

**Andrea Kocsis/Gabriele Sterkel/
Jörg Wiedemuth (Hrsg.)**



Organisieren am Konflikt

**Tarifauseinandersetzungen und
Mitgliederentwicklung im
Dienstleistungssektor**

Andrea Kocsis/Gabriele Sterkel/Jörg Wiedemuth (Hrsg.)
Organisieren am Konflikt

Andrea Kocsis/Gabriele Sterkel/Jörg Wiedemuth (Hrsg.)

Organisieren am Konflikt

Tarifauseinandersetzungen und Mitgliederentwicklung
im Dienstleistungssektor

VSA: Verlag Hamburg

www.vsa-verlag.de

© VSA: Verlag 2013, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg

Alle Rechte vorbehalten

Umschlagfoto: Protestkundgebung von Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes für höhere Löhne, 19.2.2008 in Schwerin (Foto: Jens Büttner/dpa)

Druck und Buchbindearbeiten: Beltz Druckpartner, Hemsbach

ISBN 978-3-89965-533-9

Inhalt

Vorwort	9
---------------	---

Offensiv aus der Krise – aktuelle Trends, Konzepte und Ansätze

Andrea Kocsis Erfolgreiche Tarifpolitik und guter Organisationsgrad – zwei Seiten einer Medaille	12
Jörg Dieckhoff Organisieren im Konflikt	19
Mitgliederentwicklung und Eintrittsverhalten in Arbeitskämpfen – einige Betrachtungen am Beispiel der Gewerkschaft ver.di	
Oliver Dilcher/Gabriele Gröschl-Bahr Bedingungsgebundene Tarifarbeit	50
Ulrich Wohland Kampagnen, Organizing und mitgliederorientierte Tarifpolitik	65
Konzepte und Praxis	

Mitgliedergewinnung in Tarifauseinandersetzungen – Erfahrungsberichte aus der Praxis von ver.di

Franziska Bruder/Sigrid Dahm/Knut Steinkopf/Torsten Tenbieg Streik ... find ich gut!	78
Organizing und Tarifpolitik	
Christine Behle/Ulrich Wohland Kampagnen, Organizing und mitgliederorientierte Tarifpolitik	98
Eine Mobilisierungskampagne im Nahverkehr in Nordrhein-Westfalen	
Lieselotte Hinz/Ulrich Wohland Für eine Kultur der solidarischen Aufarbeitung von Kampagnen	109
Die Mobilisierungskampagne im Handel ver.di NRW	

Anne Voß	
Erfolgreich verhandeln aus der Position der Stärke	132
Ein Beispiel aus der Weiterbildung	
Grischa Hochsieder	
Für existenzsichernde Arbeit und Menschenwürde	139
Mitgliedergewinnung zur Durchsetzung des Mindestlohns in einem Betrieb der Abfallbranche	
Stefan Thyroke	
»Mit vielen Mitgliedern lassen sich einfach besser Tarife verhandeln«	143
Ein Beispiel aus dem Bereich der Gesetzlichen Krankenversicherung beim BKK Landesverband Baden-Württemberg	
Ute S. Kittel	
»Am Ende wird alles gut, sonst war es nicht das Ende«	150
Mitgliedergewinnung in der Touristik	
Ulrich Beiderwieden	
walter – zahl mehr!	157
Erfolgreiche Mitgliederentwicklung in Verbindung mit der Schaffung eines Entgelttarifvertrages (ETV) beim Callcenter-Dienstleister walter services	
Thomas Ducks	
Tarifbindung nach 96 Tagen Streik erkämpft!	165
Der Fall Schwarzwälder Bote	

Mitgliedergewinnung in Europa – zwei Beispiele aus West und Ost

Greg Thomson	
Wie kann »Campaigning« das »Organizing« fördern?	173
Die Erfahrungen von UNISON im Vereinten Königreich	
Kacper Stachowski	
Strategien der NSZZ »Solidarność«	177
Ein kurzer Abriss über bewährte Verfahrensweisen	

Krise und Erneuerung

Ulrich Brinkmann/Oliver Nachtwey Zwischen Krise, Krisenkorporatismus und Organizing	186
Strategische Neuorientierungen der Gewerkschaften	
Heiner Dribbusch Organisieren am Konflikt	202
Zum Verhältnis von Streik und Mitgliederentwicklung	
Jürgen Prott Organizing als riskante gewerkschaftliche Erneuerungsstrategie	235

Perspektiven strategischer Neuorientierung

Thorsten Schulten Gute Tarifverträge gibt es nur mit starken Gewerkschaften! (?)	256
Zum Verhältnis von Tarifpolitik und gewerkschaftlicher Organisationsmacht	
Gabriele Sterkel Bedingungsbindung in der Fläche?	266
Überlegungen zur Modernisierung der Tarifbewegung bei Flächentarifverhandlungen	
Jörg Wiedemuth Mitgliederorientierte Tarifpolitik und Mitgliedergewinnung	277
Szenarien entlang einer Tarifrunde	

Anhang

Bedingungsgebundene Tarifarbeit	294
Wie erreichen wir eine bessere betriebliche Verankerung im Vorfeld von Tarifrunden?	301
Entwicklung einer Forderungsstruktur unter dem Blickwinkel von Mitgliederbeteiligung und Mitgliederwerbung	304
Mitgliederbefragungen	311
Die Autorinnen und Autoren	318

Vorwort

Die Talsohle ist überwunden. Die Gewerkschaften sind wieder im Aufwind. Die Entwicklung der Mitgliederzahlen stimmt optimistisch und die Durchsetzungsfähigkeit in Tarifauseinandersetzungen hat sich verbessert. Schritt für Schritt scheint es den Gewerkschaften zu gelingen, Wege aus der Defensive zu finden.

Strukturelle Veränderungen in der Wirtschaft und die Deregulierung des Arbeitsmarktes hatten jahrelang zu einer Schwächung der Gewerkschaften und einem Gestaltungsverlust in der Tarifpolitik geführt. Deutliche Mitgliederverluste schwächten die Organisationsmacht der Gewerkschaften und ihre Durchsetzungsfähigkeit in Tarifverhandlungen. Oft gelang es nicht mehr, Lohnsteigerungen durchzusetzen, die den verteilungsneutralen Spielraum aus Produktivitätsentwicklung und Preissteigerungsrate ausschöpften. Stattdessen wurden angesichts drohender Beschäftigungsverluste die Tarifverhandlungen oft von Zugeständnissen dominiert.

Die Gewerkschaften konnten die Erosion der Tariflandschaft, den wachsenden Niedriglohnsektor, die zunehmende soziale Spaltung und Schieflage nicht verhindern und verloren damit in der Öffentlichkeit, in der Politik und auch in den Verwaltungen und Betrieben an Bedeutung und Einfluss.

Mit Kampagnen wie zum Beispiel der Mindestlohninitiative konnten die Gewerkschaften wieder an Ansehen und Einfluss gewinnen. Dies auch in eine Stärkung der Durchsetzungsmacht in Tarifverhandlungen umzumünzen, bedarf jedoch weiterer Anstrengungen und veränderter Strategien. Damit der Aufwärtstrend sich weiterentwickelt, unternimmt ver.di seit fünf Jahren große organisationspolitische Anstrengungen, die ganze Organisation auf Mitgliedererwerb auszurichten – mit dem Ziel eines nachhaltigen Mitgliederzuwachses. Einiges von den in den folgenden Beiträgen versammelten Beispielen und Überlegungen mutet dabei gar nicht so prinzipiell neu an, sondern greift grundlegende Erkenntnisse aktiver Tarif- und Betriebspolitik auf, die in den letzten Jahren durch eine andere Praxis quasi verschüttet waren.

Besonders in Konflikten und Tarifauseinandersetzungen konnten in den letzten Jahren neue Mitglieder gewonnen werden. Erfolge in Tarifverhandlungen sind zunehmend ohne Aktionen und Streiks nicht zu erreichen. Aktionen und Streiks erfordern aktive Mitglieder, die sich beteiligen und für ihre Interessen engagieren. Damit dies gelingt, ist sehr viel Engagement und Einsatzbereitschaft aller Beteiligten nötig. Veränderte Strategien und Kon-

zepte sind aber ebenso hilfreich. Hier konnten mit Organizing-Kampagnen, aber auch mit dem Konzept der bedingungsgebundenen Tarifarbeit aus dem ver.di-Fachbereich Gesundheit gute Erfolge erzielt werden.

Im Frühjahr 2012 hat die Tarifpolitische Grundsatzabteilung von ver.di den 8. Workshop Europäische Tarifpolitik zum Thema »Organisieren am Konflikt – Mitgliederentwicklung und Tarifpolitik in Europa« durchgeführt.

Hier wurden erstmals verschiedene innovative Ansätze in ver.di zusammengeführt und diskutiert. Aus sehr unterschiedlichen Bereichen von ver.di wurden Beispiele erfolgreicher mitgliederwirksamer Tarifausednersetzungen vorgestellt. Die Erfahrungen aus anderen europäischen Ländern erweiterten den Horizont. Es wurde intensiv diskutiert, welche Schlussfolgerungen wir aus den einzelnen Beispielen ziehen können, wie wir diese Beispiele auch für andere Bereiche nutzbar machen können und wie wir auch in Flächentarifverhandlungen die Betroffenen besser beteiligen und Mitglieder gewinnen können.

Im Zentrum der vorliegenden Veröffentlichung stehen Konzepte, die Tarifausednersetzungen in ver.di erfolgreich machen, Berichte über die Organizing-Kampagnen im Nahverkehr und im Einzelhandel in NRW, über die Organizing-Kampagnen des Bereichs Mitgliederentwicklung von ver.di, über die erfolgreiche Umsetzung des Konzepts der bedingungsgebundenen Tarifarbeit im Landesbezirk Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen und Beispiele in der Abfallwirtschaft, in einer gesetzlichen Krankenversicherung, in der Touristikbranche, in Callcentern und bei einer süddeutschen Tageszeitung.

Welche Schlüsse können aus den erfolgreichen Beispielen, aus den in Einzelfällen erprobten Ansätzen gezogen werden? Wie kann es gelingen, die Erfolge zu verallgemeinern? Was wären Voraussetzungen und Bestandteile einer umfassenden Erneuerungsstrategie?

Eine grundlegende Analyse der gewerkschaftlichen Krisensituation, eine – zum Teil kontroverse – Diskussion ihrer Erneuerungsstrategien bieten die wissenschaftlichen Beiträge. Die Grenzen tarif- und organisationspolitischer Möglichkeiten zur Wiedergewinnung von Organisationsmacht werden ausgelotet – ebenso die Chancen einer mitgliederorientierten Tarifpolitik – auch bei Flächentarifverhandlungen.

Dieser Band will sich in die allgemeine gewerkschaftliche und politische Perspektiven-Diskussion einmischen. Gleichzeitig ist es unser Anliegen, damit einen ganz konkreten Beitrag zur organisationspolitischen Erneuerung von ver.di zu leisten.

Andrea Kocsis

Erfolgreiche Tarifpolitik und guter Organisationsgrad – zwei Seiten einer Medaille

Gewerkschaften im Aufwind

Frühling hält Einzug – auch in der gewerkschaftspolitischen Landschaft. Der häufig beschworene Niedergang der Gewerkschaften scheint gebremst: Wir spielen wieder eine Rolle. Wir werden wieder an politischen Aushandlungsprozessen beteiligt, unsere Verhandlungs- und Organisationsmacht beginnt wieder zu wachsen. Öffentlichkeit und Medien sind gewerkschaftsfreundlicher geworden.

Zahlreiche Meinungsumfragen machen deutlich: Eine große Mehrheit der Menschen in unserem Land findet die Verhältnisse ungerecht und beklagt die wachsende soziale Spaltung. Gewerkschaften gelten als notwendig und es wird uns wieder mehr Durchsetzungsfähigkeit zugetraut.

Die soziale Frage ist in Deutschland leider nicht gelöst, die Kluft zwischen Arm und Reich vergrößert sich. Gewerkschaften haben das zum Thema in der Öffentlichkeit gemacht.

Ganz besonders hat die Mindestlohnkampagne zum neuen Imagegewinn der Gewerkschaften beigetragen. Es war eine Premiere, dass zwei Dienstleistungsgewerkschaften in der Öffentlichkeit erfolgreich und nachhaltig ein Thema platziert und eine breite gesellschaftliche Debatte initiiert haben. Galt Deutschland bis dahin vielen noch als Hochlohnland ohne relevante soziale Probleme, so ist es uns gelungen, Armutslöhnen ein Gesicht zu geben, den Skandal wachsender Niedrig- und Hungerlöhne anzuprangern und in der Öffentlichkeit überhaupt erst einmal bewusst zu machen.

Unsere Forderung nach einem allgemeinen Mindestlohn von mindestens 8,50 Euro pro Stunde ist zwar noch nicht ganz durchgesetzt, dennoch kann sich das Ergebnis sehen lassen. Wir haben uns zunächst im DGB gegen die Industriegewerkschaften durchgesetzt. Wir haben in einigen Branchen Mindestlöhne nach dem Arbeitnehmerentendegesetz (AEntG) erreicht. Wir haben die Politik gegen ihren Willen zum Handeln veranlasst. Und: Wie Umfragen immer wieder bestätigen, ist eine überwältigende Mehrheit der Bevölkerung davon überzeugt, dass ein allgemeiner branchenübergreifender gesetzlicher Mindestlohn dringend notwendig ist.

Von unserer neuen Lebendigkeit zeugen auch zahlreiche zentrale und dezentrale und höchst unterschiedliche Kampagnen, Aktionen und Ausein-

andersetzungen: gegen Sozialstaatsabbau und die Rente mit 67, gegen Privatisierungen, gegen Betriebsschließungen und Arbeitsplatzabbau, gegen Outsourcing und die Absenkung von sozialen und tariflichen Standards, gegen organisierte Betriebsrats- und Mitbestimmungsverhinderung bzw. deren Zerschlagung.

Tatsächlich haben die Streikaktivitäten von ver.di seit etwa zehn Jahren erheblich zugenommen – und seit vier Jahren haben wir eine deutlich bessere Mitgliederentwicklung als zuvor.

Grundlegende Veränderungen in der Interessenvertretung

Zunächst scheint es mir jedoch notwendig, die schwierige Situation, in der sich die Gewerkschaften seit etlichen Jahren befinden, näher zu betrachten und nach Ursachen und Hintergründen zu suchen. Unsere Handlungsbedingungen haben sich nämlich grundlegend verändert. Darüber müssen wir uns im Klaren sein, wenn wir über zukünftige Projekte reden. Ich will die Entwicklung und ihre Folgen knapp skizzieren:

Noch in den 1980er Jahren schien die Lage der Gewerkschaften zuverlässig und sicher: Die Mitgliederzahlen waren stabil, sie konnten ihrer gesamtwirtschaftlichen Verteilungsfunktion einigermaßen gerecht werden und in Tarifrunden den verteilungsneutralen Spielraum weitgehend ausschöpfen. In vielen Branchen waren die Beschäftigten so sehr mit ihrem Einkommen zufrieden, dass sie für mehr Lebensqualität und kürzere Arbeitszeiten kämpften. Die Verkürzung der Wochenarbeitszeit auf 38 bzw. 35 Stunden steht für diesen Erfolg.

Anfang der 1990er Jahre dann entstand durch den wachsenden Einfluss der Finanzmärkte auf die Wirtschaft eine enorme Renditeerwartung und damit ein ungeheurer Druck auf die Lohnkosten. Öffentliche Einrichtungen und Unternehmen wurden privatisiert, Rationalisierungs- und Reorganisationsprozesse führten zur Zerschlagung großer Unternehmen und Einrichtungen. Sie führten zur Ausgründung von Unternehmensteilen und Auslagerung von Tätigkeiten und zum Abbau von (Vollzeit-)Beschäftigung. Die Strukturen, auf die sich Gewerkschaften in ihrer Betriebs- und Tarifpolitik bezogen, veränderten sich dramatisch. Oft fanden sich Beschäftigte in ausgegliederten Bereichen plötzlich ohne Interessenvertretung und Tarifvertrag wieder. Im günstigeren Fall konnte ein neuer Tarifvertrag mit abgesenkten Standards vereinbart werden. Die neuen schlechteren Standards an den Rändern setzten wiederum die Löhne und Arbeitsbedingungen in den verbliebenen Stammbeschäftigten unter Druck. Bei den ArbeitnehmerInnen

führte diese Spaltung, Differenzierung und Hierarchisierung oft zu Isolation und Entsolidarisierung.

Die Folge war eine Schwächung betrieblicher und gewerkschaftlicher Vertretungsstrukturen, eine Erosion gewerkschaftlicher Verhandlungs- und Verteilungsmacht. Die Gewerkschaften konnten in dieser Situation häufig zu wenig für die Beschäftigten erreichen. Sie verloren an Anerkennung als Verhandlungspartner, an Bedeutung und Einfluss. Das führte zu erheblichen Mitgliederverlusten und damit zu einer prekären Finanzsituation. Es ist durchaus verständlich, dass Beschäftigte ihr knapper werdendes Einkommen nur dann in Mitgliedschaft investieren wollen, wenn die Gewerkschaft ihnen Schutz und Sicherheit bieten kann und ihnen kompetent, stark und durchsetzungsfähig erscheint. Denn zum Verzicht üben brauchen Beschäftigte keine Gewerkschaft.

Es wäre unrealistisch, wenn ich behaupten würde, das Problem sei gelöst, von nun an ginge es nur noch bergauf. Die Umbaumaßnahmen in der Wirtschaft hören schließlich nicht auf: Privatisierungen, Zusammenschlüsse, Outsourcing gehen weiter.

Die Unternehmen legen eine erstaunliche Fantasie bei der Entwicklung immer differenzierterer Methoden der Lohnkostensenkung an den Tag. Not- und Härtefalltarifverträge – also die zeitweilige Absenkung der Standards – sind seit vielen Jahren klassische Instrumente der Lohnkostenreduzierung durch eine verhältnismäßig kontrollierte Abweichung vom Tarifvertrag, da Belegschaften, die ihre Arbeitsplätze retten wollen, oft zu entsprechenden Zugeständnissen bereit sind.

Die Spaltung der Beschäftigten in Stamm- und Randbelegschaften schreitet voran, Vollzeitbeschäftigung nimmt ab und prekäre Beschäftigungsverhältnisse, Zeitarbeit, und neuerdings auch Werkverträge nehmen zu – immer mehr auch bei Hochqualifizierten. Hauptsächlich betroffen von dieser Entwicklung sind Frauen. In vielen Unternehmen haben die LeiharbeiterInnen einen immer größeren Anteil an den Beschäftigten.

Damit nicht genug. Zunehmend werden auch die Tätigkeiten in traditionellen Berufen, wie zum Beispiel der Krankenschwester, aufgespalten und die nichtpflegerischen Aufgaben auf angelehrte Hilfskräfte übertragen. So kann die Arbeit des qualifizierten Personals noch mehr verdichtet und die Kosten können durch den zunehmenden Einsatz von gering Qualifizierten gesenkt werden. Die Bereiche, in denen beruflich qualifizierte Vollzeitbeschäftigte tätig sind, werden ausgedünnt.

Das aber genau ist die Basis der Gewerkschaften. Menschen in den wachsenden prekären Beschäftigungsformen – Teilzeitarbeit im Bereich geringfügiger Beschäftigungsverhältnisse, LeiharbeiterInnen und Werkver-

tragsnehmerInnen – und in Kleinbetrieben gehörten bislang eher nicht zur gewerkschaftlichen »Klientel«. Sie zu organisieren, ist sehr viel schwieriger.

Zusätzlich haben Unternehmerverbände gemeinsam mit Teilen der Politik und findigem juristischen Beistand die Gewerkschaft nach Wunsch der Arbeitgeber erfunden und gefördert. Ich nenne beispielhaft für diese so genannten gelben Gewerkschaften die AuB oder die GNBZ. Hier haben wir allerdings in jüngster Zeit juristisch durchaus Erfolge erzielt und konnten damit den Spuk in der ein oder anderen Ecke eingrenzen. Auch die Hofierung der Splitter- oder Luxusgewerkschaften, wie den Marburger Bund oder Cockpit, UFO und andere entsolidarisierte Klientelverbände, verändern die Tariflandschaft. Die Bedingungen sind also nach wie vor schwierig.

Wie wir die Herausforderungen erfolgreich meistern

Wir können jedoch zunehmend zeigen, dass Erfolge in betrieblichen Auseinandersetzungen, Erfolge in Tarifverhandlungen und in der Mitgliederwerbung auch unter schwierigen Bedingungen möglich sind. Dafür haben viele ver.di-Gliederungen in den letzten Jahren große Anstrengungen unternommen. Sie sind in diesem Buch eindrucksvoll dokumentiert.

Ein wichtiger Anstoß für diese Entwicklung kam sicher durch unser Organisationsentwicklungsprojekt »Chance 2011«, mit dem wir auf dem Gewerkschaftskongress 2007 beschlossen haben, die Mitgliederorientierung zum Dreh- und Angelpunkt unserer Aktivitäten zu machen. An der Mitgliederorientierung müssen sich seitdem alle unsere Aufgaben und Projekte messen lassen. Wenn die Mitgliederwirksamkeit im Zentrum steht, dann bedeutet das oft eine grundlegende Veränderung der Prioritätensetzung und erfordert eine substanzielle Veränderung bisheriger Gewohnheiten und Praxen.

Da war und ist bis heute – Umdenken in ver.di nötig. Die verschiedenen Gründungsorganisationen brachten ja höchst unterschiedliche Kulturen und Traditionen mit und dem Organisationsgrad wurde durchaus unterschiedliche Bedeutung beigemessen. Höchst unterschiedlich in Qualität und Quantität waren dementsprechend die Anstrengungen, die unternommen wurden, um denselben anzuheben – von der Beteiligung der Mitglieder an den Entscheidungsprozessen der Organisation mal ganz zu schweigen. Das hat sich grundlegend geändert.

Die Bedeutung des Organisationsgrades für Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit, für Mächtigkeit, für die finanzielle Situation und die politische Bedeutung ist in ver.di mittlerweile von den allermeisten anerkannt.

Das hat zur Folge, dass wir in Tarifaueinandersetzungen zunehmend auch Konflikte eingehen können. Sie sind in vielen Fällen doppelt hilfreich: Sie stärken die Durchsetzungskraft und sie bringen der Organisation neue Mitglieder.

Unsere Daten zur Mitgliederentwicklung und zu den Streikaktivitäten werden regelmäßig ausgewertet. Sie belegen ganz deutlich: Die Eintrittsentwicklung der Gesamtorganisation ist maßgeblich von Konfliktpotenzial und Mobilisierungsfähigkeit in den Tarifrunden geprägt. In Zeiten konfliktreicher Tarifrunden mit Streikauseinandersetzungen gelingt es sehr viel besser, neue KollegInnen für ver.di zu gewinnen. Zum Beispiel hatte der sehr lange und in großer räumlicher Ausdehnung geführte Streik in den Sozial- und Erziehungsberufen 2009 einen sehr positiven Einfluss auf die Mitgliederentwicklung. 2010 konnte ver.di die beste Eintrittsentwicklung immer in Situationen verbuchen, in denen es zu Arbeitsk Kampfmaßnahmen kam. Der Höhepunkt war hier die Tarifaueinandersetzung im öffentlichen Dienst mit großer Streikbeteiligung, sie brachte viele neue Mitglieder.

2011 hat die Zahl der Streiks um rund 40% zugenommen: In 170 Streiks brachten es annähernd 64.000 Mitglieder auf fast 120.000 Streiktage. Dabei kam es in verschiedenen Haustarifaueinandersetzungen auch zu sehr langen Streiks mit einer Dauer von bis zu 100 Tagen. Bei Alpenland-Pflegeheime, beim Charité Facility Management, beim Schwarzwälder Boten, bei Inkasso Becker und nicht zuletzt bei der Postbank wurde hartnäckig für bessere Tarifverträge gekämpft.

Die Arbeitskämpfe waren doppelt erfolgreich: Die tarifpolitischen Ziele konnten schließlich meistens erreicht werden und es konnten in diesen Auseinandersetzungen sehr viele neue Gewerkschaftsmitglieder gewonnen werden. Hintergründe, Zusammenhänge und Details werden im diesem Buch in vielen Beiträgen ausführlich und instruktiv erörtert.

Die statistischen Auswertungen haben ein weiteres interessantes Ergebnis gebracht: Die in Tarifaueinandersetzungen Hinzugewonnenen bleiben der Organisation lange erhalten, nachweislich zeigen sie weniger Tendenzen zum Austritt. Es sind die positiven kollektiven Erfahrungen, der gemeinsam durchgestandene Konflikt, die erlebte Solidarität, die die Bindung an die Gewerkschaft stärken. Die ausführliche Auswertung unserer Daten 2010 zeigt uns auch, wo wir besonders erfolgreich werben konnten: in welchen Landesbezirken, Bezirken und in welchen Fachbereichen. Herausragend, das möchte ich hier erwähnen, war und ist die Entwicklung im Fachbereich Gesundheit: Dies war der erste Fachbereich mit einer positiven Nettomitgliederentwicklung. Das bedeutet, dass nach Abzug der Austritte ein wirklicher Zuwachs an Mitgliedern erzielt werden konnte.

Ein Grund liegt in der Mitgliedergewinnung durch »Bedingungsgebundene Tarifarbeit«, die in diesem Fachbereich entwickelt wurde. Eine wichtige Frage ist, was wir aus diesen Erfahrungen lernen und verallgemeinern und wie wir dieses Konzept für andere Bereiche in ver.di nutzen können.

Im Jahr 2010 konnte diese positive Mitgliedergewinnung auch in den Fachbereichen Sozialversicherung, Bildung und Besondere Dienstleistungen Einzug halten. Im Jahr 2011 kam der Fachbereich Finanzdienstleistungen dazu. Damit hatten wir fünf Fachbereiche mit positiver Mitgliederentwicklung, was insgesamt in ver.di zu einem Netto-Mitgliederverlust von nur noch wenig mehr als einem Prozent führte.

Neben der »Bedingungsgebundenen Tarifarbeit« im Gesundheitsbereich haben wir in ver.di eine Vielzahl von Organizing-Projekten entwickelt und durchgeführt. Organizing ist ja nicht grundsätzlich auf Tarifkonflikte konzentriert. In diesem Zusammenhang interessiert uns aber natürlich ganz besonders das Organizing im Tarifkonflikt. Organizing kommt aus den USA und ist ein Ansatz, der vorwiegend in angelsächsischen Ländern praktiziert wird, inzwischen aber in vielen, auch europäischen Ländern erfolgreich Fuß fasst. Organizer sind gut vernetzt und tauschen gegenseitig ihre Erfahrungen über Unternehmen und Strategien aus. Es handelt sich also gewissermaßen um eine globale Bewegung.

Die meisten unserer Tarifaueinandersetzungen sind bislang aber weder dem einen noch dem anderen Ansatz verpflichtet, sondern an den konkreten betrieblichen bzw. Branchenbedingungen orientiert. Mitunter werden wir gefragt, wie wir beispielsweise bei der Post zu einem hohen Organisationsgrad trotz vermeintlich geringer Konfliktneigung kommen. Unsere Konfliktneigung ist aber – entgegen weit verbreiteter Annahmen – nicht gering. Zum Beispiel hatten wir im Jahr 2008 einen sehr großen Konflikt mit rund 30.000 Streikenden, in dem wir 3000 neue Mitglieder gewinnen konnten. Daraus hat der Arbeitgeber gelernt, dass wir es ernst meinen und dies auch unter Beweis stellen können. Die Folge war, dass wir Erfolge auch ohne öffentlichen Konflikt erzielen konnten. Die Beschäftigten schätzen diese Erfolge und treten ein, was dem nächsten Konflikt – und nachfolgenden Erfolg – den nötigen hohen Organisationsgrad beschert.

Der Austausch der verschiedenen Ansätze und Erfahrungen in ver.di hilft, unsere jeweilige Praxis der Mitgliederorientierung zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Trotz des Zusammenhangs von Mitgliedergewinnung und Konflikt darf eines aber nicht außer Acht gelassen werden: Nicht der Konflikt bringt automatisch das Mitglied, sondern es muss Mitglieder geben, um in den Konflikt gehen zu können. Das bedeutet: Gerade in Zeiten vor und zwischen den Konflikten muss die Mitgliedergewinnung mit den größten An-

strengungen betrieben werden. Wenn wir dann zu einem Konfliktzeitpunkt die Konfliktfähigkeit besitzen, folgen uns bis dahin auch nicht Überzeugte auf dem Weg der Auseinandersetzung, die Mitgliedergewinnung vereinfacht sich. Das Warten auf den nächsten Konflikt zur automatischen Mitgliedergewinnung reicht nicht. Mitgliedergewinnung ist kein Perpetuum Mobile – also keine sich selbst antreibende Kraft –, sondern diese Kraft muss jeden Tag aufs Neue mobilisiert werden.

Eine spannende Frage und große Herausforderung besteht darin, die vor allem auf betriebliche Auseinandersetzungen orientierten Strategien auch für Flächentarifkonflikte nutzbar zu machen. Da ist der Stein der Weisen bislang nicht gefunden, daran werden wir in den nächsten Jahren arbeiten müssen. Mit dieser Veröffentlichung tragen wir ein Stück dazu bei.

Auf unserem letzten ver.di Bundeskongress 2011 haben wir die Fortsetzung von »Chance 2011«, mit der der Grundstein für eine bessere Mitgliederorientierung gelegt wurde, beschlossen: die »Perspektive 2015«. Nun müssen alle ver.di-Gliederungen am Organisationsentwicklungsprozess beteiligt werden. Haupt- und Ehrenamtliche sind auf allen Ebenen und in den Fachbereichen aufgefordert, sich in den Organisationsentwicklungsprozess einzubringen. Wir brauchen eine starke Interessenvertretung in den Dienstleistungsbereichen und eine bessere Verankerung in den Betrieben. Die Entwicklung von Vertrauensleutekörpern, Betriebs- und Aktivengruppen ist die Grundlage für eine bessere Aktionsfähigkeit bei Tarifaueinandersetzungen. Gewerkschaftliche Betriebs- und Tarifpolitik sind zwei Seiten einer Medaille. Die Mitglieder wollen sich beteiligen und mitbestimmen, wenn es um ihre persönlichen und unsere gemeinsamen Interessen geht. Wir haben in letzter Zeit viele Mitgliederbefragungen durchgeführt und dabei festgestellt, dass Befragungen der Akzeptanz von Tarifergebnissen zuträglich sind. Das ist ein guter Schritt in die richtige Richtung. Wir müssen aber darauf achten, dass die Beteiligungsmöglichkeiten nicht nur symbolisch sind. Wir sollten uns immer vergegenwärtigen: ver.di ist eine Mitgliederorganisation, ehrenamtliches Engagement ist das Rückgrat der Organisation.

Engagierte Mitglieder wollen etwas bewirken, wollen sich mit ihrer Organisation identifizieren können. Solidarisches Engagement darf, soll und kann auch Spaß machen. Für eine Organisation mit Strahlkraft, mit Glaubwürdigkeit und Durchsetzungsfähigkeit, für eine Organisation, die sich für eine solidarische Gesellschaft einsetzt, die erfolgreich ist, und in der sich die Mitglieder beteiligen und engagieren können und sollen, werben alle, die dazu gehören, gerne neue Mitglieder. Wenn wir das fördern, aber auch fordern, werden wir unsere Ziele erreichen. Mit einer positiven Mitgliederbilanz im Jahr 2015.

Thorsten Schulten

Gute Tarifverträge gibt es nur mit starken Gewerkschaften!(?)

Zum Verhältnis von Tarifpolitik und gewerkschaftlicher Organisationsmacht

Eine tarifpolitische »Grundformel«?

»Tarifverträge fallen nicht vom Himmel« – so lautete eine der aktuellen Überschriften auf den ver.di-Internetseiten zum Thema »Geld & Tarif« (www.verdi.de/themen/geld-tarif). Darunter findet sich der Hinweis, dass es keineswegs selbstverständlich ist, dass Beschäftigte durch Tarifverträge abgesichert sind und z.B. regelmäßig tarifvertraglich abgesicherte Gehaltserhöhungen erhalten. Vielmehr hänge all dies davon ab, ob die Gewerkschaften in der Lage sind, genügend Druck zu entfalten, um gegenüber den Arbeitgebern entsprechende Tarifverträge durchzusetzen. Die Stärke der Gewerkschaft hänge wiederum in erster Line von der Zahl ihrer Mitglieder ab. So ergibt sich die tarifpolitische Grundformel: »Je mehr Mitglieder sich engagieren, desto größer ist die Durchsetzungskraft und desto besser ist der Tarifvertrag.«

Dass es gute Tarifverträge nur mit starken Gewerkschaften gibt, ist zunächst eine Binsenweisheit. Dies wird immer dann besonders deutlich, wenn die gewerkschaftliche Organisationsmacht geringer wird. Seit Anfang der 1990er Jahre hat sich die Anzahl der Mitglieder in den DGB-Gewerkschaften von knapp 12 Millionen auf knapp über 6 Millionen nahezu halbiert. Gleichzeitig hat sich die Anzahl der Beschäftigten, die durch einen Tarifvertrag geschützt werden, von mehr als 80% auf nur noch etwa 60% verringert. Während die Tarifbindung in den gut organisierten Bereichen wie z.B. der Automobil- und Chemieindustrie, der Energiewirtschaft oder den ehemaligen Staatsunternehmen von Post, Bahn und Telekom relativ stabil geblieben ist, sind insbesondere in den schwach organisierten privaten Dienstleistungsbranchen die tarifvertragsfreien Zonen immer größer geworden.

Auch in substantieller Hinsicht scheint sich zunächst die tarifpolitische Grundformel voll zu bestätigen: Während die traditionell gut organisierten Branchen auch in den 2000er Jahren noch vergleichsweise hohe Tarifsteigerungen verzeichneten, ist in vielen schlecht organisierten Branchen ein

wachsender Niedriglohnsektor entstanden, in dem – wenn überhaupt – nur noch geringe Tariflohnsteigerungen erzielt werden konnten. Hierbei ist das traditionelle »Geleitzug-Prinzip« der deutschen Tarifpolitik, wonach sich die Tarifvereinbarungen der schwächer organisierten Branchen an der Lohnführerschaft einer gut organisierten Branche (wie z.B. der Metallindustrie) orientieren, zunehmend brüchig geworden. Deutlich stärker als früher hat sich damit die gewerkschaftliche Organisationsstärke wieder unmittelbar in den Lohnabschlüssen niedergeschlagen.

Unterschiedliche gewerkschaftliche Machtressourcen

So eindeutig der Zusammenhang zwischen (guten) Tarifverträgen und starken Gewerkschaften auf den ersten Blick zu sein scheint, so gestaltete sich das Verhältnis bei genauerem Hinsehen jedoch deutlich differenzierter. Auf der einen Seite müssen auch starke Gewerkschaften immer wieder tarifpolitische Niederlagen hinnehmen. So waren es in den letzten Jahren nicht selten gerade die hoch organisierten Belegschaften von Großkonzernen, die sich vor dem Hintergrund drohender Arbeitsplatzverluste zu weit reichenden tarifpolitischen Konzessionen gezwungen sahen und damit die Grenzen gewerkschaftlicher Organisationsmacht deutlich gemacht haben.

Auf der anderen Seite gibt es seit jeher Branchen, die sich aus Gewerkschaftssicht durch äußerst komplizierte Rahmenbedingungen – wie z.B. die Dominanz von Kleinunternehmen, hohe Anzahl von niedrig qualifizierten Beschäftigten, hohe Fluktuation bei den Beschäftigten usw. – auszeichnen und den Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht strukturell besonders schwierig machen. Gerade in diesen Bereichen ist die Existenz von Flächentarifverträgen besonders wichtig, da nur sie in der Lage sind, unabhängig von der jeweiligen betrieblichen Organisationsmacht der Gewerkschaften für alle Beschäftigten einer Branche bestimmte Mindestbedingungen festzulegen. In der Regel nutzen die Gewerkschaften hier ihre in bestimmten Unternehmen vorhandene Stärke, um stellvertretend für eine gesamte Branche bestimmte Tarifabschlüsse durchzusetzen.

Die Beispiele weisen darauf hin, dass zur Durchsetzung einer erfolgreichen Tarifpolitik die gewerkschaftliche Organisationsmacht zwar eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Voraussetzung ist. In der internationalen Gewerkschaftsforschung wird deshalb in Anlehnung an Erik O. Wright (2000) und Beverly Silver (2003) zwischen verschiedenen gewerkschaftlichen Machtressourcen unterschieden (Brinkmann u.a. 2008, Dörre 2010, Deppe 2012, Gumbrell-McCormick/Hyman 2013). Neben der gewerk-

schaftlichen Organisationsmacht, die sich vor allem aus dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad und der Fähigkeit zur Mobilisierung der eigenen Mitglieder ergibt, tritt zum einen die »strukturelle Macht«, die aus der jeweils spezifischen Position der unterschiedlichen Beschäftigungsgruppen im Arbeits- und Produktionsprozess sowie aus der allgemeinen Lage auf dem Arbeitsmarkt und den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen resultiert. Darüber hinaus verfügen die Gewerkschaften mit dem kollektiven Arbeitsrecht und den hierauf beruhenden Institutionen der Arbeitsbeziehungen (wie z.B. der Mitbestimmung oder dem Flächentarifvertrag) über eine bestimmte »institutionelle Macht«, die sich vor allem dadurch auszeichnet, dass sie gewerkschaftliche Einflusskanäle verstetigt und relativ unabhängig von der jeweils aktuellen Organisationsstärke in einzelnen Betrieben macht.

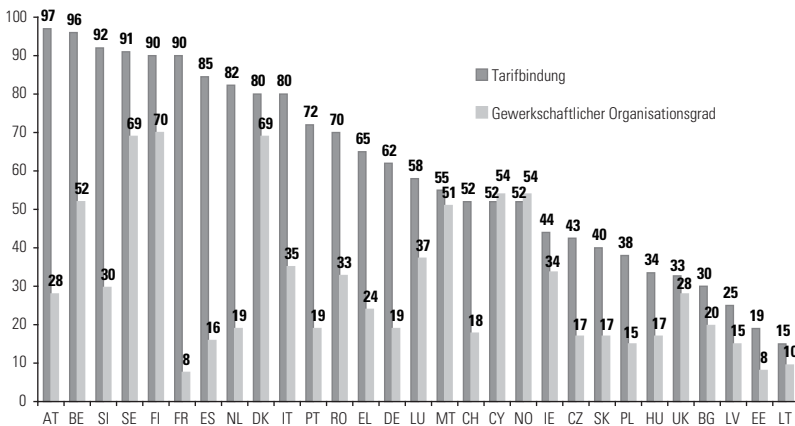
Eine erfolgreiche Tarifpolitik ist in der Regel von dem Zusammentreffen der verschiedenen gewerkschaftlichen Machtressourcen abhängig. Bei hoher Arbeitslosigkeit und damit fehlender struktureller Macht sind die tarifpolitischen Handlungsspielräume auch für gut organisierte Gewerkschaften relativ gering. Bei fehlender institutioneller Macht – wie z.B. starken Flächentarifverträgen und hoher Tarifbindung – bleiben die tarifpolitischen Erfolge hingegen oft auf einige wenige gut organisierte Bereiche beschränkt und können gesellschaftlich kaum verallgemeinert werden. Gerade im internationalen Vergleich wird deutlich, dass den verschiedenen gewerkschaftlichen Machtressourcen in den einzelnen Ländern durchaus unterschiedliche Bedeutung zukommen kann.

Tarifbindung und gewerkschaftliche Organisationsmacht im europäischen Vergleich

Gemessen an der Anzahl der Gewerkschaftsmitglieder war die gewerkschaftliche Organisationsmacht innerhalb Europas immer schon sehr unterschiedlich ausgeprägt. Obwohl die Gewerkschaften in den letzten beiden Jahrzehnten fast überall in Europa mehr oder weniger starke Mitgliederverluste zu verzeichnen hatten, bestehen nach wie vor große Niveauunterschiede. Derzeit variiert der gewerkschaftliche Organisationsgrad zwischen 70% in den skandinavischen Ländern Dänemark, Finnland und Schweden und weniger als 10% in Estland und Frankreich (Abbildung 1).

Diese Unterschiede sind Ergebnisse längerer historischer Entwicklungspfade, die eng mit der Herausbildung unterschiedlicher Kapitalismusvarianten innerhalb Europas verbunden sind. Sie können damit nicht nur einfach auf eine mehr oder weniger erfolgreiche gewerkschaftliche Organisationspo-

Abbildung 1: Tarifbindung und gewerkschaftlicher Organisationsgrad in Europa 2007-2010*

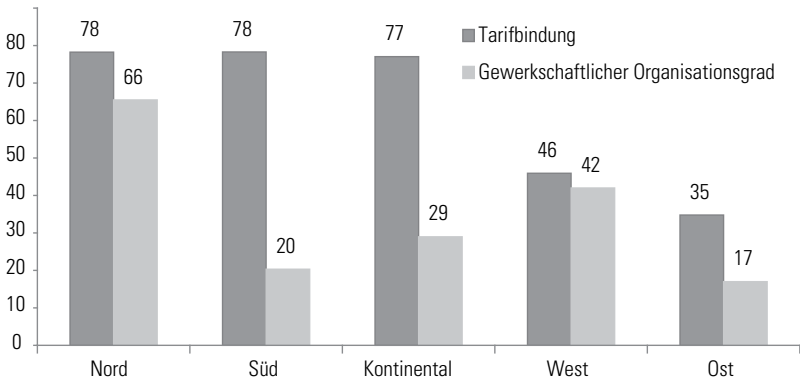


* jeweils aktuellster verfügbarer Wert in % aller Beschäftigten
 Quelle: ICTWSS Database (Version 3.0) und nationale Angaben

litik reduziert werden. Gerade in den skandinavischen Ländern ist die Stärke der Gewerkschaften vor allem das Ergebnis einer engen Verknüpfung von Organisations- und institutioneller Macht, wobei der hohe Organisationsgrad entscheidend durch die gewerkschaftliche Verwaltung der Arbeitslosenversicherung gestützt wird. Hinzu kommt, dass die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft im jeweils nationalen Kontext eine sehr unterschiedliche Bedeutung haben kann. So handelt es sich z.B. in Ländern wie Frankreich oder Spanien bei den Gewerkschaftsmitgliedern in der Mehrzahl um Aktivistinnen mit einer hohen Mobilisierungsbereitschaft, sodass hier allein der Blick auf den Organisationsgrad die gewerkschaftliche Organisationsmacht tendenziell unterschätzt.

Im Hinblick auf die Verbreitung von Tarifverträgen führt der internationale Vergleich zu dem auf den ersten Blick überraschenden Ergebnis, dass es keinen direkten Zusammenhang zur gewerkschaftlichen Organisationsmacht gibt (Abbildung 1). Zwar verfügen die Länder mit einem vergleichsweise hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad in der Regel auch über eine hohe Tarifbindung, d.h. einen hohen Anteil von Beschäftigten, die durch Tarifverträge geschützt werden. Zugleich gibt es aber auch eine Reihe von Ländern mit hoher Tarifbindung, in denen der gewerkschaftliche Organisationsgrad vergleichsweise besonders niedrig ist. Das Extrembeispiel ist

Abbildung 2: Tarifbindung und gewerkschaftlicher Organisationsgrad in verschiedenen europäischen Ländergruppen 2007-2010*



* jeweils aktuellster verfügbarer Wert in % aller Beschäftigten; ungewichteter Durchschnitt der Ländergruppen
 Nord: Dänemark, Finnland, Norwegen, Schweden; Süd: Frankreich, Griechenland, Italien, Portugal, Spanien;
 Kontinental: Belgien, Deutschland, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Schweiz, Slowenien; West: Großbritannien,
 Irland, Malta, Zypern; Ost: Bulgarien, Estland, Lettland, Litauen, Polen, Rumänien, Slowakei, Tschechische Republik,
 Ungarn

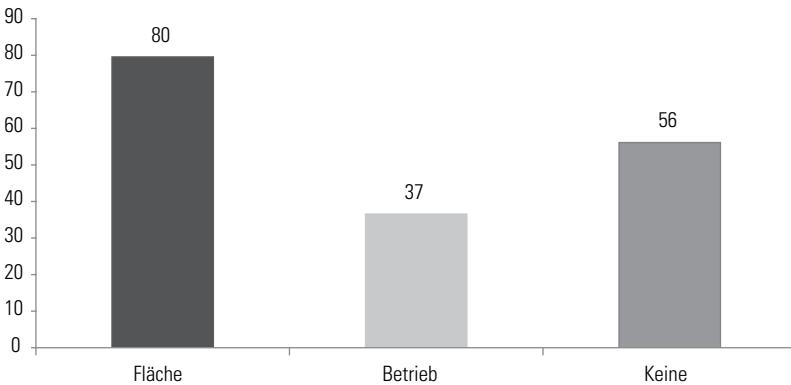
Quelle: ICTWSS Database (Version 3.0) und nationale Angaben, Berechnungen des WSI

hierbei Frankreich, wo 90% der Beschäftigten tarifgebunden, aber nur 8% Mitglied einer Gewerkschaft sind.

Fasst man die verschiedenen europäischen Länder in fünf Gruppen mit vergleichbaren Systemen der Arbeitsbeziehungen zusammen (Abbildung 2), so fällt auf, dass sowohl bei den skandinavischen Ländern in Nordeuropa als auch bei den angelsächsischen Ländern in Westeuropa und bei den meisten Staaten Osteuropas Tarifbindung und gewerkschaftlicher Organisationsgrad relativ eng beieinander liegen. In diesen Ländergruppen ist offensichtlich die gewerkschaftliche Organisationsmacht die wichtigste Einflussgröße für die Verbreitung von Tarifverträgen. Anders sieht es hingegen in den kontinental- und den südeuropäischen Ländern aus, wo die Diskrepanz zwischen relativ hoher Tarifbindung und relativ niedrigem gewerkschaftlichen Organisationsgrad besonders groß ist.

Offensichtlich gibt es vor allem in Kontinental- und Südeuropa neben der gewerkschaftlichen Organisationsmacht noch andere Faktoren, die eine relativ hohe Verbreitung von Tarifverträgen absichern. Entscheidend ist hierbei zum einen die Frage, ob Tarifverträge primär auf Betriebs- und Unternehmensebene abgeschlossen werden oder ob der branchenbezogene Flächentarifvertrag die dominierende Tarifverhandlungsebene darstellt. Generell gilt, dass die Tarifbindung in Ländern mit dezentralen Verhandlungssystemen

Abbildung 3: Tarifbindung und dominierende Tarifverhandlungsebene in Europa 2007-2010*



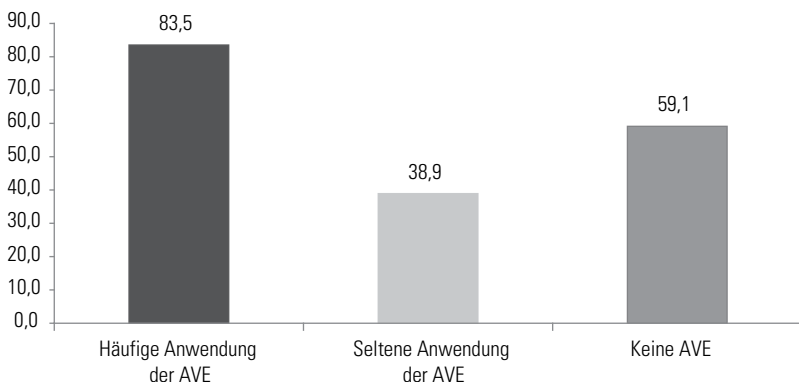
*jeweils aktuellster verfügbarer Wert in % aller Beschäftigten; ungewichteter Durchschnitt der Ländergruppen
 Fläche: Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Griechenland, Italien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Portugal, Rumänien, Schweden, Slowenien, Spanien; Betrieb: Bulgarien, Estland, Großbritannien, Irland, Lettland, Litauen, Luxemburg, Malta, Polen, Ungarn, Zypern; Keine: Frankreich, Schweiz, Slowakei, Tschechische Republik

Quelle: ICTWSS Database (Version 3.0) und nationale Angaben, Berechnungen des WSI

men deutlich niedriger ist, da in diesen nur dort Tarifverträge abgeschlossen werden, wo eine entsprechende gewerkschaftliche Organisationsmacht vorhanden ist. In Ländern mit Flächentarifvertragssystemen ist die Verbreitung von Tarifverträgen hingegen tendenziell von der unmittelbaren Organisationsmacht im Betrieb entkoppelt und es besteht insgesamt eine deutlich höhere Tarifbindung (Abbildung 3).

Schließlich werden die Flächentarifvertragssysteme in vielen europäischen Ländern durch eine umfassende Nutzung von Allgemeinverbindlich-erklärungen (AVE) gestützt (Schulten 2012). Die hohe Diskrepanz zwischen gewerkschaftlichem Organisationsgrad und Tarifbindung in Kontinental- und Südeuropa erklärt sich demnach vor allem dadurch, dass in der Mehrzahl dieser Länder faktisch alle wichtigen Flächentarifverträge allgemeinverbindlich sind. Die Länder mit umfassender AVE-Nutzung weisen demnach insgesamt auch die höchsten Tarifbindungen auf (Abbildung 4). Anders als in Deutschland, wo die AVE derzeit in der Praxis kaum eine Rolle spielt (Bispinck 2012), ist die Tarifbindung in diesen Ländern auch trotz eines Rückgangs der gewerkschaftlichen Organisationsgrade in den letzten Jahrzehnten außerordentlich stabil geblieben. Ohne das Instrument der AVE gelingt es lediglich den Gewerkschaften in Dänemark und Schweden mit ihrem nach wie vor außergewöhnlich hohen Organisationsgrad dafür zu sorgen, dass die

Abbildung 4: Tarifbindung und Anwendung der Allgemeinverbindlicherklärung (AVE) in Europa 2007-2010*



* jeweils aktuellster verfügbarer Wert in % aller Beschäftigten; ungewichteter Durchschnitt der Ländergruppen
 Häufige Anwendung der AVE: Belgien, Finnland, Frankreich, Griechenland, Italien, Niederlande, Österreich, Portugal, Rumänien, Slowenien, Spanien; Seltene Anwendung der AVE: Bulgarien, Estland, Deutschland, Lettland, Litauen, Luxemburg, Norwegen, Polen, Schweiz, Slowakei, Tschechische Republik, Ungarn; Keine AVE: Dänemark, Großbritannien, Irland, Malta, Schweden, Zypern;

Quelle: ICTWSS Database (Version 3.0) und nationale Angaben, Schulten (2012), Berechnungen des WSI

große Mehrheit der Beschäftigten durch Tarifverträge abgedeckt ist. In vielen Ländern ohne AVE oder nur mit einer geringen AVE-Nutzung sind hingegen die tarifgebundenen Beschäftigten in der Minderheit.

In den meisten europäischen Ländern mit einer hohen Tarifbindung wird diese nicht primär durch Organisationsmacht, sondern vor allem durch die institutionelle Macht der Gewerkschaften abgesichert. Allerdings zeigt sich gerade angesichts der jüngsten Entwicklung in Südeuropa, dass eine institutionelle Macht, die nicht durch ein bestimmtes Maß an Organisationsmacht gedeckt ist und durch diese im Zweifelsfall auch verteidigt werden kann, sich als äußerst fragiles Gebilde erweisen kann. So vollzieht sich derzeit im Zuge der neoliberalen Krisenbewältigungsstrategien und auf direkten politischen und finanziellen Druck der Troika von Europäischer Kommission, Europäischer Zentralbank und Internationalem Währungsfonds gerade im Bereich der Tarifvertragssysteme ein grundlegender Wandel, der durch eine radikale Dezentralisierung auf die Zerstörung der bisherigen institutionellen Macht der Gewerkschaften zielt (Schulten/Müller 2013). Ermöglicht wird diese Entwicklung nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund eines massiven Anstiegs der Massenarbeitslosigkeit, der die strukturelle Macht der Gewerkschaften weitgehend zerstört hat. Im Ergebnis sind bereits heute in Ländern

wie Spanien und Griechenland eine massive Erosion des Tarifvertragssystems und ein starker Rückgang der Tarifbindung beobachtbar.

Organising und Tarifpolitik

In Deutschland hat der anhaltende gewerkschaftliche Mitgliederverlust seit einigen Jahren zu einer breiten Anwendung unterschiedlichster Organising-Ansätze geführt, die die Mitgliederentwicklung in den Mittelpunkt gewerkschaftlicher Politik rückten. Insgesamt konnte hiermit aktiv dazu beigetragen werden, dass der negative Mitgliedertrend sich in jüngster Zeit deutlich abgeschwächt hat und in einigen Branchen sogar wieder leichte Mitgliederzuwächse erzielt wurden.

Die Tarifpolitik spielt bei der neuen gewerkschaftlichen Fokussierung auf die Steigerung von Organisationsmacht gleich in mehrfacher Hinsicht eine zentrale Rolle. Zum einen gilt die generelle Erfahrung, dass sich die Gewinnung neuer Mitglieder vor allem über Konflikte vollzieht und dass sich insbesondere in Streiks und Arbeitskämpfen solche Konflikterfahrungen verdichten (siehe auch den Beitrag von Heiner Dribbusch in diesem Band).

Zum anderen ist es gerade der zunehmende Trend hin zu einer Dezentralisierung der Tarifpolitik durch tarifliche Öffnungsklauseln, der nun von den Gewerkschaften aufgegriffen wird, indem diese ihrerseits eine stärker betriebsbezogenen Tarifpolitik entwickeln und den Konflikt in den Betrieb tragen (Haipeter 2011). Hierbei gilt nunmehr das Motto, dass wenn schon Abweichungen vom Flächentarifvertrag auf betrieblicher Ebene vorgenommen werden sollen, diese nicht mehr stellvertretend von der lokalen Gewerkschaft oder gar dem Betriebsrat vereinbart werden, sondern nur durch die aktive Beteiligung der betrieblichen Gewerkschaftsmitglieder legitimiert werden können. Die betrieblichen Konflikte werden dabei dahingehend politisiert, dass letztlich die betriebliche Organisationsmacht darüber entscheidet, ob überhaupt eine vom Arbeitgeber geforderte Abweichung akzeptiert werden muss, und wenn ja, wie diese im Interesse der Beschäftigten ausgestaltet werden kann.

In eine ähnliche Richtung zielt auch das Konzept der »bedingungsgebundenen Tarifpolitik« (Dilcher 2011; Wiedemuth in diesem Band), das zunächst mit dem alten Grundsatz Schluss macht, wonach in jedem Fall ein Tarifvertrag besser als kein Tarifvertrag ist. Letzterer hat in der Vergangenheit oft dazu geführt, dass Gewerkschaften Tarifverträge abgeschlossen haben, in denen Niedriglohngruppen enthalten waren, die mitunter deutlich unter den gewerkschaftseigenen Vorstellungen von angemessenen Mindest-

löhnen lagen. Bis heute liegen immer noch 11% aller tarifvertraglich vereinbarten Lohngruppen unterhalb der von den Gewerkschaften geforderten Marke für einen allgemeinen Mindestlohn von 8,50 Euro pro Stunde (Bispinck/WSI-Tarifarchiv 2013).

Das Konzept der »bedingungsgebundenen Tarifpolitik« zielt darauf, vor dem Beginn von Tarifverhandlungen die gewerkschaftliche Organisationsstärke im Betrieb transparent zu machen und auf dieser Grundlage realistisch die Durchsetzungschancen für einen guten Tarifvertrag abzuschätzen. In der Praxis kann dies auch bedeuten, bewusst auf die Durchführung von Tarifverhandlungen zu verzichten oder diese von der vorherigen Stärkung des betrieblichen Organisationsgrades abhängig zu machen.

Im Mittelpunkt der neuen Organisingkonzepte steht demnach eine stark betriebsbezogene Tarifpolitik, die auf die Aktivierung der eigenen Mitglieder und die Entwicklung neuer Organisationsmacht im Betrieb zielt. In der Tat konnten auf diese Weise einige beachtliche Organisationserfolge – z.B. bei den privaten Krankenhauskonzernen (Dilcher 2011) – erzielt werden. Allerdings scheinen gerade diese Erfolgsgeschichten an bestimmte betriebliche Voraussetzungen gekoppelt zu sein, die vor allem in einem bestimmten Mindestmaß an struktureller Gewerkschaftsmacht liegen, die sich aus der spezifischen Funktion und ökonomischen Lage des betroffenen Betriebes oder der betroffenen Beschäftigtengruppen ergibt. Einer Verallgemeinerung der Konflikterfahrungen betrieblicher Tarifpolitik und deren Übertragung auf Flächentarifvertragsauseinandersetzungen sind daher von vornherein bestimmte Grenzen gesetzt (Sterkel/Wiedemuth 2011).

Gerade die Erfahrungen der angelsächsischen Länder zeigen mit aller Deutlichkeit, wie die verschiedensten Organisingstrategien zwar beeindruckende Organisationserfolge hervorgebracht haben, diese aber nach wie vor nicht mehr als starke gewerkschaftliche Inseln in einem Meer von überwiegend gewerkschaftsfreien und nicht-tarifgebundenen Arbeitsverhältnissen darstellen. Auch in Deutschland haben die jüngsten gewerkschaftlichen Organisationserfolge den nach wie vor rückläufigen Trend bei der Tarifbindung bislang nicht stoppen können.

Daher deutet vieles darauf hin, dass allein durch eine Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht eine gesellschaftliche Verallgemeinerung guter und tarifvertraglich abgesicherter Arbeitsbedingungen nicht erreicht werden kann. Hierzu gehört vielmehr nach wie vor sowohl eine (wirtschafts-)politische Absicherung struktureller Gewerkschaftsmacht als auch die Fortentwicklung institutioneller Machtressourcen wie z.B. die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns oder die Reform und Ausweitung der Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen. Im Kern kommt es dar-

auf an, die verschiedenen Strategien zur Stärkung der unterschiedlichen gewerkschaftlichen Machtressourcen nicht gegeneinander auszuspielen, sondern vielmehr als sich gegenseitig bedingende Elemente für eine gute und erfolgreiche Tarifpolitik zusammen zu denken.

Literatur

- Bispinck, R. (2012): Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen – vom Niedergang zur Reform?, in: WSI-Mitteilungen Vol. 65 (7), S. 496-507.
- Bispinck, R./WSI-Tarifarchiv (2013): Tarifliche Vergütungsgruppen im Niedriglohnbereich 2012. Eine Untersuchung in 41 Wirtschaftszweigen, in: Elemente qualitativer Tarifpolitik, Nr. 75. Düsseldorf.
- Brinkmann, U./Choi, H.-L./Detje, R./Dörre, K./Holst, H./Karakayali, S./Schmalstieg, C. (2008): Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Wiesbaden.
- Deppe, F. (2012): Gewerkschaften in der Großen Transformation. Köln.
- Dilcher, O. (2011): Handbuch bedingungsgebundene Tarifarbeit, ver.di – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft. Berlin.
- Dörre, K. (2010): Überbetriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen, in: Böhle, F./Voß, G./Wachtler, G. (Hrsg.), Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 873-912.
- Gumbrell-McCormick, R./Hyman, R. (2013): Trade Unions in Western Europe. Hard Times, Hard Choices. Oxford, i.E.
- Haipeter, T. (2011): Tarifabweichungen, Betriebsräte und Gewerkschaften – Modernisierungschancen in lokalen Konflikten, in: Haipeter, T./Dörre, K. (Hrsg.), Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden, S. 31-60.
- Schulten, T. (2012): Stellenwert der Allgemeinverbindlicherklärung für die Tarifvertragssysteme in Europa, in: WSI-Mitteilungen Vol. 65 (7), S. 485-495.
- Schulten, T./Müller, T. (2013): A new European Interventionism? The impact of the New European Economic Governance on Wages and Collective Bargaining, in: Natali, D./Vanhercke, B. (Hrsg.), Social Developments in the EU 2012, European Trade Union Institute and the European Social Observatory. Brussels, i.E.
- Silver, B. (2003): Forces of Labor. Cambridge (deutsch: Forces of Labor. Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870. Hamburg/Berlin 2005).
- Sterkel, G./Wiedemuth, J. (2011): Neue Solidarische Tarifpolitik, in: Sozialismus Jg. 38 (9).
- Wright, E. O. (2000): Working Class Power, Capitalist Interests, and Class Compromise, in: American Journal of Sociology 4, S. 957-1002.

Die Autorinnen und Autoren

Christine Behle ist Mitglied des ver.di-Bundesvorstandes und leitet den Fachbereich Verkehr.

Ulrich Beiderwieden leitet die Fachgruppe Forschung, Kommunikation/ Sachverständige, Verbände/Parteien, Dienstleistungen im ver.di-Fachbereich Besondere Dienstleistungen.

Ulrich Brinkmann, Prof. Dr., ist Professor für Wirtschaftssoziologie an der Universität Trier.

Franziska Bruder ist Gewerkschaftssekretärin im Bereich Mitgliederentwicklung beim ver.di-Bundesvorstand.

Sigrid Dahm leitet den Bereich Mitgliederentwicklung beim ver.di-Bundesvorstand.

Jörg Dieckhoff leitete den Bereich Controlling beim ver.di-Bundesvorstand bis Sommer 2012.

Oliver Dilcher, Dr., ist Tarifkoordinator im ver.di-Fachbereich Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen.

Heiner Dribbusch, Dr., ist Wissenschaftler am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut in der Hans-Böckler-Stiftung.

Thomas Ducks, Dr., ist Betriebsratsvorsitzender des Schwarzwälder Boten in Oberndorf.

Gabriele Gröschl-Bahr war Tarifkoordinatorin im Fachbereich Gesundheit, soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen und ist heute Tarifkoordinatorin im Fachbereich Sozialversicherung von ver.di.

Lieselotte Hinz leitete den Landesfachbereich Handel im ver.di-Landesbezirk Nordrhein-Westfalen bis September 2012.

Grischa Hochsieder ist Gewerkschaftssekretär im ver.di-Bezirk Uckermark/Barnim.

Ute Kittel leitet die Fachgruppe Touristik, Freizeit, Wohlbefinden im ver.di-Fachbereich Besondere Dienstleistungen.

Andrea Kocsis ist stellvertretende Vorsitzende der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft ver.di, u.a. verantwortlich für die Bereiche Organisationspolitik, Recht- und Rechtspolitik und Tarifpolitische Grundsatzfragen, und leitet den Fachbereich Postdienste, Speditionen und Logistik.

Oliver Nachtwey, Dr., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Trier.

Jürgen Prott, Prof. Dr., ist emeritierter Professor für Industrie- und Betriebssoziologie an der Universität Hamburg.

Thorsten Schulten, Dr., ist Wissenschaftler am Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut in der Hans-Böcker-Stiftung

Kacper Stachowski leitet die Organisationsentwicklungsabteilung von Solidarnosc, Polen.

Knut Steinkopf ist Gewerkschaftssekretär im Bereich Mitgliederentwicklung beim ver.di-Bundesvorstand.

Gabriele Sterkel, Dr., ist Gewerkschaftssekretärin in der Tarifpolitischen Grundsatzabteilung beim ver.di-Bundesvorstand.

Torsten Tenbief ist Gewerkschaftssekretär im Bereich Mitgliederentwicklung beim ver.di-Bundesvorstand.

Greg Thomson, Dr., leitet den Bereich Strategic Organizing von UNISON, Großbritannien.

Stefan Thyroke ist Gewerkschaftssekretär in der Fachgruppe Krankenkassen im ver.di-Fachbereich Sozialversicherung.

Anne Voss leitet den Landesfachbereich Bildung, Wissenschaft und Forschung im ver.di-Landesbezirk Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen.

Jörg Wiedemuth leitet die Tarifpolitische Grundsatzabteilung beim ver.di-Bundesvorstand.

Ulrich Wohland leitet das Büro Heidelberg von ORKA Organisation & Kampagnen.