

Haipeter, Thomas

**Article**

## Deutsche Gewerkschaften – Vom Auslauf- zum Erfolgsmodell?

Industrielle Beziehungen

**Provided in Cooperation with:**

Verlag Barbara Budrich

*Suggested Citation:* Haipeter, Thomas (2015) : Deutsche Gewerkschaften – Vom Auslauf- zum Erfolgsmodell?, Industrielle Beziehungen, ISSN 1862-0035, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 22, Iss. 2, pp. 178-186,  
<https://www.budrich-journals.de/index.php/indbez/article/view/26789>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/196021>

**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/>

Thomas Haipeter\*

## **Deutsche Gewerkschaften – Vom Auslauf- zum Erfolgsmodell?**

- 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: VS-Verlag, 184 Seiten.
- Deppe, Frank (2012): Gewerkschaften in der Großen Transformation. Von den 1970er Jahren bis heute. Eine Einführung. Köln: PapyRossa Verlag, 148 Seiten.
- Haipeter, Thomas / Dörre, Klaus (Hrsg.) (2011): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden: VS Verlag, 304 Seiten.
- Lorenz, Robert (2013): Gewerkschaftsdämmerung. Geschichte und Perspektiven deutscher Gewerkschaften. Bielefeld: Transcript, 304 Seiten.
- Müller-Jentsch, Walther (2011): Gewerkschaften und soziale Marktwirtschaft seit 1945. Stuttgart: Reclam Sachbuch, 215 Seiten.
- Schmalz, Stefan / Dörre, Klaus (Hrsg.) (2013): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt / New York: Campus, 454 Seiten.
- Schroeder, Wolfgang (Hrsg.) (2014): Handbuch der Gewerkschaften in Deutschland. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, 790 Seiten.
- Streeck, Wolfgang (2010): Re-Forming Capitalism. Institutional Change in the German Political Economy. Oxford: Oxford University Press, 297 Seiten.
- Wetzel, Detlef (Hrsg.) (2013): Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip der Beteiligung. Hamburg: VSA, 314 Seiten
- Wetzel, Detlef (2012): Mehr Gerechtigkeit wagen. Der Weg eines Gewerkschafters. Hamburg: Hoffmann und Campe, 239 Seiten.

### **Die Krise und das neu erwachte Interesse an Gewerkschaften**

In den letzten Jahren ist das Interesse der Forschung an Gewerkschaften neu erwacht. Ein Beispiel dafür ist das von Wolfgang Schroeder herausgegebene „Handbuch der Gewerkschaften in Deutschland“, das im letzten Jahr erschienen ist. Wer einen umfassenden Überblick über die vielfältigen Aspekte und Tendenzen der Entwicklung deutscher Gewerkschaften sucht, wird in diesem Buch fündig. Das Handbuch ist am Büchermarkt

---

\* PD Dr Thomas Haipeter, Jg. 1967, Universität Duisburg-Essen, Leiter der Forschungsabteilung Arbeitszeit und Arbeitsorganisation am Institut Arbeit und Qualifikation, Forsthausweg 2, D – 47057 Duisburg. E-Mail: thomas.haipeter@uni-due.de.

überaus erfolgreich und ist ein Beispiel für die wachsende Nachfrage nach dem Thema, denn es ist die zweite Auflage eines erstmals vor etwa zehn Jahren erschienen Bandes, viele Beiträge sind aber aktualisiert worden. Es bietet Überblicksartikel vom gewerkschaftlichen Organisationswandel über die Tarifpolitik und Streiks, die Rolle der Gewerkschaften in der sozialen Selbstverwaltung, die gewerkschaftliche Betriebs- und Mitbestimmungspolitik bis hin zur internationalen Organisation und Kooperation der Gewerkschaften mit Schwerpunkt Europa. Der Einleitungsbeitrag des Herausgebers fasst die Entwicklungen zusammen. Er ist theoretisch inspiriert von grundsätzlichen Überlegungen zu unterschiedlichen Machtressourcen der Arbeitnehmer und ihrer Verbände wie struktureller Macht der Beschäftigten sowie Organisations- und institutioneller Macht der Gewerkschaften. Zugleich zeichnet er eine empirisch differenziert Landkarte der deutschen Gewerkschaften und ihrer Probleme und Herausforderungen. Er wird begleitet von einem Beitrag des Ersten Vorsitzenden der IG Metall, Detlef Wetzels, in dem er die Leitlinien der Mitgliederoffensive seiner Gewerkschaft skizziert.

Diese wenigen Stichworte zeigen schon an, warum Gewerkschaften neuerdings wieder in den Blickpunkt der Forschung getreten sind. Es geht um Fragen der Organisationsmacht oder der Mitgliedererhaltung, die in dieser Form zuvor weder von der Forschung noch von den Gewerkschaften selber so explizit gestellt, geschweige denn beantwortet worden sind. Und dies ist alles andere als selbstverständlich. Denn lange Jahre hatten sich deutsche Forscher aus Soziologie oder Politikwissenschaft kaum noch um Gewerkschaften gekümmert. Als Dinosaurier des Industriezeitalters schienen sie Relikte einer vergangenen Epoche, die nicht so recht in den Fokus einer Soziologie passen wollten, die sich mit Individualisierung, Postmoderne oder Globalisierung beschäftigte. Die damit aufgezeigten Entwicklungstrends sahen die Gewerkschaften allesamt als Verlierer, sei es, weil ihre Handlungsmuster und Werte wie Solidarität sich überlebt haben, weil in einer Gesellschaft ohne Klassen und Klassenkonflikt auch die Institutionalisierung und Einhegung des Klassenkampfes und die damit verbundenen Akteure redundant werden, oder weil Gewerkschaften als nationale Institutionen vom global mobilen Kapital zur Wirkungslosigkeit verurteilt werden.

Diese soziologischen Zeitdiagnosen waren auch durchaus nicht unbegründet. Sie befanden sich in bemerkenswertem Einklang zu einigen sozialen Tatsachen, die in den Gewerkschaften selber lange ignoriert worden sind. Dazu zählt an erster Stelle der Mitgliederschwund der deutschen Gewerkschaften, deren Organisationsgrad sich in den letzten 20 Jahren nahezu halbiert hat. Doch nicht nur das, auch ihre Wirksamkeit als Tarifvertragsparteien leidet unter der abnehmenden Tarifbindung von Betrieben und der erheblichen Zahl an betrieblichen Abweichungen von den Normen der Tarifverträge. Verlorene Tarifkämpfe wie der der IG Metall in Ostdeutschland im Jahr 2003, als das Ziel der Arbeitszeitverkürzung nicht durchgesetzt werden konnte, rundeten das Bild ab. Und schließlich gerieten die Gewerkschaften auch als korporatistische Akteure auf der politischen Bühne ins Abseits, seit der sozialdemokratische Kanzler Schröder im Jahr 2002 das Bündnis für Arbeit beendete, die Gewerkschaften aus den engeren Kreis seiner Politikberater entfernte und sich zwischen Gewerkschaften und Sozialdemokratie eine kaum für möglich gehaltene Kluft auftrat.

Es waren also viele Krisen, mit denen die Gewerkschaften konfrontiert waren, und es schien alles andere als klar, ob und wie sie diese überstehen würden. Nicht von ungefähr standen die wenigen Analysen der gewerkschaftlichen Entwicklung, die es gab, stark unter dem Eindruck des Niedergangs. Die sicherlich eindrucksvollste Gesamtinterpretation eines strukturellen Niedergangs der Gewerkschaften hat Wolfgang Streeck geliefert. Er deutet die Entwicklung der Gewerkschaften, genauer gesagt ihre Erosion, als wichtiges Versatzstück unter mehreren Strängen eines inkrementellen Wandel, der in seiner Konsequenz zu einer grundlegenden Liberalisierung des deutschen Kapitalismusmodells führen wird. Dieser galt lange Zeit als Beispiel dafür war, dass soziale Institutionen wie die Tarifautonomie und andere Arbeitsmarktregulierungen oder der Wohlfahrtsstaat den Kapitalismus bändigen und trotzdem wirtschaftlichen Erfolg begünstigen können.

Entscheidend zur Auflösung dieses Modells nun trägt Streeck zufolge die Erosion der ehemals intermediären Akteure Gewerkschaften und Arbeitsgeberverbände und ihrer sektoralen Regulierung der Arbeitsbedingungen bei. Die beiden kollektiven Akteure befinden sich demnach in einem Prozess der wechselseitigen Destabilisierung, den Streeck nicht zuletzt durch die Strategie der Lohnkomprimierung begründet sieht. Diese führe dazu, dass auf der einen Seite Unternehmen aus den Arbeitgeberverbänden fliehen und sich auf der anderen Seite eine Überbietungs- und Unterbietungskonkurrenz zwischen Industriegewerkschaften und Berufsgewerkschaften oder den christlichen Gewerkschaften ausbreitet und sich die Löhne nach oben, aber vor allem nach unten ausdifferenzieren. Zwar verschwindet die Arbeitsregulierung im Prozess der Liberalisierung nach Streeck nicht, sie wird aber voluntaristischer, weil die Unternehmen in Standortvereinbarungen zunehmend die Inhalte und damit die Arbeitsbedingungen nach ihren Wünschen gestalten können.

Die korporatistischen Akteure sind, so sein Resümee, nicht mehr in der Lage, die Unternehmen wie noch im organisierten Kapitalismus zu bändigen – und der Kapitalismus kehrt in einer liberalisierten Variante zurück. Diese Lesart, so schlüssig sie auf den ersten Blick und intuitiv scheint, lässt kaum Raum für alternative Entwicklungen. Tarifvertragliche Regulierung und kollektive Organisation von Arbeitsinteressen sind demnach temporäre Leistungen der Gewerkschaften gewesen, die sich nun, da der Zug der Liberalisierung ins Rollen gekommen ist und sich die Unternehmen aus den Zwängen des organisierten Kapitalismus befreit haben, kaum wiederholen lassen. Das Zeitalter der Verbände als umfassender und korporatistisch strukturierter kollektiver Akteure scheint unwiderruflich vorbei.

Doch möglicherweise kam der Abgesang auf die Gewerkschaften verfrüht. Es mehren sich die Anzeichen, dass Bewegung in die deutsche Gewerkschaftslandschaft gekommen ist, und dies nicht nur wegen der seit einigen Jahren zu Tarifvertragsparteien mutierten Berufsverbände der Ärzte, Lokführer oder Piloten oder wegen der christlichen Gewerkschaften, die in einigen Branchen wie der Leiharbeit Billigtarifverträge abgeschlossen haben. Nein, auch die alten Industriegewerkschaften zeigen Anzeichen des Wandels jenseits der Erosion. Und zudem hat sich das Erscheinungsbild der Gewerkschaften seit dem tiefen Kriseneinbruch in den Jahren der Finanzmarktkrise grundlegend geändert. Dies ist der Kontext für die florierende Zahl gewerkschaftlicher Analysen, die in den letzten Jahren erschienen ist.

## **Gewerkschaften: Kontinuität oder Krise?**

Dynamik und Richtung des Wandels der Gewerkschaften werden dabei durchaus kontrovers diskutiert. Eine zentrale Frage dabei lautet, ob die aktuelle Entwicklung eher durch Kontinuität oder durch Krisenmomente geprägt ist. Während die Krise in den Büchern von Frank Deppe und Robert Lorenz betont wird, hebt Walther Müller-Jentsch stärker Kontinuitäten hervor.

Frank Deppe stellt die aktuellen Herausforderungen der Gewerkschaften in den Kontext seiner Analyse der „Großen Transformation“ des Kapitalismus in Deutschland, die er im Zusammenspiel einer neoliberalen staatlichen Politik und der Durchsetzung des Finanzmarktkapitalismus sieht. In dieser Transformation, so argumentiert er, haben sich die Kräfteverhältnisse bis auf weiteres zugunsten des Kapitals verschoben. Daraus wiederum leiten sich aus seiner Sicht die Probleme und Herausforderungen ab, vor denen die Gewerkschaften aktuell stehen. Dazu gehören Deppe zufolge vor allem die Fragmentierung der Tariflandschaft und der Organisationsstärke der Gewerkschaften zwischen industrie- und Dienstleistungssektor, die Ausbreitung prekärer Beschäftigungsformen oder auch die zunehmende Bedeutung der Betriebsräte und die Gefahr, dass Gewerkschaften auf Servicefunktionen für Betriebsräte reduziert werden.

Aus seiner Zeitdiagnose speist sich auch seine Kritik an der gewerkschaftlichen Reaktion auf die Finanzmarktkrise mit dem Primat der Beschäftigungssicherung und der betrieblichen Krisenbewältigung. Derartige Anpassungsstrategien behindern in seiner Lesart die Gewerkschaften bei ihrer zentralen Zukunftsaufgabe, der Formulierung einer grundlegenden Kritik am Finanzmarktkapitalismus und der Entwicklung geeigneter Alternativen. Zwar ist der Neoliberalismus mit der Finanzmarkt- auch in eine Legitimitätskrise geraten, die Gewerkschaften schlagen daraus nach Deppe aber bei weitem nicht genug Funken. Ähnlich wie Streeck argumentiert Deppe, dass Kompromisse und Verbesserungen der Arbeitsbedingungen im Kapitalismus der Erwirtschaftung von Profit untergeordnet und damit immer temporär und prekär bleiben und in Frage gestellt werden, sobald sich die Kräfteverhältnisse zuungunsten der Gewerkschaften verändern. Gefordert sind aus seiner Sicht neben Kapitalismuskritik und einer wirtschafts-demokratischen Utopie auch neue Kampfformen, eine grundlegende Kritik der deutschen Hegemonie- und der europäischen Austeritätspolitik und, damit verbunden, neue Strategien einer solidarischen und internationalen Gewerkschaftspolitik mit dem Ziel, das Europäische Projekt zu erneuern.

Das Buch des Politologen Robert Lorenz ist historisch angelegt und erhebt den Anspruch, sowohl die Geschichte als auch die Perspektiven deutscher Gewerkschaften aufzuzeigen. Dabei ist der Titel „Gewerkschaftsdämmerung“ Programm. Denn Lorenz wertet den größten Teil der deutschen Gewerkschaftsgeschichte als Krisengeschichte. Ausnahmen davon bilden aus seiner Sicht die Epoche des Kaiserreichs und die Phase der – allerdings kaum weiter analysierten – Neugründung der Gewerkschaften nach dem Zweiten Weltkrieg. In der Weimarer Republik waren die Gewerkschaften aus seiner Sicht Demokratieverlierer, in den 1960er Jahren zogen sie sich in eine Wagenburg zurück, und seit den 1980er Jahren sind sie Modernisierungsverlierer. Warum die Gewerkschaften trotzdem organisations- und wirkungsmächtige Arbeitsmarktparteien werden und wesentliche Impulse für die Entwicklung der von Müller-Jentsch so bezeichneten

sozialen Marktwirtschaft geben konnten, sind Details, mit denen sich der Autor nicht aufhält.

Auch überrascht so manche Darstellung. So hatten nach Ansicht des Autors die Gewerkschaften in der Weimarer Republik mit dem Wandel der Beschäftigungsstruktur und insbesondere dem Wachstum der Angestellten zu kämpfen – dabei lagen in dieser Zeit die gewerkschaftlichen Organisationsgrade der Angestellten teilweise bei fast 50%, also Werten, die in der Bundesrepublik nie wieder erreicht werden sollten. Zudem befremden so manche Generalisierungen, die nicht belegt werden. Dazu zählt die Aussage, dass die Beschäftigten den Sinn der tariflichen Arbeitszeitverkürzungen in den 1980er Jahren nicht verstanden hätten – dabei konnten die Gewerkschaften für dieses Ziel so viele Beschäftigte wie nie zuvor zu Arbeitskämpfen mobilisieren. Auch ansonsten haben die Gewerkschaften so ziemlich alles falsch gemacht, was hätte falsch gemacht werden können: sie haben betriebliche Tarifabweichungen nicht früh genug zugelassen und damit die (vom Autor aber nicht näher empirisch fundierte) Präferenz der Beschäftigten für Beschäftigungssicherung ignoriert, sie haben atypische Beschäftigungsverhältnisse zunächst abgelehnt statt sie zu regulieren, und sie haben Fusionen durchgeführt, die nur auf Kostenreduzierung ausgelegt waren und die Mitgliedererwerbungen vernachlässigten.

Umso überraschender kommt der Autor auf den letzten beiden Seiten seines Buchs zu der Schlussfolgerung, dass doch Grund zur Hoffnung für die Gewerkschaften besteht. Diese setzt er vor allem in den Personalwechsel auf den Führungsetagen der Gewerkschaften, der junge und zunehmend auch weibliche Funktionäre nach oben spült, die sich auf die Kernaufgabe der Organisation von Mitgliedern konzentrieren. Allerdings hat die Hoffnung aus seiner Sicht einen Preis: Die Gewerkschaften müssten sich von alten Ansprüchen verabschieden und mit verringerter Macht und Stärke leben lernen. Dazu, so seine weitreichende SchlussThese, zählt auch der Anspruch, als Industriegewerkschaften ganze Branchen zu repräsentieren. Angesichts immer differenzierterer Beschäftigungsstrukturen könnten die Gewerkschaften diesem Anspruch nicht mehr gerecht werden. Was daraus folgen soll, ob er Berufs- oder andere Gewerkschaftsformen als Zukunftsmodelle sieht, lässt er aber, wie vieles andere auch, offen.

Ganz anders argumentiert Walther Müller-Jentsch in seiner ebenfalls historisch angelegten Analyse. Nicht Brüche und Krisen der Gewerkschaften, sondern Kontinuität im Wandel stehen im Zentrum seiner Interpretation. Das Buch bietet einen Parforceritt durch 70 Jahre deutsche Gewerkschaftsgeschichte und ist zugleich eine historisch inspirierte Einführung in die deutschen industriellen Beziehungen; die Zeitdiagnose der aktuellen Entwicklung nimmt hingegen nur einen kleineren Raum ein. Müller-Jentsch behandelt dabei die Entwicklung der Tarifpolitik und ihre Ausdehnung auf qualitative Themen ebenso wie ihre aktuelle Schwäche, die Expansion des Niedriglohnbereichs und auch den von ihm bereits in den 1990er Jahren ausgemachten Funktionswandel der Betriebsräte hin zum Co-Management oder den Strukturwandel der Gewerkschaften durch Fusionen sowie die gebremste Europäisierung der Arbeitsbeziehungen. Trotz all dieser Veränderungen aber zeichnet seine Zeitdiagnose eine erstaunliche Kontinuität aus. Der Haupttrend der gewerkschaftlichen Entwicklung besteht aus seiner Sicht nicht in der Liberalisierung oder finanzmarktkapitalistischen Transformation und einer daran anknüpfenden Erosion der Gewerkschaften und ihrer Organisationsmacht, sondern in der Annäherung von Gewerkschaften und sozialer Marktwirtschaft, die Müller-Jentsch

als deutsche Ausprägung eines koordinierten Kapitalismus deutet. Beide, sowohl die Gewerkschaften als auch die sozialstaatlichen Institutionen, prägen nach Müller-Jentsch ungebrochen den deutschen Weg des Kapitalismus. Mehr noch, die Gewerkschaften haben sich auf diesem Weg von einem Gegner zu einem Mitgestalter dieser Kapitalismusvariante entwickelt. In diesem Rahmen gibt ihnen Müller-Jentsch drei Zukunftsaufgaben auf den Weg: Den gesetzlichen Mindestlohn zu unterstützen und prekär Beschäftigte zu integrieren; die Mitbestimmung als Säule der demokratischen Arbeitsverfassung zu verteidigen; und europäische oder besser: transnationale Strategien zu entwickeln und Bündnisse einzugehen, die die nationalen sozialen Errungenschaften dadurch sichern, dass sie den sozialen Kapitalismus auch in Europa und darüber hinaus fördern.

### **Gewerkschaftliche Erneuerung?**

Trotz der starken Differenzen in der Zeitdiagnose weisen die drei angeführten Bücher eine Gemeinsamkeit auf. Sie diskutieren allesamt Herausforderungen oder Leistungen der Gewerkschaften, sie lassen aber aktuelle Veränderungen gewerkschaftlicher Strategien und Strukturen eher außen vor. Die traditionelle Struktur der Gewerkschaften als korporatistische Akteure, die sich vor allem auf Tarifpolitik oder andere Felder der Einflussnahme nach außen konzentrieren und Fragen des Mitgliederbestandes und der Mitgliederbindung eher vernachlässigen, scheint in ihren Deutungen ungebrochen oder wird zumindest nicht als Problem thematisiert. Demgegenüber gibt es aber einen anderen Strang der Forschung, der sich auf die seit einigen Jahren zu beobachtenden strategischen Bemühungen der Gewerkschaften um Erneuerung und Modernisierung konzentriert. Im Zentrum dieser Bemühungen steht das Ziel, neue Mitglieder zu rekrutieren und auf diese Weise die Krise der Organisationsmacht zu bearbeiten, mit der alle Gewerkschaften – einzig mit Ausnahme der Berufsgewerkschaften – konfrontiert sind.

Wichtige Impulse zu dieser Entwicklung kamen aus den USA, wo die noch weit schwächeren und institutionell weniger verankerten Gewerkschaften seit den 1990er Jahren unter dem Eindruck eines rasanten Mitgliederschwundes neue Ansätze des Organizing erprobt haben. Ulrich Brinkmann et al. haben diese Ansätze und die neuen Konzepte, die die dortige Gewerkschaftsforschung entwickelt hat, um diese Ansätze zu verstehen, bereits im Jahr 2008 in ihrem Buch „Strategic Unionism“ aufgearbeitet. Dort haben sie drei Sichtweisen auf neue gewerkschaftliche Strategien ausgemacht. Demnach können sich Gewerkschaften als Bewegungs-, Kampagnen- oder Beteiligungsgewerkschaften profilieren, je nachdem ob sie ihre Strategien auf Konflikt und Mobilisierung, auf Koalitionen mit anderen sozialen Bewegungen oder auf neue Formen der Mitgliederbeteiligung ausrichten. Jede dieser Formen bietet unterschiedliche Chancen der gewerkschaftlichen Erneuerung, jede ist aber auch mit einer Veränderung der gewerkschaftlichen Strukturen verbunden. Daraus leitet sich die entscheidende Frage ab, inwieweit deutsche Gewerkschaften diese Strategien adaptiert haben und welche eigenen Ansätze der Erneuerung sie möglicherweise entwickelt haben.

In dem von Thomas Haipeter und Klaus Dörre 2011 herausgegeben Buch zur Modernisierung der Gewerkschaften werden diese Fragen erstmals von einer breiteren Anzahl einschlägiger AutorInnen diskutiert. Dabei sind die Meinungen allerdings noch durchaus gespalten, und der Optimismus auf tatsächliche Erfolge der gewerkschaftli-

chen Reformbemühungen noch verhalten. Auf der einen Seite werden von einigen AutorInnen dieses Bandes hoffnungsvolle Ansätze einer gewerkschaftlichen Modernisierung ausgemacht. Dazu zählen: neue Formen der Mitgliederbeteiligung bei Konflikten um Tarifabweichungen, die vielfach von Gewerkschaftseintritten begleitet sind; die Aktivierung von Betriebsräten im Konflikt um betriebliche Modernisierung am Beispiel der Kampagne „Besser statt Billiger“ der IG Metall; positive Mitgliederwirkungen von Streiks; oder auch die ver.di-Kampagnen bei Lidl und Schlecker, in denen Mitgliedergewinnung und die Gründung von Betriebsräten im Vordergrund standen. Zwar sind nicht alle diese Ansätze durchgängige Erfolgsgeschichten, doch lassen sie insgesamt Konturen neuer strategischer Ansätze der Gewerkschaften erkennen. Auf der anderen Seite werden aber auch Problembereiche betont, darunter vor allem die Schwierigkeiten der gewerkschaftlichen Organisation im Niedriglohnssektor und die Gefahr der Ausgrenzung prekär Beschäftigter wie LeiharbeiterInnen und der Herausbildung einer exklusiven Solidarität der Stammebelegschaften in den industriellen Kernsektoren. Konzentrieren sich Gewerkschaften auf diese exklusiven Interessen und vernachlässigen prekär Beschäftigte, könnten sie zu fraktalen Organisationen mutieren, die zunehmend nur noch Minderheiten organisieren und repräsentieren.

Umfassender und aktueller wird die gewerkschaftliche Modernisierung in dem von Stefan Schmalz und Klaus Dörre herausgegebenen Buch „Comeback der Gewerkschaften“ untersucht, das von den Herausgebern als Fortsetzung der Analyse des „Strategic Unionism“ konzipiert und von der Jenaer Arbeitsgruppe organisiert wurde, die auch schon das Buch von 2008 erarbeitet hatte. Die Herausgeber setzen hinter den Buchtitel ein Fragezeichen, denn ob die Erneuerungserfolge schon zu einem Comeback reichen, bleibt aus ihrer Sicht offen. Insbesondere votieren die Herausgeber dafür, dass die Gewerkschaften jenseits der Stärkung ihrer Organisationsmacht das Augenmerk auch auf den demokratischen Klassenkampf legen sollten, der Fragen der Umverteilung im eigenen Land, aber insbesondere auch der internationalen und europäischen Solidarität politisiert. Dennoch zeigen die Beiträge, dass die Gewerkschaften auf ihrem Weg der Erneuerung durchaus ein Stück vorangekommen sind. Dabei scheint die IG Metall wegen umfassender Organisationsreformen, eindeutiger Priorisierung der Mitgliedergewinnung und starker Orientierung unter den deutschen Gewerkschaften auf diesem Weg am weitesten vorangeschritten zu sein, doch es werden auch ermutigende Beispiele aus diversen Fachbereichen von ver.di analysiert, darunter die bedingungsgebundene Tarifarbeit im Krankensektor, die ebenfalls auf Mitgliedergewinnung und -beteiligung abzielt. Über diese Analysen hinaus finden sich in dem Band auch spannende Beiträge zu Erneuerungsentwicklungen aus anderen Ländern wie Indonesien oder Ghana, zu denen es sonst kaum Informationen gibt. Zudem verbindet zahlreiche Beiträge das Bestreben, die theoretischen und konzeptionellen Instrumente zur Analyse gewerkschaftlicher Modernisierung weiter zu entwickeln.

Doch nicht nur die Wissenschaft, auch die Gewerkschaften selber reflektieren zunehmend ihre Reformbemühungen. Wer mehr über die Entwicklung der IG Metall lesen möchte, kann dazu zwei wichtige weitere Veröffentlichungen heranziehen. Die erste ist die Autobiografie von Detlef Wetzels, dem aktuellen Vorsitzenden der IG Metall. Er beschreibt in seinem Buch entlang des Leitfadens seiner biografischen Entwicklung sehr detailliert und aus erster Hand die Beweggründe und die Etappen der umfangreichen

Reformen, die seine Gewerkschaft umgesetzt hat und an denen er maßgeblich beteiligt war. Sie reichen von der Durchsetzung der Mitgliederbeteiligung bei Tarifabweichungen und der Betriebsratskampagne „Besser statt Billiger“ in seiner Zeit als Bezirksleiter in Nordrhein-Westfalen über die große Organisationsreform der IG Metall mit dem Ziel der Verkleinerung der Vorstandsverwaltung zugunsten mitgliederorientierter Gewerkschaftsarbeit vor Ort oder die Strategien zur Bewältigung der Finanzmarktkrise bis hin zur erfolgreichen Leiharbeitskampagne „Gleiche Arbeit, gleiches Geld“ und den Organizing-Projekten der Gewerkschaft.

Die Organizing-Projekte sind Gegenstand der zweiten, ebenfalls von Detlef Wetzel herausgegebenen Veröffentlichung zum „Organizing“. Hier findet der Leser ausführliche Darlegungen der Inhalte und Ziele des Organizing in der IG Metall als „mitgliederorientierte Offensivstrategie“, die sowohl von gewerkschaftlichen PraktikerInnen als auch von WissenschaftlerInnen aus der Gewerkschaftsforschung geschrieben wurden. Es werden also Binnen- und Außenperspektive vereint. Ein zentraler Abschnitt des Buchs besteht aus ersten Analysen des bislang größten Organizing-Projekts der Gewerkschaft, des Organizing in der Windkraftindustrie. Zumindest die Endhersteller der Windräder bildeten zuvor weitgehend weiße Flecken auf der Organisationslandkarte der Gewerkschaft, und mit der Kampagne sollten Aktive und Mitglieder gewonnen sowie Betriebsräte gegründet oder gewerkschaftlich gestärkt werden. In weiten Teilen lesen sich die Analysen dabei als Erfolgsbilanz, zeigen aber auch die Probleme auf, die sich in der alltäglichen Arbeit von Organizern beobachten lassen. Diese Analysen werden abgerundet und erweitert durch Ausblicke auf Organizing-Kampagnen anderer Gewerkschaften und anderer Länder; insbesondere letztere sind zum großen Teil von führenden Gewerkschaftlern dieser Länder verfasst worden.

### **Schlussbemerkung**

Gewerkschaften sind wieder ein Thema in der Literatur, und sie arbeiten kräftig daran mit, dass dies so ist und hoffentlich auch so bleibt. Denn die Zahl und die Reichweite neuer gewerkschaftlicher Initiativen erweckt den Eindruck, dass tatsächlich neue Entwicklungspfade beschritten werden und die Gewerkschaften es ernst meinen mit der Erneuerung ihrer Strukturen und der Muster ihres Interessenvertretungshandelns. Allerdings erwachsen daraus auch Folgeprobleme. Dies gilt zunächst für die Gewerkschaften selber. Zwar hat beispielsweise die gewerkschaftliche Kampagne für den staatlichen Mindestlohn zum Erfolg geführt, doch stellt sich nun die Frage, wie dieser überhaupt kontrolliert werden kann, und dies umso mehr, je schwächer Betriebsräte und Gewerkschaften als Kontrollakteure in den Branchen und Betrieben vertreten sind. Auch konnten die Industriegewerkschaften deutliche Lohnzuschläge für LeiharbeiterInnen durchsetzen und damit den Vorwurf zu einem guten Teil relativieren, sie würden sich exklusiv auf die Vertretung der Stammbeschaften konzentrieren. Doch tat sich insbesondere in der Metall- und Elektroindustrie sogleich das neue Problem auf, wie mit Auslagerungen an Werkvertragsunternehmen umzugehen ist, die ihrerseits diese Lohnzuschläge nicht zahlen müssen.

Folgeprobleme betreffen aber auch ungeklärte Fragen der wissenschaftlichen Interpretation. Dazu gehört die Frage von Kontinuität und Diskontinuität. Sind die ange-

fürten Ansätze einer gewerkschaftlichen Revitalisierung mit den langen Traditionslinien der Gewerkschaften als korporatistische Akteure vereinbar? Oder haben sie diese Traditionslinien beendet und einen neuen Typus von Gewerkschaften geschaffen, der nun, nach dem Vorbild englischer oder amerikanischer Gewerkschaften, stärker an der Mitgliedschafts- als an der Einflusslogik – um ein altes, von Wolfgang Streeck und Philippe C. Schmitter entwickeltes Begriffspaar aufzugreifen – orientiert ist? Diese Frage ist zum einen deshalb so schwer zu beantworten, weil die exakte Grenze zwischen pluralistischen und korporatistischen Verbandsformen kaum zu bestimmen ist, zum anderen aber auch deshalb, weil Gewerkschaften wie die IG Metall, die sich im Reformprozess befinden, augenscheinlich beides sind. Einerseits spielt dort die Mitgliederfrage eine immer größere Rolle. Dies ist ablesbar an Organisationsreformen, die Geld für Projekte der Mitgliedererschließung freischaufeln sollten oder daran, dass gewerkschaftliche Aktivitäten immer mehr nach ihren Mitgliederwirkungen kontrolliert werden. Andererseits erhebt die Gewerkschaft aber auch weiterhin den Anspruch, umfassend alle Beschäftigten der Branche zu vertreten, wirkungsmächtig im Rahmen einer Konfliktpartnerschaft mit den Arbeitgebern Tarifpolitik durchzusetzen oder auch eine aktive Industriepolitik zu gestalten und dabei möglichst großen Einfluss auf die Politik auszuüben. Das Ziel lautet gerade, durch mehr Mitgliederorientierung die Organisationsmacht zu steigern und dadurch wieder mehr Einflussmöglichkeiten zu gewinnen. Vermutlich müssen Gewerkschaften je nach Herausforderungen und Problemlagen beide Orientierungen verfolgen und eine jeweils gute Mischung finden und diese mit neuen Konzepten und Strategien unterlegen. Denn in einem Punkt haben die oben angeführten Analysen von Deppe oder Streeck sicher recht: Im Kapitalismus sind Ruhephasen für Gewerkschaften allenfalls temporär, und Erfolge müssen immer wieder neu erkämpft und bestätigt werden, und dafür, so wäre zu ergänzen, müssen die Gewerkschaften sich immer wieder hinterfragen und verändern.