



Minerva Access is the Institutional Repository of The University of Melbourne

Author/s:

Behrens, M;Pekarek, AH

Title:

Umkämpfte Einheit: Neue und alte Muster der Lagerbildung in der deutschen Gewerkschaftsbewegung

Date:

2016-10

Citation:

Behrens, M. & Pekarek, A. H. (2016). Umkämpfte Einheit: Neue und alte Muster der Lagerbildung in der deutschen Gewerkschaftsbewegung. *Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 26 (S2), pp.117-134. <https://doi.org/10.1007/s41358-016-0040-5>.

Persistent Link:

<https://hdl.handle.net/11343/282566>

Umkämpfte Einheit: Neue und alte Muster der Lagerbildung in der deutschen Gewerkschaftsbewegung

Martin Behrens und Andreas H. Pekarek¹

Zusammenfassung

Der Beitrag beschäftigt sich mit innergewerkschaftlichen Allianzen seit den 1960er Jahren. Martin Behrens und Andreas Pekarek analysieren die Zusammensetzung der Lager wie auch die programmatischen Ursachen der Polarisierung. Hierbei zeigt sich, dass die Zeitintervalle, die für bestimmte Allianzbildungen prägend sind, tendenziell kürzer werden. Außerdem verändert sich auch die Zusammensetzung der Lager zwischen den einzelnen Perioden teils dramatisch.

Abstract

Coalitions within the trade union camp are the main subject of this contribution. Martin Behrens and Andreas Pekarek scrutinize the making of coalitions and they explain why there have been internal splits. Periods of coalition building are becoming shorter. Additionally, there are dramatic shifts between coalitions.

1 Einleitung

Gewerkschaften in einer Vielzahl entwickelter Ökonomien sehen sich großen Herausforderungen ausgesetzt, welche im Kern ihre Legitimität und Einflussmöglichkeiten berühren, wenn nicht sogar in Frage stellen. Letztlich erweisen sich Gewerkschaften als Suchende, welche ihren Stellenwert innerhalb einer sich verändernden Gesellschaft neu definieren müssen und hierbei nach außen gerichtet als möglichst einheitlich agierender sozialer Akteur in Erscheinung treten wollen.

Verfolgt man die Geschichte der Gewerkschaften in der deutschen Nachkriegsgesellschaft, so fällt auf, dass sich hinter einer Fassade von Einheit allzu oft Differenzen über die zu verfolgenden politischen Ziele verbergen, aber auch über die dazu erforderlichen Strategien. Wie bereits zu Zeiten der Rekonstruktion deutscher Gewerkschaften nach dem zweiten Weltkrieg finden sich innerhalb des DGB auch heute Allianzen², welche in zentralen Feldern

¹ Für wichtige Kommentare und Anregungen danken wir Reinhard Bispinck, Heiner Dribbusch, Markus Helfen, Jürgen Kädtler, Eberhard Schmidt, den Koordinatoren dieses Heftes sowie zwei anonymen GutachterInnen.

² Solche Allianzen können, aber müssen nicht durch gemeinsame organisatorische Strukturen getragen oder durch formelle Vereinbarungen gestützt werden. Nach dem hier zugrunde gelegten Verständnis konstituieren

gewerkschaftlicher Politik jeweils unterschiedliche Akzente setzen. Obwohl diese unterschiedlichen Konfigurationen politischer Ziele, Strategien und Gewerkschaftsidentitäten nicht nur für die betroffenen Einzelgewerkschaften selbst, sondern auch für die deutsche Gewerkschaftsbewegung als Ganzes enorme Auswirkungen haben, ist bislang wenig über die Prozesse dieser Allianzbildungen bekannt.

So wissen wir bislang wenig darüber, welche Faktoren Gewerkschaften dazu bewegen, ihre strategischen Allianzen innerhalb der Gewerkschaftsbewegung neu zu bewerten und auszurichten. Dieses Thema erscheint uns nicht zuletzt auch deshalb von herausragender Bedeutung zu sein, weil der Neuzuschnitt von Allianzen innerhalb der Gewerkschaftslandschaft massive Auswirkungen jenseits der beteiligten Organisationen hat. Wie allein schon die Spaltung des amerikanischen Gewerkschaftsdachverbandes AFL-CIO durch die Gründung der „Change to Win“ Allianz im Jahre 2005 und die daraus resultierenden Konflikte zeigen, kann die Bildung neuer Bündnisse in letzter Instanz auch die Entwicklung ganzer nationaler Gewerkschaftsbewegungen beeinflussen (Aleks 2015; Chaison 2007; Masters et al. 2006).

In diesem Beitrag werden wir zunächst unterschiedliche Ansätze von „Gewerkschaftsstrategie“ vergleichen, um dann in einem zweiten Schritt die Entwicklung von Allianzen innerhalb der Gewerkschaftsbewegung näher zu analysieren. Am Beispiel der Entwicklung der deutschen Gewerkschaften werden wir den besonderen Einfluss der Gewerkschaftsidentität sowie der gewerkschaftlichen Organisationspolitik näher beleuchten und ihre Bedeutung für zwischengewerkschaftliche Allianzen analysieren.

2 Triebkräfte der Gewerkschaftsstrategie: Strukturierte Entscheidungen oder rationale Planung?

Es ist wohl eine der Grunderkenntnisse der Literatur zur gewerkschaftlichen Erneuerung, dass Gewerkschaften bei der Verfolgung ihrer Ziele die Wahl ihrer konkreten Strategien zumindest in einem gewissen Maß selbst bestimmen können (Lawler 1990; Brinkmann et al. 2008; Gall 2011). Jenseits dieses Konsenses bleibt bislang aber weitgehend offen, wie sehr strategisches Handeln von Gewerkschaften das Produkt rationaler Planung ist (eine ähnliche Debatte lässt sich auch im Bereich der Erforschung von Unternehmensstrategien finden, siehe Mintzberg und Waters 1985).

Am einen Ende des Spektrums findet sich die Auffassung, dass strategische Entscheidungen der Gewerkschaften letztlich das Produkt rationaler Entscheidungsprozesse sind. So definiert beispielsweise Gall strategische Gewerkschaftsentscheidungen wie folgt: „the conscious, deliberate and purposeful conception-cum-creation of a coherent plan – that is, it is a guide to action and behaviour, both internal and external, to achieve the goals determined by the

sich Allianzen auf der Basis von gemeinsam geteilten Anschauungen und (gewerkschafts-)politischen Wertungen.

organization's purpose“ (Gall 2011, S. 95). Gemäß dieser Auffassung handeln Gewerkschaften strategisch, wenn sie einen Plan zur Erreichung ihrer Ziele nicht nur entwickeln, sondern diesen auch umsetzen. Analytisch betrachtet, legt dieser Rationalansatz von Gewerkschaftsstrategie eine Perspektive nahe, nach der letztlich Gewerkschaftsentscheidungen (verstanden als strategische Wahlentscheidungen) in den Mittelpunkt gerückt werden: Strategische Erwägungen treten somit in Gestalt von Entscheidungen in Erscheinung.

Am anderen Ende des Spektrums finden sich Analysen, die gewerkschaftliche Strategien als Produkt früherer Entscheidungen und Erfahrungen wahrnehmen. Wie z. B. Gardner argumentiert: „A union strategy can be defined, then, as the characteristic means by which a union attempts to implement policy and achieve its goals. These means need not to be consciously or explicitly selected but will be, in general, the result of accretion of experience; an unconscious but customary process“ (Gardner 1989, S. 55). Im Unterschied zur Rationalperspektive betont Gardners historisch emergenter Ansatz die sich in den strategischen Entscheidungen der Gewerkschaften spiegelnde Reproduktion von Bedingungen und Strukturen.

Wie auch Helfen und Nicklich mit Rückgriff auf Giddens Theorie der Strukturierung (Giddens 1984) zeigen konnten, konstituieren kontextuelle Bedingungen und reflektiertes Handeln „wechselseitig inter-gewerkschaftliche Beziehungen in einem Prozess von Kooperation und Konkurrenz“ (Helfen und Nicklich 2014, S. 186). Demnach erfinden Gewerkschaften nicht etwa neue Lösungen quasi als Antwort auf neue Herausforderungen oder Handlungsgelegenheiten, sie entwickeln ihre Strategien in Reflexion von Kontextbedingungen und vorangegangenen Entscheidungen. Zwar ist bei Helfen und Nicklich, anders als noch bei Gardner, gewerkschaftliches (strategisches) Handeln reflektiert und nicht unbewusst/gewohnheitsmäßig. Im Unterschied zur Rationaltheorie drückt sich in Gewerkschaftsstrategie aber keineswegs eine ad hoc Reaktion auf aktuelle Bedingungen und Prozesse aus. Strategische Entscheidungen sind hier geronnene, aber reflektierte Erfahrungen. Im Folgenden werden wir diesen Ansatz als Strukturierungsperspektive bezeichnen.

Diese konkurrierenden Konzepte gewerkschaftlicher Strategie sind für unsere Analyse insofern von Bedeutung, als dass sie letztlich in Bezug auf die hier im Mittelpunkt stehenden Entscheidungen zu zwischengewerkschaftlichen Allianzen enorme Auswirkungen haben dürften. Hierbei erlangen zwei Haupteigenschaften von Strategie eine besondere Bedeutung: Veränderungsgeschwindigkeit und Responsivität gegenüber Umwelteinflüssen. Veränderungsgeschwindigkeit bezeichnet hierbei das Tempo, mit dem ein Leitthema³ das andere ablöst; Responsivität hingegen gibt an, mit welcher Sensibilität Gewerkschaftsstrategie auf Umwelteinflüsse reagiert. Beide Dimensionen mögen miteinander korrelieren, sind aber nicht identisch. Dies mag am folgenden Beispiel deutlich werden: Schlüsselakteure in den

³ Als „Leitthema“ verstehen wir hierbei einen Gegenstand der gewerkschaftlichen Politik, der den Gewerkschaften dabei hilft, ihre eigene Position gegenüber anderen Gewerkschaften, aber auch gegenüber anderen gesellschaftlichen Gruppen inhaltlich zu rahmen.

Gewerkschaften könnten strategische Zielbestimmungen ihrer Gewerkschaften auch dann schnell und radikal ändern, wenn ein stabiles Umfeld dies nicht erfordert. Umgekehrt ist es auch denkbar, dass Gewerkschaften eine dynamische Veränderung von Kontextfaktoren schlichtweg ignorieren und strategische Orientierungen ihrer Gewerkschaft beibehalten.

Zunächst wäre allerdings mit Bezug auf die geschilderte Rationalperspektive zu erwarten, dass Gewerkschaften ihre Strategien über einen längeren Zeitraum hinweg betrachtet recht flexibel und unmittelbar an veränderte Rahmenbedingungen anpassen (hohe Veränderungsgeschwindigkeit und Responsivität). Solche veränderte Rahmenbedingungen wären z. B. Gelegenheitsstrukturen, die sich aus der wirtschaftlichen Entwicklung und/oder Veränderungen auf den Arbeitsmärkten ergeben, aber auch neue Formen rechtlicher Regulierung sowie der Unternehmensstrategie. In Bezug auf beide Analysedimensionen würde der Rationalansatz von hoher Veränderungsgeschwindigkeit und ebenso hoher Responsivität ausgehen. Für unseren Untersuchungsgegenstand wäre also anzunehmen, dass rational kalkulierende Gewerkschaften ihre zwischengewerkschaftlichen Allianzen regelmäßig auf den Prüfstand stellen und ihre jeweils geschmiedeten Bündnisse auch häufiger wechseln, um letztlich ihre Ziele auch unter der Bedingung sich verändernder Rahmenbedingungen erreichen zu können.

Mit Blick auf den Strukturierungsansatz wäre ein anderes Szenario anzunehmen: vergleichsweise geringe Veränderungsgeschwindigkeit und Responsivität. So war hier die Grundannahme, dass gewerkschaftliche Strategiebildung im Zeitverlauf eher durch große Beharrungskräfte geprägt ist und sich – wenn überhaupt – nur zögerlich von etablierten Mustern löst. Dieser Annahme folgend wäre zu erwarten, dass zwischengewerkschaftliche Allianzen ein hohes Maß an Kontinuität aufweisen.

Um die Erklärungskraft beider Ansätze zu prüfen, werden wir nun im folgenden Abschnitt die Ausprägungen und Rekonfiguration von Allianzen zwischen DGB-Gewerkschaften näher untersuchen. Die hierbei zugrunde liegende Erwartung ist, dass sich die konkrete Bedeutung gewerkschaftlicher Strategie auf dem Wege der dynamischen Veränderung von Allianzen innerhalb des DGB ausdrückt.

3 Neue und alte Bündnisse: DGB-Gewerkschaften seit 1960

Seit der Rekonstruktion der deutschen Gewerkschaftsbewegung nach dem 2. Weltkrieg erwiesen sich die Differenzierungslinien zwischen den Mitgliedsgewerkschaften des DGB im Vergleich zur organisatorisch gespaltenen Gewerkschaftslandschaft der Weimarer Republik als wenig ausgeprägt. Sicherlich trifft es auch zu, dass der Übergang von der Gewerkschaftsbewegung der Weimarer Republik mit ihren konkurrierenden Spitzenverbänden hin zur Einheitsgewerkschaft der neuen Bundesrepublik letztlich nicht vermochte, politische Differenzen innerhalb der nun geeinten Gewerkschaftsbewegung zu neutralisieren. So nahmen Gewerkschaften weiterhin pointiert unterschiedliche Standpunkte

zu Fragen ein, wie z. B. unter den Bedingungen des Kalten Krieges kommunistische Tendenzen innerhalb der Arbeiterbewegung zu bewerten sind oder auch, wie sich die Gewerkschaften zur Frage der Wiederaufrüstung der neuen Bundesrepublik Deutschland positionieren sollten (Schmidt 1971).

Obwohl es zwischen den Gewerkschaften während der ersten drei Nachkriegsjahrzehnte zuweilen zu heftigen Meinungsverschiedenheiten kam, führten diese Konflikte nicht zur Spaltung der Einheitsgewerkschaft. Auch verstand man es zumeist, Konflikte hinter verschlossenen Türen auszufechten und verzichtete auf öffentlich ausgetragene Auseinandersetzungen. Konflikte innerhalb der Gewerkschaftsfamilie öffentlich, wenn nicht sogar über die Medien auszutragen, galt als anrühlich. Auch wenn es zuweilen auf DGB-Bundesvorstandssitzungen laut wurde, gelangte wenig an die Öffentlichkeit, wozu letztlich auch die Installation einer doppelwandigen Tür im für Bundesvorstandssitzungen genutzten Sitzungsraum („Grüner Salon“) beitrug.

Dass spätestens zu Beginn der 1960er Jahre Differenzierungslinien innerhalb des DGB wieder stärker konturiert zu Tage traten, hat auch mit der abnehmenden Fähigkeit des Dachverbandes zu tun, diese Differenzen zu moderieren. So stellt Eberhard Schmidt resümierend fest: „Der DGB wurde seiner Funktion, die Differenzen zwischen den unterschiedlichen Vorstellungen der Einzelgewerkschaften in zentralen Fragen auszubalancieren, immer weniger gerecht. Die Vielfalt in der Einheit zu managen, hätte eine gewisse Kompromissbereitschaft der Mitgliedsgewerkschaften vorausgesetzt, die nicht mehr gegeben war“ (Schmidt 2015, S. 29). Wie im Folgenden zu zeigen sein wird, hatten diese Differenzen Konjunktoren und jeweils mit diesen verknüpfte Leitthemen.

3.1 Leitthema „Kapitalbildung in Arbeitnehmerhand“

Als ein Themenfeld, welches später auch öffentlich sichtbar zur Lagerbildung innerhalb des DGB führte, erwies sich die Vermögensbildung bzw. Kapitalbildung in Arbeitnehmerhand. Noch in den 1950er Jahren hatten der DGB und seine Mitgliedsgewerkschaften alle Formen von Miteigentum, wie sie insbesondere durch Vertreter der katholischen Soziallehre propagiert wurden, vehement abgelehnt (Pirker 1960, S. 264). Dies sollte sich ändern, als die Gewerkschaft Bau-Steine-Erden (IG BSE) zu Beginn der 1960er Jahre sich dieses Thema auf ihre Fahnen schrieb.

Die Herausbildung dieses Leitthemas fiel in eine Zeit kontinuierlich wachsender gewerkschaftlicher Mitgliedszahlen (so stieg die Zahl der in den Mitgliedsgewerkschaften des DGB organisierten Personen von 6,4 Mio im Jahr 1960 auf 6,7 Mio im Jahr 1970, Müller-Jentsch und Ittermann 2000, S. 85), aber auch rückläufiger Wachstumsraten. Für heutige Verhältnisse waren die jährlichen Wachstumsraten des Bruttoinlandsprodukts zwar mehr als robust und lagen im Durchschnitt des Jahrzehnts bei 4,4%. Dies stellte aber im Vergleich zur „Wirtschaftswunderzeit“ der 1950er Jahre mit ihren teils zweistelligen Wachstumsraten

durchaus eine Abkühlung dar.⁴ Auf dem deutschen Arbeitsmarkt hingegen herrschte Vollbeschäftigung mit einer durchschnittlichen Arbeitslosenquote, die selbst im Krisenjahr 1967 die 2 % kaum überstieg und sich für die meisten Jahre unterhalb der 1%-Marke bewegte.⁵

Anknüpfungspunkt der Debatte um die Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand war die Beobachtung, dass in der noch jungen Bundesrepublik ein Prozess eingesetzt hatte, im Zuge dessen immer mehr Vermögen in den Händen weniger konzentriert wurde. Wie Georg Leber, Vorsitzender der IG BSE ausführte, hatte es allein die gewerkschaftliche Lohnpolitik nicht vermocht, diesen Konzentrationsprozess aufzuhalten oder gar umzukehren (Leber 1965, S. 66). Zwar konnte er sich auf einen Beschluss des DGB-Bundesvorstandes aus dem Jahre 1964 berufen, der Maßnahmen der Vermögensbildung in den Reihen „benachteiligter Volksschichten“ grundsätzlich begrüßte. Allerdings stellte dieser Beschluss gleichzeitig auch klar, dass Vermögensbildung nicht zu Lasten tariflicher Einkommenssteigerungen erfolgen dürfe: „Die Freiheit der Tarifpolitik für die weitere Steigerung der Realeinkommen der Arbeitnehmer muß erhalten bleiben. Tarifvertragliche Regelungen zugunsten der Vermögensbildung der Arbeitnehmer müssen also zusätzlich zur Steigerung der Realeinkommen abgeschlossen werden“ (DGB 1964, S. 690). Obwohl sich zu späterer Zeit viele Gewerkschaften der Initiative der IG BSE insofern näherten, als sie (staatlich geförderte) vermögenswirksame Leistungen tariflich verankerten, lehnten insgesamt fünf Mitgliedsgewerkschaften eine darüber hinausgehende Vermögenspolitik ab. Darunter waren mit der IG Metall und der ÖTV die beiden mitgliederstärksten DGB-Gewerkschaften, unterstützt durch die drei kleineren Organisationen Deutsche Postgewerkschaft, Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft sowie die Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands (Jacobi 1974, S. 156; Swenson 1989, S. 185; Höhnen 1974, S. 45).

Makroökonomisch wollte die Baugewerkschaft durch ihre Forderung sicherstellen, dass die von den Unternehmen getragene Wachstumsdynamik nicht beeinträchtigt wird. Darüber hinaus ging es der IG BSE aber auch darum – wie Otto Jacobi ausführt – ein starkes Signal zur Mobilisierung antikommunistischer Ressentiments zu setzen. Eine solche Bestrebung kam insbesondere in Lebers Begründung der Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand zum Ausdruck: „Eine den Grundsätzen eines demokratischen und sozialen Rechtsstaates entsprechende Eigentums- und Vermögensordnung wäre eine echte Alternative gegenüber der kollektivistischen Nivellierung drüben, wo mit der Änderung der Eigentumsordnung die Freiheit mit verloren ging“ (zitiert über Jacobi 1974, S. 154).

Auch in den folgenden Jahren büßte die Kapitalbildung in Arbeitnehmerhand keineswegs ihre Funktion als Leitthema für die Bildung zwischengewerkschaftlicher Allianzen ein. Als die

⁴ Destatis, Bruttoinlandsprodukt, Bruttonationaleinkommen, Volkseinkommen. Lange Reihen ab 1925 https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/Inlandsprodukt/Tabellen/Volkseinkommen1925_pdf.pdf?__blob=publicationFile (zuletzt aufgerufen Dezember 2015).

⁵ Destatis, Registrierte Arbeitslose lange Reihe. Online unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/lrab003.html> (zuletzt aufgerufen Dezember 2015).

Gewerkschaft Textil-Bekleidung auf ihrem Mannheimer Gewerkschaftstag (1978) die Forderung nach einem „vermögenswirksamen Lohnbestandteil“ erhob, wurde der in den 1960er Jahren zwischen der IG Metall und IG BSE ausgetragene Konflikt quasi aktualisiert und mit neuer Vehemenz ausgetragen. So durfte nach Intervention des damaligen GTB-Vorsitzenden Keller ein kritischer Beitrag mit dem Titel „Betriebliche Beteiligungen schaden den Arbeitnehmern“, verfasst von Claus Schäfer, einem Wissenschaftler des DGB-eigenen Forschungsinstituts WSI (siehe Schäfer 1982), zunächst nicht erscheinen (Swenson 1989, S. 185 ff.). Letztlich folgte ein Eklat, der auch in den Medien einige Wellen schlug.

3.2 Leitthema „Arbeitszeitverkürzung“

So heftig diese Auseinandersetzung auch war, „Kapitalbildung in Arbeitnehmerhand“ hatte schon zu Beginn der 1980er Jahre seine Funktion als Leitthema für die Allianzbildung im Gewerkschaftslager weitgehend eingebüßt und wurde durch ein anderes abgelöst. Ökonomisch waren die 1980er Jahre durch nachlassende Wachstumsdynamik (2,6% im Durchschnitt der Jahre von 1980-1991), vor allem aber durch die dramatisch ansteigende Massenarbeitslosigkeit geprägt: So stieg die Arbeitslosenquote von 3,8% (1980) auf 7,2% (1990) an.

Für die Gewerkschaften selbst waren diese Jahre unter der Regierung Kohl zumindest organisationspolitisch von großer Stabilität gekennzeichnet, wozu letztlich auch der recht konstante Mitgliederbestand beitrug, welcher sich im Bereich der DGB-Mitgliedsgewerkschaften bei etwa 7,9 Millionen Mitgliedern einpendelte (Müller-Jentsch und Ittermann 2000, S. 85). In diesem Umfeld kam es zur Herausbildung einer neuen Differenzierungslinie, durch welche sich die Mitgliedsgewerkschaften des DGB in zwei konkurrierenden Lagern wiederfanden: auf der einen Seite eher moderate oder sozialpartnerschaftlich ausgerichtete Gewerkschaften, auf der anderen Seite eher konfliktorientierte Gewerkschaftsorganisationen.

Konkurrierende Lager traten deutlich in Erscheinung; allgemein akzeptierte Bezeichnungen oder gar präzise programmatische Beschreibungen ihrer ideologischen Grundlage hat es aber zu keiner Zeit gegeben. Bezeichnungen der unterschiedlichen Fraktionen wechselten mindestens so schnell wie die Inhalte, die diese Allianzen konstituierten. So finden sich in Literatur und Medien für ein erstes Lager ebenso schillernde wie diffuse Begriffe wie „Traditionalisten“, „Gewerkschaftslinke“, „klassenkämpferischer“ oder „konfliktorientierter Flügel“, für ein zweites Lager Bezeichnungen wie „Gewerkschaftsrechte“, „Reformer“, „Moderate“, „Modernisierer“ oder auch „sozialpartnerschaftlicher Flügel“.

Das Lager der „Moderaten“ wurde von der Gewerkschaft Chemie-Papier-Keramik angeführt und sprach sich für eine Verkürzung der Lebensarbeitszeit als Hauptinstrument der tarifpolitischen Beschäftigungssicherung aus. Durch tariflich ausgehandelte Vorruhestandsregelungen sollte die Arbeitslosigkeit zurückgeführt und jungen Menschen

neue Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt eröffnet werden. Industriebeschäftigte sollten die Möglichkeit erhalten, bereits nach Vollendung des 58. Lebensjahrs aus dem Erwerbsleben auszuschneiden und Platz für eine neue, jüngere Generation von Beschäftigten zu machen. Letztlich erwies sich diese Strategie, wie Kädler und Hertle argumentieren, auch deshalb als ein eher sozialpartnerschaftlich geprägtes Konzept, weil die aus diesem Ansatz resultierenden finanziellen Belastungen eher im Bereich der gesetzlichen Rentenversicherung entstehen und die Arbeitgeber weitgehend geschont werden (Kädler und Hertle 1997, S. 160 ff.).

Hinzu kam, dass Vorruhestandsregelungen auch durch die Bundesregierung und insbesondere durch Arbeitsminister Norbert Blüm unterstützt wurden. Die Position der Chemiegewerkschaft wurde unterstützt durch die Gewerkschaft Textil und Bekleidung (GTB), die Industriegewerkschaft Bau-Steine-Erden (IG BSE), die Gewerkschaft Nahrung, Genuß Gaststätten (NGG) sowie durch die Gewerkschaft Bergbau und Energie (IG BE).

Das konkurrierende Lager wurde durch die IG Metall angeführt, welche in der Verringerung der Wochenarbeitszeit das entscheidende Mittel zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit sah (Schmidt und Trinczek 1986; Swenson 1989, S. 216 ff.). Durch die Verknüpfung der Reduktion der wöchentlichen Arbeitszeit mit dem Ziel des vollen Lohnausgleichs ging es der IG Metall letztlich auch um die Umverteilung des erwirtschafteten Reichtums. Ziel war es, die auf dem Wege der Arbeitszeitverkürzung erzielte Schaffung neuer Arbeitsplätze (bzw. Sicherung bestehender) mit einem größeren Zeitwohlstand der Beschäftigten zu verknüpfen, ein Ziel, das letztlich auch zu einer besseren work-life-balance beitragen sollte (Bäcker und Bispinck 1984).

Dem Lager der IG Metall schlossen sich andere „kämpferische“ Gewerkschaften an, so z. B. die Industriegewerkschaft Druck und Papier (IG DruPa), die Gewerkschaft Holz und Kunststoff (GHK), Gewerkschaft Handel Banken und Versicherungen (HBV) sowie mehrere Gewerkschaften, die Beschäftigte des öffentlichen Sektors organisieren wie die Deutsche Postgewerkschaft (DPG), die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) sowie die Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV).

Letztlich gelang der IG Metall und ihren Verbündeten der Einstieg in die wöchentliche Arbeitszeitverkürzung, was nichts daran änderte, dass die deutsche Gewerkschaftslandschaft entlang des Themas Arbeitszeitverkürzung weiterhin in zwei einander gegenüberstehende Lager geteilt war. Noch bis zum Ende des Jahrzehnts fungierte die Positionierung zum Leitthema der Arbeitszeitverkürzung als eine Art Katalysator, über die sich die Zugehörigkeit zu einem der beiden Lager herstellte: Unterstützer des Vorruhestands fanden sich bei den „Moderaten“, Anhänger der Wochenarbeitszeitverkürzung bei der „Gewerkschaftslinken“.

3.3 Leitthema „Mindestlohn“

Etwa 15 Jahre nach diesen Auseinandersetzungen um die gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik führte ein neues Leitthema zu Spannungen innerhalb des DGB. Seit der Jahrtausendwende

erwies sich die Wachstumsdynamik der deutschen Wirtschaft als äußerst schwach. Das Bruttoinlandsprodukt wuchs in dieser Dekade um gerade einmal 0,9%.⁶ Diese Entwicklung schlug sich auch auf dem Arbeitsmarkt nieder: Letztlich lag die gesamtdeutsche Arbeitslosenquote bis zur Mitte des Jahrzehnts bei über 10%, wozu auch die besonders schlechte Arbeitsmarktsituation in den neuen Bundesländern beitrug. Hintergrund dieser neuen Positionierung der DGB-Gewerkschaften war vor allem die seit den frühen 1990er Jahren andauernde Schwächung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht, mit einem Rückgang des gewerkschaftlichen Netto-Organisationsgrades von fast zehn Prozentpunkten in der Dekade von 1992 bis 2002 (33,9% im Jahr 1992 auf 23,7% im Jahr 2002, siehe ICTWSS database) sowie der Tarifbindung der Beschäftigten in Westdeutschland von 72,2% (1995) auf 62,9% im Jahr 2002 (Ellguth und Kohaut 2014). Begleitet wurde die andauernde Schwächung tariflicher Regelungen und der diese tragenden Schlüsselakteure von einem Anwachsen des Niedriglohnsektors (Kalina und Weinkopf 2012; Bispinck und Schäfer 2006). Vor diesem Hintergrund war es die Positionierung von Gewerkschaften zur Frage nach der Einführung eines gesetzlichen Mindestlohnes, die die Gewerkschaftslandschaft in zwei Lager teilte. Bemerkenswert erschien in dieser neuen Phase, dass nicht etwa bekannte Spaltungslinien reproduziert wurden. Alte ideologische Bindungen wurden gelöst oder geschwächt und neue Verbindungslinien geschaffen.

Anders als in der Mehrzahl der anderen Mitgliedstaaten der EU gab es bekanntermaßen in Deutschland noch bis zum Januar 2015 keinen allgemeinen gesetzlichen Mindestlohn. Obwohl mit der europäischen Entsenderichtlinie (und ihrer nationalen Umsetzung, dem Entsendegesetz) ein Mechanismus zur Verfügung stand, innerhalb bestimmter Branchen tarifliche Standards auch auf solche Betriebe und Beschäftigte zu erstrecken, die diesen kollektivvertraglichen Regelungen nicht unterlagen, war man lange Zeit von einer universellen, gesetzlichen Mindestlohnregelung weit entfernt.

Als sich die Gewerkschaft Nahrung Genuß Gaststätten (NGG) 1999 erstmals öffentlich für einen gesetzlichen Mindestlohn aussprach, verhielt sich die Mehrheit der DGB-Mitgliedsgewerkschaften abwartend oder lehnte diese Forderung sogar ausdrücklich ab. Im Jahre 2004 schloss sich die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di offiziell der NGG-Forderung an. Die Forderung nach der Einführung eines Mindestlohnes wurde nun dahingehend präzisiert, dass mit € 7,50 pro Stunde nun eine konkrete Mindesthöhe gefordert wurde (Sterkel 2006, S. 22).

Ver.di war im Jahre 2001 aus dem Zusammenschluss von vier DGB-Mitgliedsgewerkschaften und der unabhängigen DAG entstanden und veränderte die deutsche Gewerkschaftslandschaft in mehrfacher Weise: Zum einen war es quasi der Höhepunkt einer Welle von Zusammenschlüssen, die letztlich 16 eigenständige DGB-Mitglieder in nunmehr acht Organisationen zusammenfasste (Keller 2005; Behrens und Pekarek 2012). Für den hier

⁶ Hierbei muss allerdings in Rechnung gestellt werden, dass die Folgen der Weltfinanzkrise, die der deutschen Wirtschaft allein im Jahr 2009 ein Minus von 5,6% bescherten, in dieser Durchschnittszahl enthalten sind.

relevanten Kontext von noch größerer Bedeutung ist allerdings, dass durch die Gründung von ver.di auch die zwischengewerkschaftlichen Allianzen neu gemischt wurden. Vier der insgesamt fünf Gründungsmitglieder von ver.di (IG DruPa, DPG, ÖTV, HBV) waren ursprünglich Teil des eher „linken“ Gewerkschaftslagers, welches sich mehr als 15 Jahre zuvor zum Zwecke des Kampfes für die Verkürzung der Wochenarbeitszeit zusammengefunden hatte.

Es mag eine Ironie der Entwicklung sein, dass sich die IG Metall, die einst das „linke“ Lager in Sachen Arbeitszeitverkürzung angeführt hatte, 15 Jahre später zunächst als entschiedener Gegner der Einführung eines gesetzlichen Mindestlohnes profilierte. So argumentierte beispielsweise Michael Guggemos, zur Hochkonjunktur der Mindestlohndebatte Leiter des Hauptstadtbüros der IG Metall, dass der Mindestlohn letztlich kein geeignetes Mittel sei, um die von Globalisierung, wachsender Arbeitgeberopposition, steigender Arbeitslosigkeit und Unternehmensrestrukturierung ausgehenden Probleme in den Griff zu bekommen. Im Lager der Mindestlohngegner wurde zudem befürchtet, die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns würde die gewerkschaftlichen Handlungsmöglichkeiten einschränken und insbesondere den Staat zu Eingriffen in die Tarifautonomie ermutigen (Guggemos 2006, S. 266).

Das zuletzt genannte Argument war insofern von herausragender Bedeutung, weil die Bewahrung der Tarifautonomie seitens der Gewerkschaften als zentrales Organisationsprinzip der industriellen Beziehungen in Deutschland angesehen und auch von Arbeitgeberverbänden gegen Angriffe verteidigt wurde. In dieser Frage fand die IG Metall Unterstützung durch die IG BCE, einer Gewerkschaft, in der zwei der Hauptprotagonisten aus dem moderaten Gewerkschaftslager – die Bergbaugewerkschaft sowie die Gewerkschaft Chemie-Papier-Keramik - aufgegangen waren. Wie die IG Metall fürchtete auch die IG BCE, die Einführung des Mindestlohnes könnte die Tarifautonomie beschädigen (Hensche 2004, S. 1164).

Spätestens mit der Verabschiedung einer Kompromissposition im Rahmen des DGB-Bundeskongresses 2006 war nun die Rolle des Mindestlohnes als Leitthema gewerkschaftlicher Allianzbildung entschärft worden. Es sollte aber nicht sehr lange dauern, bis der Ruf nach staatlicher Gesetzgebung erneut zum Gegenstand von Allianzbildung und Abgrenzung innerhalb des Gewerkschaftslagers wurde; dieses Mal ausgetragen mit einer Vehemenz, die zuweilen an die Hochkonjunktur der Auseinandersetzung um die Kapitalbildung in Arbeitnehmerhand erinnert.

3.4 Leitthema „Tarifeinheit“

Ausgangspunkt war das neue tarifpolitische Selbstbewusstsein einiger Spartengewerkschaften außerhalb des DGB (insbesondere aus dem Verkehrsbereich) und daraus hervorgehender Streiks z. B. der Piloten oder der Lokomotivführer (Dribbusch 2010; Hoffmann und Schmidt 2009). Eigenständige Tarifverhandlungen und etwaige daraus resultierende Streikaktivitäten

einzelner Berufsgruppen wurden insbesondere durch drei viel beachtete Urteile des Bundesarbeitsgerichts aus dem Jahr 2010 erleichtert, wonach es innerhalb eines Betriebes nicht notwendigerweise nur einen einzigen gültigen Tarifvertrag geben muss (Anfragebeschluss nach § 45 ArbGG vom 17.01.2010 AZR 549/08 (A) sowie 10 AS 2/10 und 10 AS 3/19).

Anzahl und Umfang der von Spartengewerkschaften durchgeführte Streiks vermochten es nicht, die Stellung Deutschlands als im internationalen Vergleich relativ streikarmen Land zu relativieren, auch wenn sie punktuell zu spürbaren Einschnitten im Luft- und Bahnverkehr führten.

Aus der Perspektive der Arbeitgeberverbände des BDA und etlicher DGB-Mitgliedsgewerkschaften bestand die Befürchtung, die Aktivitäten kleiner aber gut organisierter sowie durchsetzungsstarker Spartengewerkschaften könnten zu Verwerfungen in der Tariflandschaft führen und insbesondere die Friedensfunktion des Tarifvertrages untergraben. Die Befürchtung einiger DGB-Gewerkschaften bestand auch darin, Piloten und Lokführer würden sich aus der gewerkschaftlichen Solidarität verabschieden und für ihre Mitglieder vergleichsweise hohe Tarifabschlüsse erzielen, welche letztlich den für die anderen Organisationsbereiche verbleibenden Verteilungsspielraum begrenzen würde. Die Befürchtung der Arbeitgeber ging hingegen in eine andere Richtung. Neben der Sorge vor ausufernder Streikaktivität wurde auch befürchtet, dass die Aktivitäten der Spartengewerkschaften zu einer Anspruchsinflation führen würden, der zufolge sich die Forderungen der um Mitglieder und Organisationsbereiche konkurrierenden Gewerkschaften gegenseitig aufschaukeln.

Zunächst trugen BDA und DGB gemeinsam den Wunsch an die schwarz-gelbe Bundesregierung heran, diese möge auf dem Wege der Verabschiedung eines Tarifeinheitsgesetzes den Grundsatz „ein Betrieb, ein Tarifvertrag“ zementieren, also den Status quo vor dem einschneidenden Urteil des Bundesarbeitsgerichtes wieder herstellen (gemeinsames Papier von DGB und BDA „Funktionsfähigkeit der Tarifautonomie sichern – Tarifeinheit gesetzlich regeln“, siehe auch: Burgess und Symon 2013).

Letztlich wurde dieses gemeinsame Projekt von BDA und DGB aus drei Gründen zunächst nicht weiter verfolgt. Zum einen erwies es sich seitens des federführenden Arbeitsministeriums als schwierig, einen verfassungskonformen Gesetzesentwurf zu formulieren. Zum anderen gab es seitens der FDP politische Bedenken, dadurch die DGB-Gewerkschaften zu stärken. Außerdem hatte sich auf Seiten der Gewerkschaften mittlerweile die Geschäftsgrundlage entscheidend verändert. Die Initiative war innerhalb von ver.di auf so starken Widerstand gestoßen, dass der ver.di Gewerkschaftsrat, das höchste beschlussfassende Organ zwischen den Gewerkschaftstagen, 2011 den Rückzug von ver.di aus der Initiative beschloss. Hierauf entschied der DGB, die Angelegenheit nicht weiter zu verfolgen. Damit war nun dieses Gesetzesvorhaben vertagt, aber nicht gänzlich aufgehoben.

Auf Initiative der CDU fand die Forderung nach einem Tarifeinheitsgesetz Eingang in den Koalitionsvertrag einer von Angela Merkel geführten großen Koalition (Koalitionsvertrag vom 16.12.2013). Das Thema Tarifeinheit kam somit erneut auf die Tagesordnung, ohne dass sich die DGB-Gewerkschaften bis dahin auf eine tragfähige gemeinsame Position hätten verständigen können. Zwar kam es im Rahmen des DGB-Kongresses zur Verabschiedung eines von den Mitgliedsgewerkschaften gemeinsam unterstützten Antrages, jedoch vermochte dieser es nicht die einander gegenüberstehenden Positionen zu versöhnen.

So bot die fragliche Passage des Antrages A001 Raum für unterschiedliche Interpretationen: Auf der einen Seite wurde der hohe Stellenwert der Tarifeinheit beschworen, auf der anderen Seite verbat sich die Delegierten jeglichen Eingriff in das vom Grundgesetz garantierte Streikrecht. Gegner einer gesetzlichen Regelung der Tarifeinheit sahen insbesondere in der Absage an einen Eingriff in das Streikrecht, ohne den ein solches Gesetz wohl kaum auskommen wird, eine Bestätigung ihres Standpunktes; Befürworter konnten auf das im Antrag prominent vertretene Ziel der Stärkung der Tarifeinheit verweisen.

Eine noch im selben Jahr herbeigeführte Abstimmung im DGB-Bundesvorstand machte die fortbestehenden Differenzen sichtbar. Auf der einen Seite standen die Befürworter eines Tarifeinheitsgesetzes, wie schon in der Mindestlohnfrage angeführt durch die starken Industriegewerkschaften IG Metall und IG BCE. Auf der anderen Seite stand das Lager der Gesetzesgegner, repräsentiert durch die Protagonisten eines gesetzlichen Mindestlohnes, ver.di und NGG, weiterhin unterstützt durch die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft.

Die Auseinandersetzung um das Tarifeinheitsgesetz ist in mehrfacher Hinsicht bemerkenswert. Zum einen mit Blick auf die Öffentlichkeit der innergewerkschaftlichen Auseinandersetzung. So ist in der deutschen Nachkriegsgeschichte kein Fall bekannt, in dem der DGB den Dissens im eigenen Lager in Form einer Pressemitteilung öffentlich verkündete.⁷ Zum anderen hat sich aber in Bezug auf die konkrete Allianzbildung die Bewertung von staatlichen Eingriffen in die Tarifpolitik komplett umgekehrt. Fanden sich in der Debatte um den Mindestlohn die großen Industriegewerkschaften noch auf der Seite derjenigen, die direkten staatlichen Eingriffen in das Tarifgeschehen mit großer Skepsis begegneten, so wurde nun die ordnende Hand des Staates bei der Auseinandersetzung um die Tarifeinheit offensiv gefordert. Reziprok verhält es sich bei ver.di und der NGG: Innerhalb nur weniger Jahre schwenkten diese von einer Position, die staatliche Eingriffe zur Absicherung von Mindesteinkommen einfordert, hin zu einer Position, die eine weitere staatliche Ausgestaltung der Tarifautonomie bzw. Eingriffe in diese vehement ablehnt.

Betrachten wir nun die bisherigen Ergebnisse dieser Auseinandersetzung um die regulierende Rolle des Staates innerhalb der Tarifbeziehungen und bewerten diese aus der Perspektive früherer Allianzbildungen der 1960er bis 1980er Jahre, so muss dieser neue Schulterschluss zwischen IG Metall und IG BCE zunächst erstaunen. Letztlich brachten die Debatten um

⁷ DGB Pressemitteilung 159 vom 18.11.2014 „Tarifeinheit hohes Gut, Gesetzentwurf muss nachgebessert werden“.

Mindestlohn und Tarifeinheit frühere Rivalen aus verschiedenen Gewerkschaftslagern zusammen: Auf der einen Seite die Gewerkschaft der Chemiewerker, die noch in den 1980er Jahren die Wochenarbeitszeitverkürzung vehement ablehnte und offensiv die Sozialpartnerschaft mit den Arbeitgebern bewarb (und auch heute noch bewirbt) und auf Streiks weitgehend verzichtete; auf der anderen Seite die IG Metall, Anführer beim Kampf um die Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit und eine Gewerkschaft, die sich lange Zeit auf ihre Streikfähigkeit verlassen konnte.

Jenseits der Formierung neuer nationaler Allianzen hatte das neue Bündnis zwischen IG BCE und IG Metall möglicherweise auch Bedeutung für die europäische Ebene. So schlossen sich im Jahre 2012 die europäischen Metall- und Chemiewerker-Gewerkschaften zur neuen Föderation IndustrieALL zusammen. Ohne die Annäherung der beiden bedeutendsten Mitgliedsverbände Deutschlands wäre dieser Zusammenschluss nur schwer vorstellbar gewesen.

Aus der Analyse der Leitthemen treten vier Hauptbefunde hervor: Erstens fällt zunächst auf, dass der Nukleus aller vier hier identifizierten Leitthemen gewerkschaftlicher Strategiebildung auf der Tarifpolitik liegt. Dies ist insofern naheliegend, dass Tarifpolitik von Beginn an den konstitutiven Kern der deutschen (wie auch vieler anderer) Gewerkschaftsbewegung darstellt. Als dauernde Verbindung von Lohnarbeitern zum Zweck der Gewährung oder Besserung ihrer Arbeitsbedingungen (Webb und Webb 1895 zitiert über Müller-Jentsch 1997, S. 85) sind Gewerkschaften auf Kollektivverhandlungen gegründet. Jenseits der Tarifpolitik als gemeinsamen Bezugspunkt, so ein zweiter Befund, erweisen sich aber die jeweiligen polit-ökonomischen Rahmenbedingungen, unter denen sich die einzelnen Leitthemen herausbildeten, als äußerst unterschiedlich. Wie in der folgenden Tabelle dargestellt, variieren nicht nur die polit-ökonomischen Rahmenbedingungen wie Wachstum, Arbeitslosigkeit und parteipolitische Ausrichtung der Bundesregierungen während der einzelnen Etappen, sondern vor allem auch die Umweltbedingungen, die die Herausformung der jeweiligen Leitthemen getragen haben.

Tab. 1 Leitthemen und Umwelteinflüsse

<i>Leitthema</i>	<i>Formative Phase des Leitthemas</i>	<i>Wirtschaftswachstum (BIP)</i>	<i>Arbeitslosigkeit</i>	<i>Politisches Umfeld</i>	<i>Treibende Umweltbedingungen</i>
Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand	1964 (Leber-Buch)	4,4% (1960-70)	0,8% (1964)	Regierung Erhard (CDU-geführt)	Wachstum, ungleiche Vermögensverteilung
Arbeitszeitverkürzung	1977 (IG Metall, 12. ordentl. Gewerkschaftstag)	2,9% (1970-80)	4,5% (1977)	Regierung Schmidt (SPD-geführt)	Massenarbeitslosigkeit
Mindestlohn	1999 (NGG Forderung)	0,9% (2000-11)	11,7% (1999)	Regierung Schroeder (SPD-geführt)	Abnehmende Tarifbindung, wachsender Niedriglohnsektor
Tarifeinheit	2010 (Tarifeinheitsurteil Bundesarbeitsgericht)	4,1% (2010)	8,6% (2010)	Regierung Merkel (CDU-geführt)	Wachsende Bedeutung Spartengewerkschaften, Urteil Bundesarbeitsgericht

Quelle: Eigene Zusammenstellung, Bundesamt für Statistik

Drittens fällt ins Auge, dass sich die hinter den einzelnen Leitthemen stehenden strategischen Ziele ebenso wie die sich hinter diesen Leitthemen formierenden Allianzen verändern. Es ändern sich also nicht allein die Themen, die innerhalb des Gewerkschaftslagers Nähe und Ferne manifestieren, sondern auch die Zusammensetzung der Gewerkschaftsorganisationen, die sich innerhalb dieser Allianzen versammeln.

Viertens konnte schließlich gezeigt werden, dass die Zeitspannen, innerhalb derer Leitthemen identitätsstiftende Kraft entfalten, in den letzten Jahrzehnten kürzer geworden sind. Entfaltete die Kapitalbildung in Arbeitnehmerhand noch über fast zwei Jahrzehnte hinweg ihre Wirkung auf die innergewerkschaftliche Lagerbildung, so hatte sich beim Leitthema Mindestlohn diese orientierungsstiftende Funktion bereits nach weniger als fünf Jahren verbraucht. Mit der zurückgehenden Zeitdauer der Wirkungsmächtigkeit der Leitthemen mag auch in Verbindung stehen, dass sich die Referenzpunkte der Allianzbildung kaum mehr auf fundamentale gesellschaftliche Grundorientierungen zurückführen lassen. Letztlich berührte beispielsweise die Auseinandersetzung um die Vermögensbildung noch fundamentale Fragen der Gesellschaftsordnung, wie sie insbesondere Georg Leber in seinem Plädoyer zum Ausdruck brachte. Aktuellere Leitthemen wie Mindestlohn und Tarifeinheit thematisieren zwar

staatliche Eingriffe in die Tarifpolitik; hiermit wurde aber keineswegs die grundlegende Frage nach der Stellung von Staatlichkeit innerhalb der deutschen politischen Ökonomie gestellt.

Wie die Analyse darüber hinaus auch zeigte, lösten sich Leitthemen untereinander nicht trennscharf ab, denn schließlich verflüchtigen sich unterschiedliche Positionen zu den ‚alten‘ Themen nicht einfach. Sie büßen aber ihre identitätsstiftende Leitfunktion ein.

4 Brüche, Transformationen, Konflikte: Übergänge zwischen den Epochen

Im vorausgehenden Abschnitt wurden zunächst die politischen Inhalte näher untersucht, welche sich als konstitutiv für die einzelnen durch Leitthemen geprägten Epochen gewerkschaftlicher Strategiebildung erwiesen, sowie der politökonomische Kontext, in den sie eingebettet waren.. Während wir also im ersten Schritt nach den Ausprägungen von Allianzen zwischen den Gewerkschaften gefragt haben, vollziehen wir nun einen Perspektivwechsel, der die Lagerbildung innerhalb von Gewerkschaften in den Blick nimmt.

So deutet allein schon ver.dis Seitenwechsel bei Fragen der Tarifautonomie an, dass sich in der Neuformierung zwischengewerkschaftlicher Allianzen oftmals auch innergewerkschaftliche Konflikte über Fragen der richtigen Strategie ausdrücken. Weitere Fälle belegen dies: Während beispielsweise die IG Metall geschlossen hinter ihrem Ziel der Einführung der 35-Stunden-Woche vereint zu sein schien, als sie die entscheidende Tarifrunde des Jahres 1984 einleitete, erwies sich die Forderung noch zur Zeit des Gewerkschaftstages von 1977 als äußerst umstritten (Kempter 2003, S. 319). So stand nicht nur ein großer Teil der betrieblichen IG Metall Mitglieder, sondern auch der hauptamtlichen Führungsebene dieser Forderung eher skeptisch gegenüber. Letztlich bedurfte es einer Mehrheit der Delegierten des Gewerkschaftstages, um diese Widerstände zu überwinden und die tarifliche Forderung nach Wochenarbeitszeitverkürzung auf die Tagesordnung zu setzen. So mussten IG Metall Hauptvorstand und der hauptamtliche Apparat per Gewerkschaftstagsbeschluss auf diese tarifpolitische Agenda verpflichtet werden (Schmidt und Trinczek 1986).

In ähnlicher Weise hatte auch die gegenläufige Forderung der Industriegewerkschaft CPK nach einer Verkürzung der Lebensarbeitszeit eine wechselvolle Geschichte. Noch im Jahre 1976 hatte sich die Gewerkschaft einstimmig für die Verkürzung der Wochenarbeitszeit ausgesprochen, ein Ziel, das über viele Jahre der Beschlusslage der IG CPK entsprach (Kädtler und Hertle 1997, S. 153). Unter der Führung des Vorsitzenden Hermann Rappe revidierte die Gewerkschaft nur wenige Jahre später diese Beschlusslage fundamental.

Als Teil der neuen sozialpartnerschaftlichen Orientierung der Gewerkschaft und ihrer engen Zusammenarbeit mit den zuständigen Arbeitgeberverbänden schien ein Festhalten an der Verkürzung der Wochenarbeitszeit nur zu stören. Immerhin stand Wochenarbeitszeitverkürzung auf dem sogenannten „Tabukatalog“ der Arbeitgeberverbände und insbesondere des Spitzenverbandes BDA, der „Wochenarbeitszeitverkürzung“ sogar auf

Platz Nr. 1 der Liste mit unerwünschten tarifpolitischen Maßnahmen führte (Kädtler und Hertle 1997). Offensichtlich ist also der gewerkschaftliche Strategiewechsel, der sich dann auch in neuen Allianzen ausdrückt, nicht zuletzt das Produkt von Auseinandersetzungen innerhalb der jeweiligen Gewerkschaften.

Im Fall der IG Metall wurde die Entscheidung, die letztlich zur Forderung nach der Einführung der 35-Stunden-Woche führte, von einer durchsetzungsstarken Mehrheit der Kongressdelegierten herbeigeführt und zwar gegen beachtliche Skepsis, wenn nicht sogar Opposition der Gewerkschaftsführung, welche sich erst später dem Mehrheitsbeschluss beugte und ihn auch praktisch umsetzte.

Im Gegensatz hierzu ging der Prozess, welcher der IG CPK das Ziel der Lebensarbeitszeitverkürzung brachte, eher von der Gewerkschaftsführung aus. Insgesamt lässt sich also festhalten, dass sich noch in den 1980er Jahren innergewerkschaftliche Auseinandersetzungen als entscheidende Triebkräfte der Strategiebildung erwiesen. Ihrer strategischen Richtungsentscheidung folgend, entledigte sich die IG CPK zunächst des verbleibenden Rests linker Gewerkschaftsaktivisten in den eigenen Reihen, während die IG Metall weiterhin mit konkurrierender Lagerbildung innerhalb der eigenen Organisation zu tun hatte.

So konnte es letztlich nicht überraschen, dass einer der letzten Fälle der innergewerkschaftlichen Auseinandersetzung zwischen rivalisierenden Lagern im Bereich der IG Metall auftrat. Bei ihrem Versuch, den letzten Schritt zur Einführung der 35-Stunden-Woche auch in den ostdeutschen Tarifgebieten zu vollziehen, manövrierte sich die IG Metall im Jahre 2003 nahe an den Rand eines offenen Bruchs der Organisation (Schmidt 2003). Während das Lager der „Modernisierer“ die Chancen, in Ostdeutschland einen Streik zur Durchsetzung der 35-Stunden-Woche erfolgreich durchzuführen, eher gering einschätzte, sprach sich das „linke“ Gewerkschaftslager für eine Eskalation des Tarifkonflikts aus.

Am Ende setzte sich das „linke“ Gewerkschaftslager, welches auch den Vorsitzenden stellte, mit seiner Forderung durch. Allerdings erwies sich der Widerstand im Arbeitgeberlager als zu groß und die eigene Kampfkraft zu schwach, um sich im Konflikt durchsetzen zu können. Schon wenige Jahre später scheinen sich diese innergewerkschaftlichen Konfliktlinien vielfach neutralisiert zu haben. Bereits bei der politischen Bewertung des Projektes „gesetzlicher Mindestlohn“ spielten Unterschiede zwischen Modernisierern und der Gewerkschaftslinken kaum mehr eine Rolle.

5 Diskussion: Triebkräfte strategischer Allianzen

Welches ist nun das angemessene Strategiekonzept zur Analyse zwischengewerkschaftlicher Allianzbildung? Wie in Abschnitt 2 näher ausgeführt, bewegen sich herkömmliche Konzepte von Gewerkschaftsstrategie zwischen den Polen „rationale Planung“ und „Strukturierung“. Als zwei zentrale Analysedimensionen zur Überprüfung dieser Konzepte waren

„Veränderungsgeschwindigkeit“ und „Responsivität“ vorgeschlagen worden. Lassen wir die turbulenten Ereignisse der gewerkschaftlichen Allianzbildung seit den 1960er Jahren Revue passieren, so deutet vieles darauf hin, dass sich die Geschwindigkeit, mit der sich Leitthemen ablösen, erhöht hat.

Erwiesen sich die Kapitalbildung in Arbeitnehmerhand sowie die Arbeitszeitdebatte noch über lange Zeiträume hinweg als identitätsstiftende Fixpunkte gewerkschaftlicher Allianzbildung, so erscheinen die aktuellen Leitthemen Mindestlohndebatte und Tarifeinheit deutlich kurzlebiger zu sein. Bezogen auf die Rolle des Staates in der Tarifpolitik haben sich hier innerhalb weniger Jahre die Fronten verändert. Vermochte die Mindestlohndebatte noch im Jahre 2004 die Gewerkschaftslandschaft zu strukturieren, so hatte sich diese Kraft bereits mit dem DGB-Beschluss des Jahres 2006 erschöpft.

Letztlich lässt sich hier mit Bezug auf die hier vorgestellten Theorieansätze zur Gewerkschaftsstrategie davon ausgehen, dass mit der Jahrtausendwende die Veränderungsgeschwindigkeit zugenommen hat und der von Gardner unterstellte Rückgriff auf frühere Erfahrungen und Gewohnheiten nicht mehr ungebrochen zum Tragen kommt. Die präsentierten Befunde verweisen darauf, dass Tradition und lang etablierte gewerkschaftliche Praktiken zumindest im vorliegenden Fall wohl kaum erklärungskräftige Einflussfaktoren sind.

Spiegelbildlich kann Gall's Rationaltheorie der gewerkschaftlichen Strategiebildung (Gall 2011) – zumindest für die Zeitperiode nach 2000 – mehr Erklärungskraft für sich beanspruchen: Veränderungen vollziehen sich mit großem Tempo, wenn nicht sogar ad hoc.

Vieles spricht allerdings dafür, dass sich spätestens seit den 1990er Jahren gewerkschaftliche Strategiebildung nicht allein vor dem Hintergrund einer sich rasant verändernden Gewerkschaftsumwelt vollzieht, sondern vielmehr auch unter der Bedingung einer tiefgreifend restrukturierten Gewerkschaftslandschaft.

Allein schon die Tatsache, dass sich seit 1990 die Zahl der DGB-Mitgliedsgewerkschaften von ursprünglich 16 auf 8 halbiert hat, kann gewerkschaftliche Strategiebildung nicht unbeeinflusst lassen. So konnte an anderer Stelle gezeigt werden, dass als Resultat der massiven Fusionsaktivitäten der 1990er und frühen 2000er Jahre letztlich auch gewerkschaftliche Traditionen und Identitäten neu kombiniert und somit auch gebrochen wurden (Behrens und Pekarek 2015).

Wenn also strategisches Handeln der letzten 15 Jahre im Vergleich zu früheren Perioden eher dynamisch und responsiv erscheint, mag dies auch damit zu tun haben, dass der für die „Reflexion von Kontextbedingungen“ notwendige Bezugsrahmen abhanden gekommen ist. Auf dem Wege der Strukturierung verdichtete Erfahrungen aus früheren Zeiten wurden somit im Prozess der Gewerkschaftszusammenschlüsse verwässert und als Erfahrungsbestände für die Formulierung von Gewerkschaftsstrategien zumindest teilweise entwertet.

Die Beobachtung einer schnell getakteten Revision der gewerkschaftlichen Strategie ist daher nicht notwendigerweise als ein Indiz für größere Responsivität zu interpretieren. So konnte

gezeigt werden, dass die neue Wertschätzung für die staatliche Gewährleistung tarifpolitischer Grundstrukturen (Mindestlohn, Tarifeinheit) nicht einfach nur das Resultat einer bewussten Analyse tarifpolitischer Handlungsmöglichkeiten (bzw. deren Erosion) ist. Sie ist teilweise auch das Ergebnis leidenschaftlicher und intensiver Auseinandersetzungen innerhalb der betroffenen Gewerkschaften selbst, wie nicht zuletzt am Beispiel von ver.dis Positionierung zur Frage der Tarifeinheit zu demonstrieren ist.

Zwar deutet insbesondere die in jüngerer Zeit erfolgte Dynamisierung der Strategiebildung deutscher Gewerkschaften eher darauf hin, dass Strategien weniger auf früheren Entwicklungspfaden fußen. Damit ist aber nicht gesagt, dass sich darin rationale Reaktionen auf sich verändernde Umwelteinflüsse zeigen.

Insofern spricht vieles für eine hybride Perspektive auf Gewerkschaftsstrategie, welche erstens – anders als in Galls Ansatz angelegt – die in Traditionslinien verdichtete Reflexion früherer Erfahrungen nicht aus dem Blick verliert. Ohne diesen Blick auf Traditionslinien wäre kaum zu verstehen, warum sich Allianzbildung oft als emotional aufgeladener und konfliktreicher Prozess vollzieht und nicht als Serie rationaler ad hoc-Entscheidungen. In Erweiterung von Strukturierungsvorstellungen – insbesondere jener von Gardner – muss zweitens allerdings auch berücksichtigt werden, dass Traditionslinien durchbrochen werden. Dies kann zunächst dadurch geschehen, dass die Zeit über zentrale Konfliktgegenstände hinweggeht und diese quasi außer Dienst stellt. Von großer Bedeutung erweist sich aber auch die intensive Fusionsaktivität insbesondere der 1990er Jahre, welche etablierte Traditionsbezüge abschwächte oder sogar entwertete.

Literatur

- Aleks, Rachel. 2015. Estimating the Effect of „Change to Win“ on Union Organizing. *Industrial and Labor Relations Review* 68 (3): 584-605.
- Bäcker, Gerhard und Reinhard Bispinck. 1984. *35 Stunden Woche. Argumente zur Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen und für mehr Zeit zum Leben*. Berlin: Spw-Verlag.
- Behrens, Martin, and Andreas Pekarek. 2012. To Merge or not to Merge? The Impact of Union Merger Decisions on Workers' Representation in Germany. *Industrial Relations Journal* 43 (6): 527-547.
- Behrens, Martin, and Andreas Pekarek. 2015. Between Strategy and Unpredictability. Negotiated Decision Making in German Union Mergers. *Industrial and Labor Relations Review*: 1-26.
- Bispinck, Reinhard und Claus Schäfer. 2006. Niedriglöhne und Mindesteinkommen. Daten und Diskussionen in Deutschland. In *Mindestlöhne in Europa*, Hrsg. Thorsten Schulten, Reinhard Bispinck und Claus Schäfer, 269-297. Hamburg: VSA-Verlag.

- Brinkmann, Ulrich, Hae-Lin Choi, Richard Detje, Klaus Dörre, Hajo Holst, Serhat Karakayali und Catharina Schmalstieg. 2008. *Strategic Unionism. Aus der Krise zur Erneuerung? Umrisse eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: Springer VS.
- Burgess, Pete, and Graham Symon. 2013. Collective bargaining unity and fragmentation in Germany. Two concepts of trade unionism? *Economic and Industrial Democracy* 34 (4): 719-739.
- Chaison, Gary. 2007. The AFL-CIO split. Does it really matter? *Journal of Labor Research* 28 (2): 301-311.
- DGB. 1964. Stellungnahme des DGB zur Vermögensbildung. Beschluss des Bundesvorstandes des Deutschen Gewerkschaftsbundes vom 06.10.1964. *Gewerkschaftliche Monatshefte* 15 (11): 689-690.
- Dribbusch, Heiner. 2010. *Tarifkonkurrenz als gewerkschaftspolitische Herausforderung. Ein Beitrag zur Debatte um die Tarifeinheit*. WSI-Diskussionspapier 172. Düsseldorf.
- Ellguth, Peter und Susanne Kohaut. 2014. Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2013. *WSI-Mitteilungen* 67 (4): 286-295.
- Gall, Gregor. 2011. Union Strategy and Circumstances. Back to the Future and Forward to the Past? In *Research Handbook on the Future of Work and Employment Relations*, Hrsg. Keith Townsend, and Adrian Wilkinson, 91-110. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Gall, Gregor, Adrian Wilkinson, and Richard W. Hurd. 2011. *The International Handbook of Labour Unions. Responses to Neo-Liberalism*. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Gardner, Margaret. 1989. Union strategy. A gap in union theory. In *Australian Unions. An Industrial Relations Perspective*, Hrsg. Bill Ford, and David Plowman, 49-72. South Melbourne: Macmillan Australia.
- Giddens, Anthony. 1984. *The constitution of society*. Cambridge: University of California Press.
- Guggemos, Michael. 2006. Debatte. Der Mindestlohn in der Gewerkschaftlichen Debatte. In *Mindestlöhne gegen Lohndumping. Rahmenbedingungen – Erfahrungen – Strategien*, Hrsg. Gabriele Sterkel, Thorsten Schulten und Jörg Wiedemuth, 265-266. Hamburg: VSA-Verlag.
- Helfen, Markus und Manuel Nicklich. 2014. Gewerkschaften zwischen Konkurrenz und Kooperation? Inter-organisationale Beziehungen in der Facility Services-Branche. *Industrielle Beziehungen* 21 (2): 181-204.
- Hensche, Detlef. 2004. Hunger-, Niedrig-, Mindestlohn. *Blätter für deutsche und internationale Politik* 10: 1163-1166.
- Höhnen, Wilfried. 1974. Zwanzig Jahre vermögenspolitische Diskussion. In *Das Nein zur Vermögenspolitik*, Hrsg. Karl Heinz Pitz, 40-46. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt.

- Hoffmann, Jürgen, and Rudi Schmidt. 2009. The train drivers' strike in Germany 2007–2008. Warnings for the future of the German trade union movement? *Industrial Relations Journal* 40: 524–533.
- Jacobi, Otto. 1974. Tarifpolitische Konzeptionen der westdeutschen Gewerkschaften. In *Gewerkschaften und Klassenkampf. Kritisches Jahrbuch 74*, Hrsg. Otto Jacobi, Walther Müller-Jentsch und Eberhard Schmidt, 149-160. Frankfurt a.M.: Fischer.
- Kädtler, Jürgen und Hans-Hermann Hertle. 1997. *Sozialpartnerschaft und Industriepolitik. Strukturwandel im Organisationsbereich der IG Chemie-Papier-Keramik*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kalina, Thorsten und Claudia Weinkopf. 2012. *Niedriglohnbeschäftigung 2010. Fast jede/r Vierte arbeitet für Niedriglohn*. IAQ-Report 01. Duisburg.
- Keller, Berndt. 2005. Union formation through merger. The case of ver.di in Germany. *British Journal of Industrial Relations* 43 (2): 209-232.
- Kempter, Klaus. 2003. *Eugen Loderer und die IG Metall. Biografie eines Gewerkschafters*. Filderstadt: W.E. Weinmann.
- Lawler, John. 1990. *Unionization and Deunionization. Strategy, Tactics and Outcomes*. Columbia, SC: University of South Carolina Press.
- Leber, Georg. 1965. Vermögensbildung in Arbeitnehmerhand. Eine vordringliche Aufgabe unserer Zeit. *Gewerkschaftliche Monatshefte* 16 (2): 66-69.
- Masters, Marick F., Ray Gibney, and Tom Zagenczyk. 2006. The AFL-CIO v. CTW. The competing visions, strategies, and structures. *Journal of Labor Research* 27 (4): 473-504.
- Mintzberg, Henry, and James A. Waters. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal* 6 (3): 257-272.
- Müller-Jentsch, Walther. 1997. *Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung*. Frankfurt a.M.: Campus.
- Müller-Jentsch, Walther und Peter Ittermann. 2000. *Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends 1950-1999*. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Pirker, Theo. 1960. *Die blinde Macht. Die Gewerkschaftsbewegung in der Bundesrepublik*. Teil 2. München: Olle & Wolter.
- Schäfer, Claus. 1982. Betriebliche Beteiligungen schaden den Arbeitnehmern. *WSI-Mitteilungen* 35 (11): 709-718.
- Schmidt, Eberhard. 1971. *Ordnungsfaktor oder Gegenmacht. Die politische Rolle der Gewerkschaften*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Schmidt, Eberhard. 2015. *Verantwortung für das gewerkschaftliche Ganze. Zum Verhältnis von Bund und Einzelgewerkschaften in der Organisationsgeschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung*. DGB diskurs. Osnabrück.
- Schmidt, Rudi. 2003. Der gescheiterte Streik in der ostdeutschen Metallindustrie. *Prokla* 132, 33 (3): 493-509.

- Schmidt, Rudi und Rainer Trinczek. 1986. Erfahrungen und Perspektiven gewerkschaftlicher Arbeitszeitpolitik. *Prokla* 16 (64): 85-108.
- Sterkel, Gabriele. 2006. Die Mindestlohn Initiative. In *Mindestlöhne gegen Lohndumping. Rahmenbedingungen – Erfahrungen – Strategien*, Hrsg. Gabriele Sterkel, Thorsten Schulten und Jörg Wiedemuth, 20-32. Hamburg: VSA-Verlag.
- Swenson, Peter. 1989. *Fair Shares. Unions, Pay, and Politics in Sweden and West Germany*. Ithaca: Cornell University Press.

Korrespondenzanschriften:

PD Dr. Martin Behrens

Referatsleiter Europäische Arbeitsbeziehungen

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39

40476 Düsseldorf

E-Mail: martin-behrens@boeckler.de

Dr. Andreas H. Pekarek

Lecturer

Faculty of Business and Economics

University of Melbourne

161 Barry Street

Parkville 3010 VIC Australia

E-Mail: andreas.pekarek@unimelb.edu.au