuten. Der Trend zur Individualisierung zersetze die traditionellen Arbeitermilieus, verhindere effektive Klassensolidarität und trage ebenfalls zur Schwächung der Gewerkschaften bei (Beck 1986: 121ff.). Ferner führe der Globalisierungsprozess mit Standortverlagerungen und der Deregulierung der Finanzmärkte zu einem *race to the bottom* um Arbeits- und Sozialstandards, in dem Niedriglohnländer in einen Unterbietungswettbewerb mit den entwickelten Industriestaaten treten.

Die weithin pessimistische Einschätzung zur Lage der Gewerkschaften wurde an verschiedenen Indikatoren – sinkender Organisationsgrad, abnehmende betriebliche Verankerung, Erosion von Flächentarifverträgen, stagnierende Reallohnentwicklung oder Rückgang des politischen Einflusses – empirisch untermauert (Haipeter 2011: 13). Die einseitige Ausrichtung der Forschung auf die Gründe des Niedergangs geriet jedoch in die Kritik. Auch in Deutschland wurden Stimmen laut, die einen Perspektivenwechsel einforderten (Hälker/Vellay 2006; Brinkmann et al. 2008). Im englischsprachigen Raum hatte sich bereits seit der Jahrtausendwende unter dem Label der Labor Revitalization Studies (LRS) ein neuer Forschungszweig etabliert, der die Strategiefähigkeit der Gewerkschaften betont (Voss/Sherman 2000; Fairbrother/Yates 2003; Frege/Kelly 2004; Turner 2006; Chun 2009; Lévesque/Murray 2013). Die LRS fragen nicht mehr vorrangig danach, wie der institutionelle und ökonomische Kontext die Gewerkschaften beeinflusst. Im Fokus steht vielmehr die Frage, welche Handlungsmöglichkeiten und Machtmittel ihnen im jeweiligen Kontext zur Verfügung stehen, um sich organisatorisch neu aufzustellen.

Dieser Beitrag ordnet sich in die Diskussion ein. Es wird ein Deutungsangebot gegeben, wie Prozesse gewerkschaftlicher Erneuerung konzeptionell gefasst werden können. Dabei steht der Machtbegriff im Zentrum des Artikels. Es wird reflektiert, über welche Machtressourcen Lohnabhängige und Gewerkschaften verfügen und wie sie

diese einsetzen können. Unsere Argumentation zielt darauf, den Zusammenhang zwischen Lohnabhängigenmacht und strategischem Handlungsvermögen am Beispiel des aktuellen Comebacks der deutschen Gewerkschaften darzustellen. Dabei vertreten wir zwei Thesen. Erstens: Beschäftigte verfügen über Lohnabhängigenmacht, mit der sie Asymmetrien in den Austauschbeziehungen von Kapital und Arbeit durch kollektive Mobilisierungen von Machtressourcen korrigieren können. Zweitens: Den deutschen Gewerkschaften ist es seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 gelungen, neue Quellen von Lohnabhängigenmacht zu erschließen.<sup>1</sup> Ihre Machtbasis bleibt jedoch weiterhin fragil, sodass es unklar ist, ob eine nachhaltige Stabilisierung gelingt. Wir rekapitulieren zunächst einige Basisprämissen der Labor Revitalization Studies. In einem zweiten Schritt führen wir den Machtressourcenansatz ein. Wir stellen die vier zentralen Machtressourcen vor, arbeiten Fähigkeiten heraus, mit denen sie aktiviert werden und überprüfen die Comeback-These. Zum Abschluss identifizieren wir einige Herausforderungen für die deutschen Gewerkschaften.

### **Labor Revitalization Studies und Machtressourcenansatz**

Die Diskussion um gewerkschaftliche Erneuerung, die im Rahmen der LRS geführt wird, baut auf einige Grundannahmen auf, die für die theoretische Reflektion über Lohnabhängigenmacht zentral sind.

1) Zunächst haben verschiedene Autoren darauf hingewiesen, dass der Niedergang der Gewerkschaftsbewegung kein weltweites Phänomen ist, sondern vor allem die entwickelten westlichen Kapitalismen betrifft (Ebbinghaus 2002; Silver 2005: Kap. 1). Im globalen Maßstab fand kein *race to the bottom* statt, sondern – so das Ergebnis einer historischen Studie von Beverly Silver – gerade im Globalen Süden bildeten sich durch Produktionsverlagerungen neue Arbeiterbewegungen heraus (Silver 2005: 69ff.). Sie befinden sich heute oftmals im Aufschwung und nutzen innovative Formen der Organisation. Folglich muss das Wort „Arbeiterbewegungen“ im Plural buchstabiert werden; es herrscht kein eindeutiger globaler Abwärtstrend, sondern eine Ungleichzeitigkeit in der Entwicklung einzelner nationaler Gewerkschaftsbewegungen.

2) Gewerkschaftliche Erneuerung ist allerdings kein Privileg der *industrial latecomer*. Vielmehr besteht auch für die Gewerkschaften in den Industriestaaten die Möglichkeit einer „strategischen Wahl“ (*strategic choice*). In einem stilbildenden Aufsatz arbeiteten Kim Voss und Rachel Sherman heraus, dass ein umfassender Organisationswandel möglich ist und eingeschliffene gewerkschaftliche Handlungsmuster überwunden werden können (Voss/Sherman 2000; Fairbrother/Yates 2003). Solch ein Umbruch resultiert meist aus einer Krise der Organisation. Für ihn sind neben einem Führungswechsel auch veränderte organisatorische Prioritäten notwendig, durch die Ressourcen neu verteilt und die strategische Ausrichtung geändert werden. Ein derartiger Organisationswandel impliziert auch ein neues Verhältnis von Hauptamtlichen und Basis (Lévesque et al. 2005). Besonders deutlich wird diese Orientierung an Organizing-Gewerkschaften, die Mitglieder- und Konfliktorientierung zur zentralen Strategie erhoben haben (Crosby 2009; Milkman et al. 2010).

---

<sup>1</sup> Wenn im Folgenden von den deutschen Gewerkschaften die Rede ist, beziehen wir uns dabei auf die DGB-Gewerkschaften.

3) In dem Reorganisationsprozess werden oft innovative Erneuerungspraktiken entwickelt (Ganz 2000; Milkman et al. 2010). Die LRS zielen darauf, solche Methoden wie Organizing, Campaigning oder partizipative Gewerkschaftsarbeit zu untersuchen und öffentlich zu machen. Dabei wird das Arsenal an innovativen Konflikt- und Organisationsformen auch über Landesgrenzen hinweg zugänglich gemacht, um die Chancen der Übertragbarkeit auf einen anderen Kontext auszuloten (Fairbrother/Yates 2003; Frege et al. 2004; Rehder 2008). Als prominentes Beispiel hierfür gilt das Konzept des *Social Movement Unionism*. Ursprünglich im Befreiungskampf gegen das Apartheidsregime in Südafrika entwickelt (Webster 1988), wurde es nicht nur in andere Länder des globalen Südens übertragen, sondern auch in den USA adaptiert, um von dort schließlich in die europäische Gewerkschaftsdiskussion einzusickern.

4) Verschiedene LRS-Forscher heben darauf ab, dass Gewerkschaften stärker in Interaktion mit der Zivilgesellschaft treten müssen, um Erfolge zu erzielen (Rose 2000; Turner 2006). Dieser Hinweis ist der Beobachtung geschuldet, dass bei vielen Revitalisierungsprozessen Hauptamtliche aus sozialen Bewegungen, NGOs oder der Stadtteilarbeit stammen. Den bewegungssozialisierten Gewerkschaftern fällt es offenbar leichter, einen umfassenden Strategiewechsel in Gang zu bringen, da sie eingefahrene Handlungsroutinen mit alternativen Mobilisierungstechniken überbrücken können. Eigene Netzwerke versetzen solche *bridge builders* (Brecher/Costello 1990) in die Lage, Bündnisse mit Initiativen außerhalb der betrieblichen Arena aufzubauen (Voss/Sherman 2000: 327ff.). Somit gilt die Orientierung auf die gesellschaftliche Arena als ein weiterer Standpfeiler gewerkschaftlicher Erneuerung.

5) Zuletzt werden in den LRS auch die Repräsentationslücken zwischen gewerkschaftlicher Basis und Hauptamtlichen und gegenüber den Nicht-Gewerkschaftsmitgliedern thematisiert (Fantasia/Voss 2004; Lévesque et al. 2005; Brinkmann et al. 2008: 129ff.). Zum einen spielt die Frage nach innergewerkschaftlicher Demokratie und Mitbestimmung eine zentrale Rolle, da eine stärkere Partizipation der Mitglieder als eine Voraussetzung gewerkschaftlicher Erneuerung begriffen wird (Voss 2010: 375f.). Hierbei werden unterschiedliche Themen diskutiert, darunter Formen direkter Demokratie oder Kampagnen zur Mitgliederbeteiligung. Zum anderen wird untersucht, wie „gewerkschaftsferne“ Beschäftigtengruppen (Angestellte, Prekäre, etc.) erfolgreich organisiert werden können. Auch hierfür gelten organisatorische Restrukturierungen als entscheidend. Sie können von Kampagnen zur gezielten Organisierung von Prekären bis hin zur Veränderung der Ansprache an Angestellte reichen (Fantasia/Voss 2004; Chun 2009).

Für die deutsche Situation kamen die Basisprämissen der LRS einer Kritik der üblichen gewerkschaftlichen Praxis und der etablierten wissenschaftlichen Diskussion gleich. Denn sie bedeuten zum einen, dass pfadkonforme Erneuerungsversuche, bei denen auf eine sozialpartnerschaftlich ausgehandelte Dezentralisierung und wettbewerbskorporatistische Anpassung der Arbeitsbeziehungen an den Druck von Globalisierung und Shareholder-Value gesetzt wird (Streeck 1997), zum Scheitern verurteilt sind. Außerdem stellten sie die gängigen Theorien der Gewerkschaftsforschung, etwa das Intermediaritätskonzept (Müller-Jentsch 1997: 194ff.), in Frage. Die LRS legten stattdessen nahe, dass auf die Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht gesetzt werden muss. Folglich bedarf es einer Forschungsagenda, die das Potential solcher

Erneuerungspraktiken im deutschen System der industriellen Beziehungen herausarbeitet und die Handlungsmuster der Gewerkschaften darin theoretisch reflektiert (z.B. Rehder 2008).

Zu diesem Zweck wollen wir mit dem Machtressourcenansatz eine Forschungsheuristik vorstellen, die mittlerweile im englischen und deutschen Sprachraum Eingang gefunden hat (Brinkmann et al. 2008; Gerst et al. 2011; Lehndorff 2013; Schmalz/Dörre 2013; Schwarz-Kocher 2014; Chun 2009; Lévesque/Murray 2010, 2013). Dabei steht die Überlegung im Mittelpunkt, dass Beschäftigte durch kollektive Mobilisierungen von Machtressourcen ihre Interessen erfolgreich vertreten können. Macht wird im Sinne von Max Webers Definition als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung, den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen“ begriffen (Weber 1980: 28). Im Anschluss daran hat Michael Mann idealtypisch vier grundlegende Formen von Macht unterschieden: die ökonomische, die politische, die ideologische und die militärische (Mann 1994: 46ff.). Diese vier Grundformen werden in modernen Gesellschaften jeweils unterschiedlich kombiniert: So lässt sich die autoritative, hierarchische Macht von Unternehmensbürokratien und Staaten nutzen, um die diffuse, anonym wirkende Macht des Marktes einzuschränken. Umgekehrt ist es auch möglich, Marktmechanismen zu stärken, um autoritative Macht zu begrenzen. Das Wechselspiel von De- und Rekommodifizierung, wie es sich in langen Perioden kapitalistischer Entwicklung vollzieht (Yergin/Stanislaw 1999; Dörre 2012), hängt wesentlich von einer Machtkonfiguration ab, die bei Michael Mann zwar auftaucht, in ihrer Eigenart begrifflich aber unzureichend bestimmt wird. Gemeint ist oppositionelle, gegenhegemoniale, heterodoxe Macht. Arbeitermacht ist ihrem Ursprung nach eine solche Form heterodoxer Macht, die sich quer zu den Grundtypen sozialer Macht als ökonomische, politische oder ideologische entfaltet. Die Kategorie wird hier analytisch im Sinne von Lohnabhängigenmacht genutzt und entsprechend weit gefasst (Silver 2005: 38). Sie unterstellt ein Interesse von Arbeiter- und Angestelltengruppen, Asymmetrien in den Austauschbeziehungen von Kapital und Arbeit durch kollektive Mobilisierungen von Machtressourcen zu korrigieren. Lohnabhängigenmacht wird dabei in erster Linie als Macht, etwas zu tun (*power to*), und nicht als Macht, Spielregeln zu bestimmen (*power over*), verstanden (Lévesque/Murray 2010: 335f.). Zwar ist ihr Einsatz immer in soziale Verhältnisse und Machtbeziehungen eingebettet, ja, sie kann sogar in spezifischen historischen Phasen dazu genutzt werden, diese gesellschaftlichen Strukturen maßgeblich zu verändern. Im Zentrum unserer Überlegungen steht allerdings nicht die „strukturelle Macht“ (Schwartz 1976: 171ff.; vgl. auch: Offe 1977: 15ff.), die notwendig ist, um als „Urheber von Normen und ‚Spielregeln‘ [...] den gesellschaftlichen Verkehr [zu] lenken“ (Offe 1977: 19), sondern eher die Fähigkeiten, die eigenen Interessen unter den gegebenen Rahmenbedingungen durchzusetzen.

Die Grundlage für den Machtressourcenansatz bilden die Konzepte von struktureller und Organisationsmacht, die Erik Olin Wright und Beverly Silver entwickelt haben (Wright 2000: 962; Silver 2005: 30ff.).<sup>2</sup> Sie wurden erstens – um dem komplexen

---

<sup>2</sup> Die einzelnen Machtressourcen, die wir im Folgenden beschreiben, determinieren das Handeln der Lohnabhängigen und Gewerkschaften nicht. Vielmehr müssen Gewerkschaften als strategische Akteure Machtressourcen überhaupt erst erschließen. Im Zentrum jeglicher

institutionellen System kontinentaleuropäischer Arbeitsbeziehungen gerecht zu werden – mit der institutionellen Macht um eine dritte Machtressource ergänzt (Brinkmann 2008: 25; Dörre 2010: 873ff.). Zweitens wurde als Resultat der Diskussion um den Machtressourcenansatz (Haug 2009; Gerst et al. 2011: 141f.) mit der gesellschaftlichen Macht eine vierte Ressource eingeführt, um Prozesse außerhalb der Betriebe erfassen zu können. Drittens wurden frühere Diskussionsstränge zur Arbeiter- bzw. Gewerkschaftsmacht (Jürgens 1984: 61; Offe/Wiesenthal 1980) aufgegriffen, um den Begriff der Lohnabhängigenmacht weiter zu schärfen.

Im Folgenden werden wir zunächst den Machtressourcenansatz vorstellen, um mit seiner Hilfe die These einer gewerkschaftlichen Erneuerung in Deutschland zu überprüfen. Dafür beschreiben wir die einzelnen Machtressourcen und die Fähigkeiten zu deren Anwendung. Für die Überprüfung werden jeweils der Niedergang der deutschen Gewerkschaften in der Zeit vor der Krise 2008ff. und Ansätze zur Revitalisierung danach betrachtet.

### Strukturelle Macht

Strukturelle Macht (*structural power*) bezieht sich auf die Stellung der Lohnabhängigen im ökonomischen System (Wright 2000: 962; Silver 2005: 30ff.). Sie ist eine primäre Machtressource, da sie den Arbeitern und Angestellten auch ohne kollektive Interessenvertretung zur Verfügung steht. Sie erwächst „aus der Art der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den sozialen Parteien im Betrieb“ (Jürgens 1984: 61) und auch im Arbeitsmarkt. Strukturelle Macht beruht auf der „Macht zu stören“ (*disruptive power*) und somit die Kapitalverwertung zu unterbrechen oder einzuschränken (Piven 2008: Kap. 2). Mit der Produktions- und Marktmacht existieren zwei Formen der strukturellen Macht.

*Produktionsmacht* ist abhängig von der Stellung der Arbeiter und Angestellten im Produktionsprozess. Sie wird mobilisiert durch Arbeitsniederlegungen und kann neben Streiks und Besetzungen auch verdeckte Formen des industriellen Konflikts wie Sabotage oder Bummel umfassen (Brinkmann u.a. 2008: 27). Produktionsmacht wird also manchmal dezentral oder spontan ausgeübt. Durch die Arbeitsniederlegungen können die Lohnabhängigen große Kosten für Unternehmer verursachen und eine bessere Entlohnung und Arbeitsbedingungen erzwingen. Lohnabhängige in Sektoren mit hoher Arbeitsproduktivität, hochintegrierten Produktionsprozessen oder in wichtigen Exportbranchen besitzen eine besonders große Produktionsmacht, da örtlich begrenzte Arbeitsniederlegungen sich hier in einem Umgang äußern, der weit über die Tätigkeit der Streikenden hinausgeht (Silver 2005: 31). Die Produktionsmacht ist jedoch umkämpft: Die Kapitaleseite versucht, die Produktionsmacht durch Standortverlagerungen, Veränderungen in der Produktionsorganisation oder Rationalisierungsmaßnahmen einzuschränken (Harvey 1990: 96). Umgekehrt sichern Lohnabhängige ihre Machtposition durch Einflussnahme auf den Reorganisations- und Innovationsprozess ab.

Die Produktionsmacht wird jedoch nicht nur im unmittelbaren Produktionsprozess, sondern auch an anderen Punkten des Gesamtkreislaufs des Kapitals ausgeübt. Über

---

Machtausübung steht also eine große Lernfähigkeit; neue Machtressourcen müssen erst erkannt und ihre Anwendung erprobt werden (Nachtwey/Wolf 2013: 181f.).

*Zirkulationsmacht* verfügen z.B. Lohnabhängige (z.B. im Transportsektor), die die Zirkulation von Kapital und Arbeitskräften über bestimmte Transportwege oder Verteilungskanäle zu bremsen vermögen. *Reproduktionsmacht* üben Beschäftigte im Bereich der Care- und Erziehungsarbeit in Kitas, Pflege oder Haushalt aus, indem sie die Möglichkeit anderer Beschäftigter ihrer Lohnarbeit nachzugehen stören und somit weitere Sektoren der Volkswirtschaft beeinflussen (Cepok 2013: 322).

Die *Marktmacht* ist die zweite Form der strukturellen Macht. Sie resultiert aus einem angespannten Arbeitsmarkt und damit aus dem „Besitz seltener Qualifikationen, die von Arbeitgeberern nachgefragt werden, geringer Arbeitslosigkeit“ und der „Fähigkeit sich vollständig vom Arbeitsmarkt zurückzuziehen und von anderen Einkommensquellen zu leben“ (Silver 2005: 30ff.). Marktmacht wird subtil ausgeübt und ist nur indirekt spürbar. Die Beschäftigten können zum Beispiel durch einen Jobwechsel zusätzliche Ausbildungskosten produzieren. Um dies zu verhindern, werden höhere Löhne gezahlt. Die Marktmacht ist von der Struktur des Arbeitsmarkts, also dessen Segmentierung in Stammebelegschaften, prekär Beschäftigte, Arbeitslose und andere Gruppen abhängig. Staatliche Interventionen und Regulierungen ziehen zudem, z.B. über die Einwanderungspolitik, Grenzen auf dem Arbeitsmarkt und beeinflussen die Marktmacht der Lohnabhängigen (Carr 1968; Silver 2005: 41ff.). Diese Grenzziehungen werden oftmals durch ethnische und geschlechtsspezifische Zuschreibungen verschärft oder sogar erst ermöglicht. Insgesamt herrschen also abgestufte Hierarchien zwischen den einzelnen Gruppen von Lohnabhängigen. Diese Hierarchien, die sich aus der unterschiedlichen Ressourcenausstattung der Lohnabhängigen und den Grenzziehungen am Arbeitsmarkt ergeben, bergen somit immer auch die Gefahr einer Entsolidarisierung.

Um die strukturelle Macht erfolgreich anzuwenden, bedarf es des Geschicks, diese unter den gegebenen institutionellen Rahmenbedingungen optimal mit den eigenen organisatorischen Kapazitäten zu verbinden und eine effektive Konflikt- und Streikstrategie zu entwickeln. Eine hohe *Konfliktfähigkeit* besteht vor allem darin, das Kampfmittel des Streiks als „Schwert an der Wand“ (Müller-Jentsch 1997: 212) nicht wahllos, sondern gezielt und effektiv anzuwenden, um die Interessen der Beschäftigten zu vertreten.

Historisch haben Stockungen und Umwälzungen der Kapitalakkumulation immer auch die Produktions- und Marktmacht beeinflusst (Silver 2005: 30ff.; Dörre 2010: 873f.). Die Einführung der fordistischen Fließbandarbeit ermächtigte z.B. einzelne Industriearbeiter. Dies beeinflusste jeweils die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften. Auch der Niedergang der deutschen Gewerkschaften war zu einem guten Teil der sinkenden strukturellen Macht der Lohnabhängigen geschuldet (ebd.: 895f.). Nicht nur untergruben Standortverlagerungen und Shareholder Value-Orientierung deren Produktionsmacht. Auch die angebotsorientierte Wirtschaftspolitik trug zur Verfestigung der Massenarbeitslosigkeit – 3,8 Mio. Menschen im Jahr 2007 – bei. Die Spaltungslinien am Arbeitsmarkt klafften lange Zeit immer weiter auseinander: Der Anteil der atypischen Beschäftigungsverhältnisse wuchs bis zum Jahr 2007 auf 37% an (Keller/Seifert 2007: 42). Zusammen mit der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik schwächten diese Trends die Marktmacht der Lohnabhängigen. So war z.B. der Druck auf die Beschäftigten gewachsen, niedrige Löhne zu akzeptieren aufgrund der Angst, Harz-IV-Empfänger zu werden.



Heute gibt es Anzeichen einer Stabilisierung struktureller Macht: Insbesondere wurde der Trend zur schrumpfenden Marktmacht relativiert. Die prekäre Vollerwerbsgesellschaft zeichnet sich zwar weiterhin durch eine hohe strukturelle Arbeitslosigkeit aus. Allerdings hat der demographische Wandel zu Engpässen bei der Rekrutierung von Fachkräften in verschiedenen Sektoren (Metallverarbeitung, Altenpflege, etc.) beigetragen und auf diese Weise die Spielräume in Tarifverhandlungen erhöht. Ferner wirken heute verschiedene institutionelle Übereinkünfte in einzelnen Branchen wie die Tarifvereinbarungen über die Zuschläge für Leiharbeit, die Mindestentgelte im Friseur- und Fleischerhandwerk und auch der geplante gesetzliche Mindestlohn der Spaltung des Arbeitsmarkts entgegen. So konnten wir in einer Fallstudie herausarbeiten, dass ein wichtiger Grund für das stärkere gewerkschaftliche Engagement von ostdeutschen Beschäftigten in der Metallindustrie ihre steigende Marktmacht ist, da sie Niedriglöhne nicht mehr ohne weiteres akzeptieren (Schmalz et al. 2013: 259). An der Produktionsmacht änderte sich indes nur wenig. Der globale Finanzmarktkapitalismus ging aus seiner tiefsten Krise wie der Phönix aus der Asche hervor, die Shareholder-Value-Orientierung blieb bestehen. Lediglich im Dienstleistungssektor wurde offensichtlich, dass neue (re)produktionsmächtige Gruppen entstanden waren. Sie waren nun verstärkt bereit, sich in Streikauseinandersetzungen einzubringen. Als Beispiele für diesen Trend können z.B. die Erzieherinnenstreiks (Kutlu 2013: 228f.), die Auseinandersetzungen im Online-Handel (Schulten 2013) oder die Streiks des Sicherheitspersonals an Flughäfen gelten. Insgesamt blieb die Konfliktfähigkeit der deutschen Gewerkschaften in der Krise jedoch begrenzt.

### Organisationsmacht

Organisationsmacht (*associational power*) entsteht „aus dem Zusammenschluss zu kollektiven politischen oder gewerkschaftlichen Arbeiterorganisationen“ (Brinkmann/Nachtwey 2010: 25). Sie bündelt die Primärmacht der Arbeiter und Angestellten und kann fehlende strukturelle Macht sogar kompensieren, „ohne sie jedoch vollständig zu ersetzen“. Anders als bei der strukturellen Macht bedarf es eines Organisationsprozesses und der Herausbildung von strategiefähigen Kollektivakteuren (Silver 2005: 30ff.). Erik Olin Wright unterscheidet drei Ebenen, auf denen solche Akteure wirken (Wright 2000: 963f.; s. Abb. 1): In der Produktion – und damit in Verbindung zur Produktionsmacht – existieren Betriebsgruppen oder -räte. In der Sphäre des Austauschs – und somit im engen Verhältnis zur Marktmacht – sind Gewerkschaften die Hauptakteure. Zuletzt vertreten im politischen System – und folglich in Verbindung mit der gesellschaftlichen Macht – vor allem Arbeiterparteien die Interessen der Lohnabhängigen. Das Verhältnis der einzelnen Ebenen zueinander kann sich historisch verschieben: Dezentrale Gruppen auf lokaler Ebene können beispielsweise an Einfluss gewinnen, wenn die Dachverbände auf nationaler Ebene geschwächt werden.

Als zuverlässige Kennziffer zur Bestimmung von Organisationsmacht werden meist *Mitgliederzahlen* herangezogen. Bereits Karl Marx wusste, dass die „Macht der Arbeiter“ in der „Macht der Zahl“ begründet liegt (MEW 16: 196). Trotz länderspezifisch sehr unterschiedlicher Bedeutung und Relevanz der Mitgliedschaft in Gewerkschaften gilt daher in der Tendenz: Je größer der gewerkschaftliche Organisationsgrad in einzelnen Branchen, je stärker Betriebsgruppen und je höher die Mitgliederzahlen von Arbeiter-

Abb. 1: Ebenen der Lohnabhängigenmacht

	<b>Strukturelle Macht</b>	<b>Organisationsmacht</b>	<b>Institutionelle Macht</b>	<b>Gesellschaftliche Macht</b>
<b>Form der Anwendung</b>	Störung der Kapitalverwertung	Bildung von Arbeiterassoziationen	Berufung auf verbriefte Rechte	Interaktion mit anderen gesellschaftlichen Akteuren
<b>Betriebliche Ebene</b>	<i>labor unrest</i> Arbeitsplatzwechsel	Betriebsgruppe Betriebsrat Vertrauensleutekörper	Betriebsverfassung	Kooperations- und Diskursmacht überschreiten zwangsläufig die Grenzen zwischen den Ebenen
<b>Überbetriebliche Ebene</b>	Ökonomische Streiks	Gewerkschaften	Tarifautonomie	
<b>Gesellschaftliche Ebene</b>	Politische Streiks	Arbeiterparteien	Verfassung Recht und Gesetzgebung	

parteien sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie die Lohnabhängigen erfolgreich vertreten. Gewerkschaften spielen eine Sonderrolle: Nur sie bieten die Möglichkeit einer überbetrieblichen Koordination und einer autonomen Interessenrepräsentation, die einer schwachen Vertretung im politischen System entgegenwirken kann (Deppe 1979: 192). Organisationsmacht gründet sich jedoch nicht allein auf Mitgliederzahlen. Vielmehr sind weitere Faktoren von Bedeutung (Lévesque/Murray 2010: 336ff.):

*Infrastrukturressourcen:* Gewerkschaften benötigen für ihre Arbeit materielle und personelle Ressourcen. Unter materiellen Ressourcen verstehen wir das Vermögen einer Gewerkschaft. Es besteht neben einer prall gefüllten Streikkasse aus Rücklagen, Gebäuden für Versammlungen, Bildungsarbeit und Büros sowie aus laufenden Einnahmen. Personelle Ressourcen sind ebenfalls von Belang. Gewerkschaften sind nicht nur auf die Arbeit von Hauptamtlichen und deren Freistellung im Betrieb angewiesen, sie müssen auch gewisse personelle Fähigkeiten bündeln, um erfolgreich zu sein. Hierzu gehören technisches Fachpersonal, wissenschaftliche Forschungseinrichtungen, Bildungsstätten und vor allem organisationserfahrene Ehren- und Hauptamtliche.

*Organisationseffizienz:* Zur Ausübung von Organisationsmacht sind effiziente Organisationsstrukturen notwendig (Behrens et al. 2004). Nur so können Gewerkschaften ihre Infrastrukturressourcen wirkungsvoll einsetzen und Auseinandersetzungen führen. Eine effiziente Organisationsstruktur impliziert eine zweckmäßige Arbeitsteilung in der Organisation, eingespielte Arbeitsabläufe und eine sinnvolle Verteilung der Ressourcen (ebd.: 125ff.).

*Mitgliederpartizipation:* Gewerkschaftsmitglieder müssen neben dem „Willen zu zahlen“ auch den „Willen zu handeln“ mitbringen und in Aktionen wie Streiks, Mobilisierungen und im internen Diskussionsprozess eine aktive Rolle spielen (Offe/Wiesenthal 1980: 80). Repräsentationsdefizite zwischen Hauptamtlichen und Basis sind hierbei hin-

derlich (Lévesque et al. 2005). Beteiligung kann nur abgesichert werden, wenn das Verhältnis zwischen Gewerkschaftsaktiven und „normalen“ Mitgliedern auf einem eingespielten „System von Erwartungen und Errungenschaften“ (Beaud/Pialoux 2004: 259) beruht. Die Mitgliederpartizipation steht in keinem einfachen Verhältnis zur Organisationseffizienz (Voss 2010: 377ff.). Ohne aktive Beteiligung verwandelt sich die Gewerkschaft in eine bürokratische Organisation, während eine sehr ausgiebige Mitgliederpartizipation kaum auf Dauer zu stellen ist und die Effizienz untergraben kann.

*Innere Kohäsion:* Zuletzt baut Organisationsmacht auch auf die Solidarität der Gewerkschaftsmitglieder (Hyman 1996; Lévesque/Murray 2010: 336f.). Dabei spielt die Existenz einer Kollektividentität eine zentrale Rolle. Sie bildet sich über enge soziale Netzwerke, gemeinsame Alltagserfahrungen und ideologische Gemeinsamkeiten heraus. Die innere Kohäsion der Organisation ist unabdingbar, um Auseinandersetzungen zu führen, Krisensituationen zu überwinden und politische Projekte zu verfolgen. Kollektividentitäten wandeln sich jedoch mit den sozialen Milieus. Die innere Kohäsion wächst somit nicht automatisch mit der Herausbildung neuer „homogener“ Arbeiterklassen, sondern bedarf der stetigen Aktualisierung durch Organisationshandeln (Hyman 1996: 8ff.).

Um die eigene Organisationsmacht effektiv zu nutzen, müssen die Organisationsstrukturen so optimiert werden, dass das Organisationshandeln mit den strukturellen Rahmenbedingungen und den Interessen der Mitglieder in Einklang gebracht wird. Zur *organisatorischen Flexibilität* können so unterschiedliche Strategien wie die Organisation neuer Mitgliedergruppen, die gezielte Reallokation von Ressourcen, die Veränderung der Personalstruktur durch einen Generationswechsel, neue Formen der Mitgliederbeteiligung oder „salient knowledge“ (Ganz 2000: 1012), das heißt spezifische lokal-biographische Kenntnisse, beitragen.

Der Niedergang der deutschen Gewerkschaften fand seinen deutlichsten Ausdruck in der sinkenden Organisationsmacht. Hiervon zeugten vor allem sinkende Mitgliederzahlen, aber auch andere Einflussfaktoren. Die absolute Zahl der Gewerkschaftsmitglieder war in Gesamtdeutschland Mitte der 2000er Jahre auf ein Niveau gesunken, das der DGB 1979 allein in Westdeutschland erreicht hatte. Mit den Mitgliederzahlen schrumpften auch die gewerkschaftlichen Infrastrukturre Ressourcen. Durch die Auflösung der klassischen Arbeitermilieus wurde zudem die innere Kohäsion der Organisationen geschwächt; viele Mitglieder waren zudem nur noch bedingt bereit, sich zu engagieren. Deutliche Repräsentationslücken gegenüber prekär Beschäftigten, Angestellten und Kolleginnen trugen hierzu ebenfalls bei. Verschiedene Organisationsreformen (Fusionen, Aufbau von PR-Abteilungen, Service-Orientierung, etc.) hatten den Abwärtstrend bis in die 2000er Jahre hinein ebenfalls nicht stoppen können.

Ein zentraler Indikator für die Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht war, dass verschiedene Einzelgewerkschaften in den vergangenen Jahren wieder Mitgliederzuwächse verzeichneten. Im Jahr 2013 waren es mit der IG Metall, Ver.di, NCG, GdP und GEW bereits fünf DGB-Gewerkschaften. Hierfür war neben der Steigerung anderer Machtressourcen (vgl. gesellschaftliche Macht im übernächsten Kapitel) der organisatorische Wandel der Einzelgewerkschaften ein zentraler Faktor. Die IGM hatte etwa mit einer umfangreichen Organisationsreform einen Fonds über rund 20 Mio. Euro jährlich

für die Mitgliederwerbung und Kampagnen geschaffen. Auf diese Weise wurden Erschließungs- und Organizingprojekte wie im Windenergiesektor und Kampagnen wie die Leiharbeitskampagne „Gleiche Arbeit, Gleiches Geld“ ermöglicht. Als wichtiges Medium zur Rückkoppelung für das „German Organizing“ (Wetzel 2013: 22) dienten umfangreiche Beschäftigtenbefragungen, aus denen viele Themen in die strategische Planung einfließen. Auch konnte die Organisation in der Krise in einigen traditionell gewerkschaftsfeindlichen Konzernen wie Schaeffler Organisationmacht aufbauen (Hinz/Woschnack 2013; Schmalz et al. 2013). Viele Verwaltungsstellen verzeichneten Erfolge in organisatorischen „weißen Flecken“, darunter z.B. Betriebsratsgründungen, gerade auch in Ostdeutschland. So gelang es der IGM ab 2011 ein Mitgliederplus zu verbuchen und Repräsentationslücken im prekären Sektor gegenzusteuern.

Auch bei Ver.di waren neben wichtigen Impulsen aus der Bundesverwaltung wie einer innovativen Kampagnenarbeit in den einzelnen Fachbereichen Reformprozesse vorangetrieben worden. Die Zersplitterung des Tarifsystems hatte dazu geführt, dass durch das „Organisieren am Konflikt“ (Dribbusch 2013) in verschiedenen (oftmals kleineren) Tarifauseinandersetzungen Mitglieder gewonnen wurden und mit neuen Formen der Beteiligung (z.B. bedingungsgebundene Tarifarbeit) experimentiert wurde (Kocsis et al. 2013). In diesen Kämpfen wirkten auch andere Themen wie Leistungsverdichtung mobilisierend: Erstmals wurde z.B. im Rahmen der Kampagne „Der Druck muss raus“ eine Personalbemessungsgrenze im Krankenhaussektor gefordert und im Fall der Charité in einem Tarifvertrag verankert. Doch auch hier zeigte sich die Ambivalenz: Ausgerechnet wegen der großen Auseinandersetzung im Einzelhandel, bei der die Arbeitgeberseite die Tarifbindung verlassen wollte, gewann Ver.di im Jahr 2013 erstmals seit der Gründung 2001 Mitglieder.

Zusammengefasst: Selbst wenn unklar ist, ob sich dieser Aufwärtstrend verstetigt, scheinen die deutschen Gewerkschaften vorerst eine organisatorische Konsolidierung erreicht zu haben.

## Institutionelle Macht

Institutionelle Macht ist im Normalfall das Resultat von Kämpfen und Aushandlungsprozessen, die auf struktureller Macht und Organisationsmacht beruhen. Solche Institutionen, die als „sekundäre Machtform [...] eine geronnene Gestalt der beiden anderen Primärmachtformen“ darstellen (Brinkmann/Nachtwey 2010: 21; vgl. zum Begriff der Sekundärmacht: Jürgens 1984: 61), entstehen oft als ein Zugeständnis oder sogar als ein Kooptationsversuch der Kapitaleseite gegenüber den Beschäftigten. Neue Institutionen standen meist am Ende von Kampfzyklen der Arbeiterbewegung oder wurden implementiert, wenn das Kapital auf deren Kooperationsbereitschaft angewiesen war (Ramsay 1977; Schmalz/Weinmann 2013: 77ff.).

In der institutionellen Macht ist ein *Doppelcharakter* angelegt:<sup>3</sup> Sie gewährt Gewerkschaften zwar mitunter weitgehende Rechte, führt aber zugleich zur Einschränkung ihrer Handlungsfähigkeit. Das Verhältnis von Verrechtlichung und Entrechtung ist dabei

---

<sup>3</sup> Der Begriff des Doppelcharakters institutioneller Macht sollte dabei nicht mit dem von Rainer Zoll (1976) geprägten Begriff des „Doppelcharakters der Gewerkschaften“ ver-

immer das Ergebnis eines einmaligen Kräfteverhältnisses zwischen Kapital und Arbeit, das sich in den Mitbestimmungsinstitutionen „verdichtet“ hat (Poulantzas 2002: 154ff.). In den nationalen Systemen der Arbeitsbeziehungen hallt das Echo längst vergangener Kämpfe und Übereinkünfte wider: Die institutionelle Zweiteilung von Lohnabhängigenmacht durch die duale Interessenrepräsentation in Deutschland stammt etwa aus dem Klassenkompromiss der Nachkriegszeit<sup>4</sup>, während in den großen Streikbewegungen im heutigen Frankreich immer noch die historische Zentralität staatlicher Regulierungen nachklingt (Artus/Holland 2013: 135ff.).

Der Doppelcharakter der institutionellen Macht bringt die Herausforderung mit sich, die „two faces of unionism“ (Webster 1988) – Basis- und Bewegungsorientierung auf der einen sowie institutionelle Interessenvertretung auf der anderen Seite – miteinander in Einklang zu bringen bzw. zwischen der „Mitgliedschaftslogik“ und der „Einflusslogik“ zu vermitteln (vgl. Schmitter/Streeck 1981). Es geht also um die Fähigkeit durch Lobbying und Ausschöpfung von rechtlichen Möglichkeiten die Institutionen für die eigenen Zwecke zu nutzen, aber gleichzeitig auch die *politische Autonomie* zu wahren. Falls dies nicht gelingt, drohen Szenarien wie Repräsentationslücken oder der Einflussverlust auf die Tagespolitik.

Die Einhegung des Klassengegensatzes führt zudem zu dessen „institutioneller Isolierung“ (Dahrendorf 1957: 234). Das bedeutet, dass Konflikte von ihrem politischen Gehalt separiert, in die ökonomische Sphäre verbannt und innerhalb einzelner Institutionen reguliert werden. Dies erzeugt spezifische Handlungsroutinen kollektiver Akteure, etwa von Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Betriebsräten. Zentral ist hier der Gegenstand der institutionellen Regulierung (Müller-Jentsch 1997). Handelt es sich um rechtliche Garantien (Koalitionsfreiheit, Streikrecht etc.) bzw. den rechtlich-institutionellen Rahmen (Arbeitsgerichte, etc.), Entscheidungskompetenzen in einzelnen Politikfeldern (Wirtschaft, Arbeitsmarkt etc.), die Tarifpolitik oder die betriebliche Interessenvertretung (Mitbestimmung, Gesundheitsschutz etc.)? Klar ist, dass die Institutionalisierung des Klassenkonflikts mit einer rechtlichen Verankerung (z.B. im Grundgesetz) einhergeht und sich verschiedene Ebenen herausbilden, auf denen institutionelle Machtressourcen angesiedelt sind. Es sind dieselben Ebenen, auf denen Organisationsmacht ausgeübt und Klassenkompromisse geschmiedet werden (Wright 2000: 963): a) das politische System; b) die Arena der Tarifverhandlungen; und c) die betriebliche Ebene (s. Abb. 1).

---

wechselt werden: Während Zoll unter Doppelcharakter versteht, dass Gewerkschaften immer im Lohnsystem und gegen das Lohnsystem kämpfen, lehnen wir uns an Giddens (1985) Strukturierungstheorie an. Institutionelle Strukturen wirken immer zugleich als Ermöglichung und Restriktion für Handlungen.

<sup>4</sup> Einige Grundlagen für die duale Interessenrepräsentation wurden bereits früher, etwa durch das Betriebsrätegesetz aus dem Jahr 1920, geschaffen. Aber erst das Institutionensystem der industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik wies die notwendigen institutionellen Komplementaritäten auf, um eine dauerhafte Zweiteilung von Lohnabhängigenmacht zu gewährleisten.

Die Besonderheit der institutionellen Macht liegt in ihrer *zeitlichen Beständigkeit*. Sie wurzelt in der Tatsache, dass Institutionen soziale Basiskompromisse über Konjunkturzyklen und kurzzeitige politische Veränderungen hinweg festschreiben. Gewerkschaften können institutionelle Machtressourcen selbst dann noch nutzen, wenn ihre organisatorische und strukturelle Macht rückläufig sind. Eine zentrale Frage ist deshalb, wie stabil institutionalisierte Ressourcen sind. Es existieren verschiedene Zeithorizonte: Teilweise sind diese äußerst weitgehend, da sie – wie die Koalitionsfreiheit – als unveränderliche Reservatsrechte mit Verfassungsrang gelten oder durch supranationale Regime (z.B. EU-Recht) gefestigt werden. Andere institutionelle Ressourcen sind ebenfalls recht stabil, da es sich um gesetzliche Regeln handelt und diese nur über den parlamentarischen Weg und juristische Prozeduren geschleift werden können. Allerdings gibt es auch fragilere Übereinkommen: So beruhen viele korporatistische Bündnisse auf (tripartistischen) institutionalisierten Dialogverfahren und können recht einfach aufgekündigt werden (Haipeter 2012: 117f.). Folglich währt institutionelle Macht nicht ewig. Es gibt drei Möglichkeiten, wie sie geschwächt werden kann:

- (1) *Ökonomische Rahmenbedingungen*: Deren Veränderung wirkt sich auf institutionelle Machtressourcen aus. So haben Shareholder-Value-Orientierung und Standortverlagerungen die Produktionsmacht der Arbeiter untergraben und dazu beigetragen, dass Betriebsräte in diesem Umfeld primär um Kürzungen und Stellenabbau verhandeln müssen (Massa-Wirth 2007).
- (2) *Haltung der Kapitaleseite*: Für die Funktionsweise institutioneller Verfahren müssen die Gewerkschaften von den Kapitalverbänden und Regierungen als authentische Repräsentanten von Beschäftigteninteressen akzeptiert werden. Es besteht also die Gefahr, dass sie sich bei schwindender Organisationsmacht aus Dialogverfahren zurückziehen oder dass Institutionen als bloße Rituale weiterexistieren (Ramsay 1977: 488).
- (3) *Angriff auf die institutionelle Macht*: Hierdurch wird die institutionelle Grundlage von Lohnabhängigenmacht verändert. Das bekannteste Beispiel für solch eine Gegenreform ist der Thatcherismus, durch den das britische Arbeitsrecht so geschleift wurde, dass die ILO heute von einem „eingeschränkten Streikrecht“ spricht.

Der deutsche Fall zeichnet sich dadurch aus, dass das institutionelle Gefüge formal weitgehend intakt geblieben ist, sich aber seit den 1980er Jahren die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Haltung der Kapitaleseite verändert haben. Die schwindende Produktions- und Organisationsmacht der Lohnabhängigen trugen zur Aushöhlung des Institutionengefüges der dualen Interessenrepräsentation bei, sodass die Aushandlungsprozesse zwischen Kapital und Arbeit zunehmend asymmetrisch verliefen (Dörre 2010: 894ff.). Neben der sinkenden gewerkschaftliche Präsenz in den Betrieben zogen sich die Arbeitgeber seit den 1990er Jahren aus einzelnen Institutionen zurück: Zwischen 1995/96 und 2010 ging beispielsweise der Anteil der tarifgebundenen Westbetriebe von 54 auf 34 Prozent zurück; im Osten sank der Wert im gleichen Zeitraum von 28 auf nur noch 17 Prozent (Ellguth/Kohaut 2011).

In der Finanz- und Wirtschaftskrise kam es zu einer widersprüchlichen Veränderung: Unter Mitwirkung der Gewerkschaften erfolgte – nachdem diese spätestens seit dem Scheitern des Bündnisses für Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit 2003 unter einem

starken politischen Einflussverlust gelitten hatten – ein „Revival der Sozialpartnerschaft“ (Haipeter 2012: 118; vgl. auch Tullius/Wolf 2012: 374ff.). Dieser „Krisenkorporatismus“ (Urban 2013: 198) äußerte sich auf verschiedenen Ebenen (Haipeter 2012: 119ff.): Die Gewerkschaften wurden von der großen Koalition mit den Konjunkturgipfeln kurzfristig politisch eingebunden, Maßnahmen wie die Ausweitung der Kurzarbeit oder die Abwrackprämie sollten Beschäftigung fördern. In der Tarifpolitik erfolgte ein Handel von Beschäftigungssicherung gegen Lohnmoderation. Auf betrieblicher Ebene wurden durch den Abbau von Arbeitszeitkonten und Kurzarbeit Arbeitsplätze gesichert (Schwarz-Kocher 2014). Das Ergebnis war eine Abfederung der Krisenauswirkungen auf dem Arbeitsmarkt – zum Preis von Leistungsverdichtung und einer Entlassungswelle von Leiharbeitern. Der Gewinn an institutioneller Macht war dabei eher temporär. Allerdings hielt selbst die schwarz-gelbe Regierung die Beziehungen zu den Gewerkschaftsspitzen aufrecht. Außerdem gab es Anzeichen dafür, dass die Anerkennung der Betriebsräte durch die Geschäftsführung in vielen Unternehmen gewachsen ist (Tullius/Wolf 2012: 375; vgl. auch Hinz/Woschnack 2013).

Ein neuer Schub des institutionellen Machtgewinns scheint mit dem Regierungswechsel nach der Bundestagswahl 2013 einherzugehen. Mit den Plänen für einen gesetzlichen Mindestlohn wurden erste Anzeichen einer Wende in der Arbeitsmarktpolitik sichtbar. Ähnliche Prozesse konnten auch schon auf der Ebene einzelner Bundesländer, z.B. mit dem korporatistisch ausgestalteten Wirtschafts- und Investitionsrat in Thüringen, beobachtet werden. Allerdings gibt es auch gegenläufige Entwicklungen: Auf nationaler Ebene setzt sich als Kehrseite zum Mindestlohn z.B. der Trend zur sinkenden Tarifbindung fort. Die Schuldenbremse im Grundgesetz und einigen Landesverfassungen engen den haushaltspolitischen Spielraum dauerhaft ein. Auf europäischer Ebene wurde mit der New Economic Governance eine noch rigidere angebotsorientierte Wirtschaftspolitik institutionalisiert, die in vielen EU-Staaten mit massiven Interventionen in die Tarifautonomie und Sparmaßnahmen einhergeht. Zudem bleibt unklar, ob bei einem weiteren Kriseneinbruch überhaupt eine Neuauflage des Krisenkorporatismus möglich wäre; ohne dauerhafte institutionelle Festschreibungen kann die Gesprächsbereitschaft der Regierung zudem relativ rasch revidiert werden. Insgesamt ist also nur eine fragile Stabilisierung institutioneller Macht zu verzeichnen, wobei Fortschritte auf dem Arbeitsmarkt (dauerhaften) Einschränkungen in der staatlichen Haushaltspolitik gegenüberstehen.

## Gesellschaftliche Macht

Unter der *gesellschaftlichen Macht* der Gewerkschaften verstehen wir die Handlungsspielräume, die aus tragfähigen Kooperationszusammenhängen mit anderen sozialen Gruppen und Organisationen sowie der Unterstützung der Gesellschaft für die gewerkschaftlichen Forderungen entspringen. Im Kern geht es bei der Ausübung von gesellschaftlicher Macht darum, hegemoniefähig zu werden, das heißt, das politische Projekt der Gewerkschaften innerhalb der herrschenden Kräftekonstellation als jenes der gesamten Gesellschaft zu verallgemeinern. Hierbei wird bewusst die Ebene der betrieblichen Auseinandersetzung verlassen und das gesellschaftliche Umfeld der Gewerkschaft als Kampfschauplatz geöffnet (Ganz 2000: 146f.; Lévesque/Murray 2013).

Es existieren mit der *Kooperationsmacht* und *Diskursmacht* zwei Quellen gesellschaftlicher Macht. Die beiden Machtressourcen verstärken sich gegenseitig. Kooperationsmacht bedeutet, über Netzwerke zu anderen gesellschaftlichen Akteuren zu verfügen und diese für Mobilisierungen und Kampagnen aktivieren zu können (Frege et al. 2004: 137ff.; Turner 2006; Lévesque/Murray 2010: 344). Im Kern bestehen sie darin, dass gemeinsame Ziele verfolgt und gegenseitige Verpflichtungen eingegangen werden. Kooperationsmacht beruht also darauf, die eigene Organisationsmacht zu stärken, indem auf die Ressourcen anderer Akteure zurückgegriffen wird bzw. die Gewerkschaft von ihnen Unterstützung bekommt. Als klassische Bündnispartner werden in der einschlägigen Literatur soziale Bewegungen, Sozialverbände, NGOs, Studierende oder Kirchen genannt (Frege et al. 2004: 151; Milkman et al. 2010). Funktionsfähig sind derartige Koalitionen jedoch nur, wenn es *bridge builders* gibt (Brecher/Costello 1990; Rose 2000: 167ff.), also Personen, die gleichermaßen im gewerkschaftlichen und nicht-gewerkschaftlichen Kontext verankert sind, und wenn Bündnisse über punktuelle Kooperationen hinausgehen. Auf Kooperationsmacht kann in betrieblichen Kämpfen zurückgegriffen werden, indem die Beschäftigten in ihrer Auseinandersetzung vor Ort gestärkt werden. Durch Proteste und gemeinsame Initiativen können Gewerkschaften auch im politischen System Druck ausüben. Derartige Koalitionen reichen vom örtlichen „Bündnis gegen Rechts“ bis hin zu transnationalen Protestnetzwerken.

Die wirksame Ausübung gesellschaftlicher Macht kommt auch darin „zum Ausdruck, erfolgreich in öffentliche Debatten bzw. historisch gegebene hegemoniale Grundstrukturen von Öffentlichkeit intervenieren zu können“ (Urban 2013: 22) und so die Meinungsführerschaft zu gewerkschaftlich relevanten Themen zu übernehmen. Eine große Diskursmacht ist voraussetzungsreich. Sie baut darauf, dass gewerkschaftliche Anliegen in der Bevölkerung als gerecht empfunden werden und ist besonders groß, „wenn das verletzte Gerechtigkeitsempfinden der Belegschaften mit gesellschaftlich breit geteilten Realitätswahrnehmungen [...] zusammentrifft“ (Haug 2009: 890). Die Gewerkschaften können, wenn die moralischen Legitimitätsvorstellungen – die „moral economy“ (Thompson 1971: 76) – unterlaufen werden, öffentlichen Druck aufbauen. Dies geschieht vor allem über den Weg der Skandalisierung von Ungerechtigkeiten, indem Gewerkschaften Klassifikationskämpfe darüber führen, welche Arbeitsbedingungen als unfair empfunden werden (Chun 2009: 13ff.). Auf diese Weise können sie wiederum selbst die herrschenden Normen beeinflussen.

Die gewerkschaftliche Diskursmacht ist jedoch nur dann wirksam, wenn sie sich an herrschenden Moralvorstellungen abarbeitet. Diese sind historisch gewachsen und im Alltagsverstand durch Erzählungen, Mythen und Überzeugungen festgeschrieben. Gewerkschaften verfügen somit über spezifische *narrative Ressourcen*, die sie für die Ausübung der Diskursmacht einsetzen können (Lévesque/Murray 2010: 339f., 2013). Sie beziehen sich meist auf Kämpfe und feste Normen, die im gesellschaftlichen Bewusstsein verwurzelt sind. Solche narrativen Ressourcen können je nach Organisation und kulturellem Kontext verschieden ausgeprägt sein: Vom Widerstand gegen die Apartheid in Südafrika bis hin zum „goldenen Zeitalter“ des Fordismus können Bezüge aufgebaut werden, um verletzte Gerechtigkeitsempfindungen zu politisieren.



Ferner müssen Gewerkschaften auch glaubwürdige Interpretationsmuster und Lösungen für Probleme anbieten und diese in der Öffentlichkeit präsentieren. Sie rekurrieren meist auf die Erfolge ihrer Arbeit. Die *Problemlösungskompetenz* der Gewerkschaften ist wichtig, um die eigenen narrativen Ressourcen überhaupt einsetzen zu können, da die Organisationen ansonsten als unglaubwürdig erscheinen. Auch trägt sie zur Erneuerung der narrativen Ressourcen bei. Ansonsten verlieren diese als „alte Geschichten“ an Mobilisierungskraft und die Gewerkschaften an Ausstrahlung. Eine hohe Problemlösungskompetenz trägt dazu bei, dass politische Gegner Gewerkschaften als Verhandlungspartner akzeptieren oder diese – in einer polarisierten Situation – als Widersacher fürchten. Die öffentliche Wahrnehmung der Gewerkschaften ist somit zentral: Gelten sie als Verfechter gerechter Anliegen, steigt ihr gesellschaftlicher Einfluss.

Bei der Diskursmacht geht es also darum, dass Gewerkschaften Deutungsmuster für brennende Probleme anbieten. Die Fähigkeit des *framing* zielt darauf, die gesellschaftliche Macht der Organisation strategisch klug aufzubauen und einzusetzen. Es müssen im passenden Moment die Initiative ergriffen und die richtigen Themen für gesellschaftliche Debatten und Mobilisierungen gesetzt werden (Snow et al. 2004: 384). Gelingt es den Gewerkschaften nicht, neue Deutungsmuster zu erzeugen und politisch wirksam zu machen, bröckeln rasch die Grundlagen ihrer Kooperations- und Diskursmacht und damit die Möglichkeiten, sie im Kampf um Hegemonie einzusetzen.

Mit den Rahmenbedingungen verändert sich auch die gesellschaftliche Macht der Gewerkschaften. Durch den ökonomischen Strukturwandel kann deren soziales Umfeld desintegrieren und die Kooperationsmacht erodieren. Auch kann die Diskursmacht durch „Sachzwänge“ geschwächt werden. Im Fall der deutschen Gewerkschaften fiel etwa die Diskursmacht seit den Auseinandersetzungen in der Metall- und Druckindustrie um die 35 Stunden-Woche im Jahr 1984 relativ kontinuierlich. Spätestens in den 1990er Jahren wurden Gewerkschaften immer mehr als überalterte Reformbremsen und Neinsager wahrgenommen, die in Zeiten der Globalisierung und des IT-Booms keine Konzepte anzubieten hatten. Auch taten sich die Gewerkschaften schwer, neue Kooperationspartner zu finden: Nicht nur bröckelten die eigenen sozialen Milieus, auch hatten neue soziale Bewegungen wie Umwelt-, Stadtteil-, Frauen- und Menschenrechtsbewegungen nur wenige Anknüpfungspunkte zur Gewerkschaftsarbeit, ja, standen ihnen teilweise sogar distanziert gegenüber.

Doch durch die wachsende Prekarisierung auf dem Arbeitsmarkt und die Krise 2008/09 kam es zu einer Trendwende in der öffentlichen Diskussion: Zum einen konnten die deutschen Gewerkschaften mit einem aktiven Agendasetting (Mindestlohn, Gute Arbeit, etc.) ihre narrativen Ressourcen erhöhen und wieder gesellschaftlichen Zuspruch erreichen. Zum anderen half das kooperative Krisenmanagement dabei, die Gewerkschaften als geschickte Problemlöser darzustellen (Haipeter 2012: 406). Als Folge der Krise und des aktiven Agenda-Setting spürten sie wieder Rückenwind in den Belegschaften, was zu den Organisationserfolgen der vergangenen Jahre beitrug (zur IGM: Schmalz et al. 2013). Auch wenn die Gewerkschaften ihre Fähigkeit des Framing deutlich erhöhten, lauern hier jedoch Gefahren: Gerade die mediale Inszenierung als pragmatische Krisenmanager kann rasch beschädigt werden, falls es zu erneuten Kriseneinbrüchen oder verstärkten Konflikten kommen sollte.

Die kurze Darstellung des Machtressourcenansatz impliziert, dass spezifische Fähigkeiten notwendig sind, um die einzelnen Ressourcen zu mobilisieren (s. Abb. 2). Das Comeback der deutschen Gewerkschaften beruhte nicht zuletzt darauf, dass die Gewerkschaften genau jene Fähigkeiten ausbauen: Der Zuwachs an Organisationsmacht war nur durch eine neue organisatorische Flexibilität möglich. Das erfolgreiche Framing trug

**Abb. 2: Beziehung von Machtressourcen zu strategischen Fähigkeiten**

Fähigkeiten	Machtressourcen
Lernfähigkeit	Erschließung von Machtressourcen
Konfliktfähigkeit	Strukturelle Macht
Organisatorische Flexibilität	Organisationsmacht
Wahrung von Autonomie	Institutionelle Macht
Framing	Gesellschaftliche Macht

dazu bei, die Diskursmacht zu steigern. Geschicktes Lobbying machte es möglich, gewerkschaftliche Forderungen in das Krisenmanagement einfließen zu lassen; und das „Organisieren am Konflikt“, die punktuelle Konfliktfähigkeit, half zumindest im Dienstleistungssektor, die wachsende strukturelle Macht einzelner Beschäftigtengruppen gezielter einzusetzen.

### **Comeback der Gewerkschaften: Eine Zwischenbilanz**

Im vorliegenden Beitrag wurde das derzeitige Comeback der deutschen Gewerkschaften untersucht. Als theoretisches Hilfsmittel haben wir hierfür den Machtressourcenansatz genutzt. Wir kamen zum Schluss, dass verschiedene DGB-Gewerkschaften neue Machtressourcen erschlossen haben und so ihren jahrzehntelangen Niedergang aufhalten konnten. Dieser Erfolg rührte jedoch nicht alleine aus der Stabilisierung ihrer strukturellen (Primär)Macht: Zwar haben die Gewerkschaften bei den Tarifverhandlungen durchaus von den Engpässen bei der Rekrutierung von Fachkräften in einigen Branchen (Metallverarbeitung, Erziehungswesen, etc.) und von ihrer höheren Marktmacht profitiert. Aber gleichzeitig ist die Produktionsmacht der meisten Beschäftigten nicht signifikant angestiegen. Auch wurden nur selten neue Formen der Konfliktfähigkeit erprobt; lediglich im Dienstleistungssektor kam es zu einigen Aufsehen erregenden Streiks von (re)produktionsmachtstarken Gruppen (z.B. der „Kita-Streik“). Wichtiger war indes die Fähigkeit verschiedener Gewerkschaften, sich organisatorisch neu aufzustellen: Die IG Metall konnte z.B. mit einer Organisationsreform umfangreiche Ressourcen für eine aktive Mitgliederwerbung bereitstellen. Unter dem Stichwort „Organizing“ wurden nun systematisch „weiße Flecken“, etwa im Windenergiesektor oder im Handwerk, organisiert. Die institutionelle Macht wurde ebenfalls durch die stärkere Einbindung der Gewerkschaften in das Krisenmanagement zeitweise stabilisiert; der gesetzliche Mindestlohn der neuen schwarz-roten Bundesregierung geht ebenfalls in diese Richtung. Zuletzt haben die DGB-Gewerkschaften auch an gesellschaftlicher Macht hinzugewonnen. Sie haben nicht nur den Ruf als pragmatische Krisenmanager erworben, sondern auch geschickt mit gezielten Kampagnen (Mindestlohn, Leiharbeit, etc.) Themen in der öffentlichen Diskussion gesetzt und so wieder höheren gesellschaftlichen Zuspruch erreicht.

Das gewerkschaftliche Comeback ist jedoch kein selbsttragender Trend: Aus der Perspektive des Machtressourcenansatzes ist darum die entscheidende Frage, ob die deutschen Gewerkschaften ihre Zugewinne an Lohnabhängigenmacht dauerhaft stabilisieren und ausbauen können. Denn trotz ihrer Offensive in der Defensive bleiben sie – im Vergleich zur Hochphase der entfalteten Intermediarität in den 1970er Jahren – geschwächte Akteure mit einem Organisationsgrad von unter einem Fünftel, großen Lücken in der Tarifbindung und betrieblichen Verankerung, die in einem weitgehend gespaltenen Arbeitsmarkt agieren und starkem Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind. Auch wenn eine weithin positive Bilanz über die Ergebnisse der letzten Jahre gezogen werden kann, stehen die Gewerkschaften nach wie vor vor erheblichen Herausforderungen (vgl. hierzu auch Urban 2013). An dieser Stelle sollen zwei Probleme benannt werden:

Zunächst besteht die Gefahr, dass mit dem sinkenden Deckungsgrad von Flächentarifverträgen und Betriebsräten zwei der Basisinstitutionen der deutschen industriellen Beziehungen erodieren. Denn die jüngsten Zahlen des IAB-Betriebspanels weisen darauf hin, dass auch 2012 die Tarifbindung und die Vertretung durch Betriebsräte abgenommen hat (Ellguth/Kohaut 2013: 284ff.). Es wird also für die deutschen Gewerkschaften von zentraler Bedeutung sein, ihre Mitgliederzuwächse auch in institutionelle Landgewinne umzusetzen, da sonst ein Einflussverlust der Gewerkschaften auf wichtige Politikfelder, insbesondere das Kerngeschäft der Lohnpolitik, droht.

Zweitens wurden auf europäischer Ebene mit der New Economic Governance Regeln verankert, die die institutionelle Macht der europäischen Lohnabhängigen schwächen. So wurden mit dem „Six-Pack“, dem Europlus-Pakt und dem „Fiskalpakt“ seit 2011 ein ganzes Bündel von Maßnahmen verabschiedet, mit denen unter anderem der haushaltspolitische Spielraum der Mitgliedstaaten eingeengt wird und systematisch in die Tarifautonomie eingegriffen werden kann (Schulten/Müller 2013: 291ff.). Die damit einhergehende Konkurrenzlogik stellt auch für die deutschen Gewerkschaften eine Herausforderung dar. Neben verbesserten Kooperationsformen mit anderen Gewerkschaften in der EU fehlt es bisher an öffentlichkeitswirksamen Kampagnen, um alternative Konzepte in die gesellschaftliche Debatte zur EU zu bringen.

Für die Gewerkschaftsforschung gilt es, solche Prozesse empirisch aufzuarbeiten, um deren Tragweite und mögliche gewerkschaftliche Strategien zu identifizieren; hierbei kann der Machtressourcenansatz mit seinem Blick auf die Ressourcenausstattung von Akteuren und möglichen Handlungsspielräumen eine Hilfestellung leisten.

## Literatur

- Artus, I./Holland, J. (2013): Von der Belegung des toten Ritters in seiner Rüstung: Coalition building und Gewerkschaftsproteste in Frankreich. In: Schmalz, S./Dörre, K. (Hg.) (2013): Comeback der Gewerkschaften?: Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M.: 131-147
- Beaud, S./Pialoux, M. (2004): Die verlorene Zukunft der Arbeiter: Die Peugeot-Werke von Sochaux-Montbéliard. Konstanz.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne. 5. Aufl. Frankfurt a. M.
- Behrens, M./Hurd, R./Waddington, J. (2004): How Does Restructuring Contribute to Union Revitalization? In: Frege, C. M./Kelly, J. E. (eds.) (2004): Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy. Oxford /New York: 117-136.

- Brecher, J./Costello, T. (1990): Building bridges: The emerging grassroots coalition of labor and community. New York.
- Brinkmann, U./Choi, H.-L./Detje, R./Dörre, K./Holst, H./Karakayali, S./Schmalstieg, C. (2008): Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms. Wiesbaden.
- Brinkmann, U./Nachtwey, O. (2010): Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 60: 21-29.
- Carr, E. H. (1968): *Nationalism and after*. London.
- Cepok, T. (2013): Zwischen Wänden: Die Reproduktionsmacht von indonesischen Hausangestellten. In: Schmalz, S./Dörre, K. (Hg.) (2013): *Comeback der Gewerkschaften?: Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*. Frankfurt a. M.: 320-331.
- Chun, J. J. (2009): *Organizing at the margins: The symbolic politics of labor in South Korea and the United States*. Ithaca
- Crosby, M. (2009): *Power at work: Die Rückgewinnung gewerkschaftlicher Macht am Beispiel Australiens*. Hamburg.
- Dahrendorf, R. (1957): *Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft*. Stuttgart.
- Deppe, F. (1979): *Autonomie und Integration: Materialien zur Gewerkschaftsanalyse*. Marburg.
- Dörre, K. (2010). Überbetriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In: Böhle, F. G./Voß, G./Wachtler, G. (Hg.): *Handbuch Arbeitssoziologie*. Wiesbaden: 873-912.
- Dörre, K. (2012): Landnahme, das Wachstumsdilemma und die „Achsen der Ungleichheit“. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 22: 101-128.
- Dribbusch, H. (2013): Organisieren am Konflikt. In: Kocsis, A./Sterkel, G./Wiedemuth, J. (Hg.) (2013): *Organisieren am Konflikt: Tarifaufeinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor*. Hamburg: 202-234.
- Ebbinghaus, B. (2002): *Dinosaurier der Dienstleistungsgesellschaft? Der Mitgliederschwund deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich*. MPIfG Working Paper 02/3. Köln.
- Ellguth, P./Kohaut, S. (2011): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2010. In: *WSI-Mitteilungen*, 64: 242-247.
- Ellguth, P./Kohaut, S. (2013): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2012. In: *WSI-Mitteilungen*, 68: 281-288.
- Fairbrother, P./Yates, C. (2003): *Trade unions in renewal: A comparative study*. London/New York.
- Fantasia, R./Voss, K. (2004): *Hard work: Remaking the American labor movement*. Berkeley.
- Frege, C. M./Kelly, J. E. (eds.) (2004): *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy*. Oxford /New York.
- Frege, C. M./Heery, E./Turner, L. (2004): The new solidarity? Trade union coalition-building in five countries. In: Frege, C. M./Kelly, J. E. (eds.) (2004): *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy*. Oxford /New York: 137-158.
- Ganz, M. (2000): Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of Californian Agriculture, 1959–1966. In: *The American Journal of Sociology*, 105: 1003-1062.
- Gerst, D./Pickshaus, K./Wagner, H. (2011): Revitalisierung der Gewerkschaften durch Arbeitspolitik? Die Initiativen der IG Metall – Szenario für Arbeitspolitik in und nach der Krise. In: Haipeter, T./Dörre, K. (Hg.) (2011): *Gewerkschaftliche Modernisierung*, Wiesbaden: 136-163.
- Haipeter, T. (2011): Einleitung: Interessenvertretungen, Krise und Modernisierung – über alte und neue Leitbilder. In: Haipeter, T./Dörre, K. (Hg.) (2011): *Gewerkschaftliche Modernisierung*, Wiesbaden: 7-28.
- Haipeter, T./Dörre, K. (Hg.) (2011): *Gewerkschaftliche Modernisierung*, Wiesbaden.
- Haipeter, T. (2012): Sozialpartnerschaft in und nach der Krise: Entwicklungen und Perspektiven. In: *Industrielle Beziehungen*, 19: 387-411, DOI 10.1688/1862-0035\_IndB\_2012\_04\_Haipeter.
- Hällker, J./Vellay, C. (2006): *Union renewal – Gewerkschaften in Veränderung: Texte aus der aktuellen internationalen Gewerkschaftsforschung*. Düsseldorf.
- Harvey, D. (1990): *The condition of postmodernity: An inquiry into the origins of cultural change*. Cambridge.
- Haug, W. F. (2009): Gewerkschaften im High-Tech-Kapitalismus vor der Hegemoniefrage. In: *Das Argument*, 51: 879-893.

- Hinz, S. /Woschnack, D. (2013): Der Fall Schaeffler. Die widersprüchliche Entstehung einer Mitbestimmungskultur. In: Schmalz, S./Dörre, K. (Hg.) (2013): Comeback der Gewerkschaften?: Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M.: 161-172.
- Hyman, R. (1996): Die Geometrie des Gewerkschaftsverhaltens: Eine vergleichende Analyse von Identitäten und Ideologien. In: Industrielle Beziehungen, 3: 5-34.
- Jürgens, U. (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozess – eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, U./Naschold, F. (Hg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Opladen: 58-91
- Keller, B./Seifert, H. (2007): Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Formen, Verbreitung, soziale Folgen. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, 57: 39-46.
- Kocsis, A./Sterkel, G./Wiedemuth, J. (Hg.) (2013): Organisieren am Konflikt: Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor. Hamburg.
- Kutlu, Y. (2013). Partizipative Streikführung: Der Erzieherinnenstreik. In: Schmalz, S./Dörre, K. (Hg.) (2013): Comeback der Gewerkschaften?: Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M.: 226-241.
- Lehdorff, S. (2013): Verschiedene Welten? Gewerkschaften in der europäischen Krise. In: Das Argument. 43: 181-199.
- Lévesque, C./Murray, G. (2010): Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity. In: Transfer: European Review of Labour and Research, 16: 333-350.
- Lévesque, C./Murray, G. (2013): Renewing union narrative resources. How union capabilities make a difference. In: British Journal of Industrial Relations, 51: 777-796.
- Lévesque, C./Murray, G./Le Queux, S. (2005): Union disaffection and social identity. Democracy as a source of union revitalization. In: Work and Occupations, 32: 400-422.
- Mann, M. (1994): Geschichte der Macht. (Bd. 1, Von den Anfängen bis zur griechischen Antike). Frankfurt a.M./New York.
- Massa-Wirth, H. (2007): Zugeständnisse für Arbeitsplätze? Konzessionäre Beschäftigungsvereinbarungen im Vergleich Deutschland – USA. Berlin.
- Milkman, R./Bloom, J./Narro, V. (2010): Working for justice: The L.A. model of organizing and advocacy. Ithaca.
- Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen: Eine Einführung. Frankfurt.a.M./New York.
- Müller-Jentsch, W. (2006): Kapitalismus ohne Gewerkschaften? In: Blätter für deutsche und internationale Politik, 55: 1234-1243.
- Nachtwey, O./Wolf, L. (2013): Strategisches Handlungsvermögen und gewerkschaftliche Erneuerung im Dienstleistungssektor. In: Schmalz, S./Dörre, K. (Hg.) (2013): Comeback der Gewerkschaften?: Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M.: 179-198.
- Offe, C./Wiesenthal, H. (1980): Two logics of collective action: Theoretical notes on social class and organizational form. In: Political Power and Social Theory, 1: 67-115.
- Offe, C. (1977): Einleitung. In: Bachrach, P. (Hg.) (1977): Macht und Armut. Eine theoretisch-empirische Untersuchung, Frankfurt a.M: Suhrkamp, 7-34.
- Piven, F. F. (2008a): Challenging authority: How ordinary people change America. Plymouth.
- Poulantzas, N. (2002): Staatstheorie: Politischer Überbau, Ideologie, autoritärer Etatismus. Hamburg.
- Ramsay, H. (1977): Cycles of control: Worker participation in sociological and historical perspective. In: Sociology, 11: 481-503.
- Rehder, B. (2008): Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse. In: Berliner Journal für Soziologie, 18: 432-456.
- Rose, F. (2000): Coalitions across the class divide: Lessons from the labor, peace, and environmental movements. Ithaca.
- Schmalz, S./Dörre, K. (Hg.) (2013): Comeback der Gewerkschaften?: Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M.

- Schmalz, S./Weinmann, N. (2013): Zwei Krisen, zwei Kampfzyklen: Gewerkschaftsproteste in Westeuropa im Vergleich. In: Schmalz, S./Dörre, K. (Hg.) (2013): Comeback der Gewerkschaften?: Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M.: 76-98.
- Schmalz, S./Hinz, S./Woschnack, D./Schwetje, D./Paul, B. (2013): IG Metall mit Rückenwind: Zum wachsenden Engagement der Beschäftigten. In: Schmalz, S./Dörre, K. (Hg.) (2013): Comeback der Gewerkschaften?: Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M.: 255-272.
- Schmitter, P. C./Streeck, W. (1981): The organization of business interests: A research design to study the associative action of business in the advanced industrial societies of Western Europe. Discussion Paper: IIM/LMP 81/13.
- Schulzen, J. (2013): Organizing auf hessisch: Das Organizing-Projekt von ver.di bei Amazon in Bad Hersfeld. In: Wetzel, D. (Hg.): Organizing: Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung. Hamburg: 260-268.
- Schulzen, T./Müller, T. (2013): Ein neuer europäischer Interventionismus? Die Auswirkungen des neuen Systems der europäischen Economic Governance auf Löhne und Tarifpolitik, In: *Wirtschaft & Gesellschaft*, 39: 291-321.
- Schwarz-Kocher, M. (2014): Wettbewerbskorporatismus oder neue Machtressource? Gewerkschaftliche Betriebspolitik im Spannungsfeld der Korporatismuskritik. In: *Sozialer Fortschritt*, 63: i.E.
- Schwartz, M. (1976): Radical protest and social structure. *The Southern Farmers' Alliance and cotton tenancy, 1880-1890*. New York: Academic Press.
- Silver, B. J. (2005): *Forces of Labor: Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870*. Berlin.
- Snow, D. A./Soule, S. A./Kriesi, H. (eds.) (2004): *The Blackwell companion to social movements*. Malden.
- Streeck, W. (1997): German capitalism. Does it exist? Can it survive? In: Crouch, C./Streeck, W. (eds.) (1997): *Political economy and modern capitalism. Mapping convergence and diversity*. London: 33-54.
- Thompson, E. P. (1971): The moral economy of the English crowd in the eighteenth century. In: *Past & Present*, 50: 76-136.
- Tullius, K./Wolf, H. (2012): Legitimationsprobleme im System industrieller Beziehungen: Krise oder Revitalisierung des sozialpartnerschaftlichen Geistes?, In: *Industrielle Beziehungen* 19: 367-386, DOI 10.1688/1862-0035\_IndB\_2012\_04\_Tullius.
- Turner, L. (2006): Globalization and the logic of participation: Unions and the politics of coalition building. In: *Journal of Industrial Relations*, 48: 83-97.
- Urban, H.-J. (2013): *Der Tiger und seine Dompteure: Wohlfahrtsstaat und Gewerkschaften im Gegenwartskapitalismus*. Hamburg.
- Voss, K. (2010): Democratic dilemmas: union democracy and union renewal. In: *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16: 369-382.
- Voss, K./Sherman, R. (2000): Breaking the iron law of oligarchy: Union revitalization in the American labor movement. In: *American Journal of Sociology*, 106: 303-349.
- Weber, M. (1980): *Wirtschaft und Gesellschaft*. Mohr: Tübingen.
- Webster, E. (1988): The rise of social-movement unionism: The two faces of the black trade union movement in South Africa. In: Frankel, P. H./Pines, N./Swilling, M. (eds.) (1988): *State, resistance, and change in South Africa*. London/New York: 174-196.
- Wetzel, D. (2013): Für eine neue gewerkschaftliche Agenda. In: Wetzel, D. (Hg.) (2013): *Organizing: Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*. Hamburg: 13-29.
- Wright, E. O. (2000): Working-class power, capitalist-class interests and class compromise. In: *The American Journal of Sociology*, 105: 957-1002.
- Yergin, D./Stanislaw, J. (1999): *Staat oder Markt. Die Schlüsselfrage unseres Jahrhunderts*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Zoll, R. (1976): *Der Doppelcharakter der Gewerkschaften: Zur Aktualität der Marxschen Gewerkschaftstheorie*. Frankfurt a. M.