

Kalle Kunkel

# »Langer Atem – keine Geduld mehr«

Der Kampf um die **Krankenhäuser** als politischer Tarifkonflikt

VSA:



Kalle Kunkel

»Langer Atem – keine Geduld mehr«

Der Kampf um die Krankenhäuser als politischer Tarifkonflikt

*Kalle Kunkel* ist Pressesprecher des ver.di Landesbezirks Berlin-Brandenburg, er hat im Jahr 2015 als Gewerkschaftssekretär den ersten Streik zur tariflichen Personalbemessung an der Charité in Berlin mitorganisiert.

Kalle Kunkel

# »Langer Atem – keine Geduld mehr«

Der Kampf um die Krankenhäuser  
als politischer Tarifkonflikt

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

Diese Arbeit wurde durch die  
Hans-Böckler-Stiftung  
finanziell gefördert.

© VSA: Verlag Hamburg GmbH 2025, St. Georgs Kirchhof 6, 20099 Hamburg

Alle Rechte vorbehalten

Titelfoto: Charité-Streik am 28. April 2015 (Foto: Arnim Thomas)

Druck- und Buchbindearbeiten: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-96488-230-1

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	9
Der Kampf um die Krankenhäuser .....	9
Die Motivation zu dieser Arbeit .....	12
Fragestellung .....	14
<b>1. Gewerkschaftliche Machtressourcen, Handlungsfähigkeit und Bedingungen für Organisationslernen</b> .....	17
<b>2. Die Krankenhauspolitik in Deutschland: historische Entwicklung und paradigmatische Brüche</b> .....	25
2.1 Die historische Entwicklung der Krankenhauspolitik .....	26
2.2 Wiederaufbau und die Dominanz fiskalischer Interessen .....	28
2.3 Der »Beginn der Krankenhauspolitik« und das Primat der Planung .....	29
2.4 Die neoliberale Herausforderung des tayloristisch-kenysianischen Kompromisses .....	31
2.5 Die Etablierung der Gesundheitsökonomie als zweite Leitwissenschaft der Gesundheitspolitik .....	43
2.6 Demokratische Bedarfsermittlung oder marktförmige Steuerung .....	44
2.7 Die Reformkonzeption der Robert Bosch Stiftung .....	48
2.8 Wissen und Kontrolle in einem Preis-Regime .....	57
2.9 Zwischenfazit: Die Durchsetzung der neoliberalen Hegemonie in den Krankenhäusern .....	61
2.10 Die neuen Paradigmen werden praktisch: Kostendämpfung und inkrementelle Vermarktlichung .....	64
2.11 Paradigmenwechsel: Ende der Kostendeckung und Einführung eines durchgängigen Preissystems .....	69
<b>3. Pflegenotstand und reduzierter staatlicher Planungsanspruch im stationären Sektor</b> .....	75
3.1 Personalausstattung und Kostenentwicklung in den Krankenhäusern unter DRG-Bedingungen .....	76
3.2 Versorgungsmängel, Stress und kognitive Dissonanz – die Folgen des Personalabbaus in der Pflege .....	79
3.3 Verringerung der Planungstiefe und Reduzierung der Investitionsförderung .....	81
3.4 Die Zunahme wirtschaftlicher Zwänge unter DRG-Bedingungen .....	84

<b>4. Die Industriellen Beziehungen im Krankenhaussektor</b>	85
4.1 Organisatorischen Rahmenbedingungen: Das System der Selbstverwaltung im Gesundheitswesen	85
4.2 Die Trägerlandschaft	87
4.3 Betriebliche Interessenvertretung	88
4.4 Gewerkschaften, Arbeitgeber und Tarifvertragssysteme im Krankenhaussektor	89
4.5 Privatisierung und ihr Einfluss auf die Industriellen Beziehungen in den Krankenhäusern	93
<b>5. Vertiefung der Vermarktlichung der Krankenhäuser und erste gewerkschaftliche Interventionen</b>	97
5.1 Die Vertiefung der Vermarktlichung	97
5.2 Der Beginn der gewerkschaftlichen Interventionen	100
<b>6. Der Haustarifvertrag als Experimentierraum für tarifliche Personalbemessung</b>	111
6.1 Die doppelte Wirkung der Tarifflicht für die Handlungsfähigkeit von ver.di an der Charité	111
6.2 Lokales Experiment und bundesweite Kampagne: Debatte innerhalb von ver.di zur Tarifstrategie an der Charité	115
6.3 Fazit: Die Ambivalenz des Flächentarifvertrags für Gewerkschaft und Arbeitgeber	119
<b>7. Entwicklung der Tariffbewegung für Entlastung und ihre Wechselwirkung mit den politischen Rahmenbedingungen</b>	121
7.1 Die Ausstrahlung des Charité-Abschlusses auf andere Krankenhäuser	121
7.2 Die Lockerung der Zwänge im DRG-System	123
7.3 Die Entwicklung der TV-E im Licht der veränderten Krankenhausfinanzierung	125
7.4 Zwischenfazit	132
7.5 Die Erweiterung der Tarifforderung durch ver.di und die neue Verschärfung der Tarifkonflikte um die TV-E	133
7.6 Die Politisierung der Tariffkampagne durch ver.di und die Widersprüche des erzwungenen Tripartismus	141
7.7 Die Grenze der tariflichen Durchsetzungsfähigkeit: Die Abschlüsse in Berlin (2021) und NRW (2022)	152
7.8 Fazit	157

<b>8. Flächentarifvertrag und Verbandspolitik: Die Institutionen der Industriellen Beziehungen als Arena der Auseinandersetzung</b>	161
8.1 Die Selbstbindung der Arbeitgeberinnen	161
8.2 Moralische Ökonomie des Flächentarifvertrags	163
8.3 Der Einfluss der VKA/TdL-Politik auf die Verhandlungen zum TV-E	170
8.4 Fazit	177
<b>9. Erwartungsmanagement in einem politischen Tarifkonflikt</b>	179
9.1 Die Wahrnehmung der TV-E von 2016 (Charité) und 2018 (Unikliniken Düsseldorf und Essen)	180
9.2 Die Zurechnung der Umsetzungsprobleme	184
9.3 Die gewerkschaftliche Bearbeitung der Enttäuschungen	185
9.4 Fazit	194
<b>10. Der TV-E als Versuch der tariflichen Begrenzung indirekter Steuerung</b>	197
10.1 Die Regulierungskonzeption der Charité Tarifkommission und deren Umsetzung im Jahr 2016	198
10.2 Der Charité-Kompromiss als Blaupause für weitere Abschlüsse	200
10.3 Zwischenfazit	201
10.4 Die Durchsetzung des »Strafzolls« an der Uniklinik Homburg	201
10.5 Das Verhältnis von Sanktionen und Interventionsbeschreibungen in der TV-E	203
10.6 Die Verschiebung der Regelungslogik in den TV-E-Abschlüssen	205
10.7 Die Wirkungsweisen der tarifierten Sanktionen im Vergleich	209
10.8 Die moralische Wirkung des Belastungsausgleichs in der Belegschaft	217
10.9 Fazit	219
<b>11. Zwischen Lobbyismus, Bündnispolitik und Streik: der gewerkschaftliche Einfluss auf die Krankenhauspolitik</b>	221
11.1 Von »Der Druck muss raus« zu den Personaluntergrenzen	221
11.2 Von den PPUG zur PPR 2.0	227
11.3 Der Weg zur gesetzlichen Personalbemessung	240
11.4 Fazit	245



**Ausblick und Schluss:**

**Der Kampf um die Krankenhäuser als politischer Tarifkonflikt  
im neoliberalen Kapitalismus** .....

247

Die Ambivalenzen des Flächentarifvertrags

als institutionelle Machtressource ..... 249

»Too big to fail« – Die Bedeutung der politischen

Rahmenbedingungen für die tarifliche Strategiebildung ..... 252

»Vertragsprosa« vs. ökonomischer Anreiz –

Wirkungsweisen von Tarifverträgen ..... 254

Aus den Kämpfen lernen ..... 257

Literaturverzeichnis ..... 259

Danksagung ..... 277

# Einleitung

## Der Kampf um die Krankenhäuser

Am 22. Juni 2015 traten die ver.di-Mitglieder an der Charité Universitätsmedizin Berlin in einen unbefristeten Streik. Er sollte zehn Tage dauern (Tagesspiegel 2015). Mit diesem Streik wurden die Beschäftigten in einem bislang nicht bekannten Ausmaß zu selbstbewussten Akteur\*innen in den krankenhauspolitischen Auseinandersetzungen in Deutschland. Denn die Tarifforderung, die mit dem Streik durchgesetzt werden sollte, unterschied sich fundamental von den bisherigen Forderungen der Gewerkschaften im Krankenhaus. Erstmals wurde unmittelbar für die Reduzierung der Arbeitsbelastung durch tarifliche Personalvorgaben gestreikt – also für mehr Personal (Sell 2015).

Mit dieser Forderung betrat ver.di nicht nur an der Charité Neuland. Zwar hat sich der Katalog der durch Tarifverträge regelbaren Gegenstände seit Bestehen der Bundesrepublik stetig erweitert (Renneberg 2018: 156ff.; Hyman 2001: 55). Im Mittelpunkt gewerkschaftlicher Strategien standen historisch jedoch Lohn- und Gehaltsforderungen sowie die Arbeitszeit, inklusive Urlaub und weiteren Regelungen, die die Zeit und die Bedingungen definieren, in und zu denen die Beschäftigten ihrem Arbeitgeber zur Verfügung stehen müssen. Darüber hinaus wurden die Arbeitsbedingungen vor allem durch indirekte monetäre Kompensationen wie Zuschläge für Überstunden und Schichtarbeit reguliert. Diese sollten zum einen die Beschäftigten für besonders belastende Arbeitszeiten monetär entschädigen. Zum anderen sollte damit für die Arbeitgeber ein Anreiz geschaffen werden, besonders belastende Formen der Beanspruchung der Beschäftigten möglichst zu vermeiden, indem sie die belastenden Arbeitsformen für die Unternehmen teuer machen. Die Disposition über den Einsatz der lebendigen Arbeit verblieb damit aber weitgehend beim Arbeitgeber.

Die Forderung nach tariflichen Personalstandards überschritt diese Grenze der einseitigen Disposition über die Arbeitskraft, indem sie tariflich normieren wollte, wie viele Beschäftigte ein Arbeitgeber für eine bestimmte Menge an Arbeit einsetzen muss – und andersherum: wie viel Arbeit den einzelnen Beschäftigten zugemutet werden kann (Kunkel 2020: 131f.). Damit betrat die Gewerkschaft ver.di auch juristisch Neuland und musste die juristische Legitimität der Forderung vor den Arbeitsgerichten durchsetzen (Abel 2015). In historischer Perspektive ist die Entwicklung dieser Forderungen bemerkenswert. Zwar hat es schon immer Auseinandersetzungen zwischen Kapital und Arbeit um die Intensität der Arbeit gegeben, allerdings waren die Versuche einer objektiven Messung des Arbeitsaufwandes für spezifische Tätigkeiten in dieser Auseinandersetzung traditionell ein Instrument des Kapitals,

um sich die Kontrolle über den Produktionsprozess anzueignen (Braverman 1977). In der Auseinandersetzung um die Arbeitsbelastung in den Krankenhäusern fand mit der Forderung nach Personalstandards – genauer: nach Personalbemessung – also gewissermaßen eine Rückaneignung dieser Kontrollinstrumente statt, um die Arbeitgeber für die Arbeitsbelastung in die Verantwortung nehmen zu können. Sie ist damit auch eine Reaktion auf die Arbeitsverdichtung, die durch Managementtechniken der »indirekten Steuerung« (Glißman/Peters 2001) und das damit einhergehende »Prinzip der Maßlosigkeit«, mit dem Arbeitsprozesse über die Steuerung durch Zielvorgaben entgrenzt wurden (Sauer 2013: 31ff.).

Der auf den Streik folgende Tarifabschluss an der Charité, der zum 1. Mai 2016 in Kraft trat, traf auf großen Widerhall innerhalb der haupt- und ehrenamtlichen ver.di-Strukturen in den Krankenhäusern. Weitere Krankenhäuser stellten unter dem Begriff »Tarifvertrag Entlastung« (TV-E) in den folgenden Jahren Forderungen analog zu denen von ver.di an der Charité auf. Ein Schwerpunkt lag hierbei auf den Universitätskliniken. Charakteristisch für die folgenden Tarifbewegungen war, dass ver.di dabei um eine enge Verzahnung zwischen den Tarifkonflikten und der politischen Lobbyarbeit bemüht war. Im Saarland etwa wurden im Jahr 2016 21 Krankenhäuser zu gemeinsamen Tarifverhandlungen aufgefordert (ver.di 2016). Dies wurde verbunden mit der Aufforderung an die Landespolitik, ihrerseits Personalvorgaben auf Landesebene festzuschreiben. Schließlich forderte ver.di kurz vor den Bundestagswahlen 2017 bundesweit Krankenhäuser zu Verhandlungen für einen TV-E auf (ver.di 2017a).

Die zeitliche Nähe zu Wahlterminen wurde durch ver.di in den folgenden Auseinandersetzungen auch auf Landesebene immer wieder bewusst gesucht. Im Jahr 2019 stellte ver.di am Uniklinikum Jena im Vorfeld der Landtagswahlen in Thüringen ein 100-Tage Ultimatum zur Erfüllung ihrer Forderung und kündigte Streiks nach dem Ablauf des Ultimatums an. Sie konnte damit einen TV-E durchsetzen, ohne dass es zum Streik kam (ver.di 2019). Die gleiche Strategie verfolgte ver.di im Jahr 2021 in Berlin (Tagesspiegel 2021) und im Jahr 2022 in Nordrhein-Westfalen (NRW) (ver.di 2022a). Bewusst wurde sich hier die besondere politische Responsivität der öffentlichen Eigentümer im Wahlkampf zunutze gemacht, um den Druck von (potenziellen) Streiks über die betriebliche Ebene hinaus zu nutzen.

Doch nicht nur auf der Ebene der gewerkschaftlichen Strategie sind die Konflikte für einen TV-E von einer engen Verzahnung der betrieblichen Auseinandersetzungen mit politischer Einflussnahme geprägt. Auch andersherum hatten bundespolitische Entscheidungen zur Krankenhausfinanzierung einen prägenden Einfluss auf die lokalen Auseinandersetzungen um die TV-E. Inmitten des bis dato langwierigsten Arbeitskamps um einen TV-E an den

Universitätskliniken Düsseldorf und Essen im Jahr 2018 veröffentlichte das Bundesministerium für Gesundheit (BMG) ein Eckpunktepapier für eine Veränderung der Finanzierung eines Teils der Pflege (»Pflege am Bett«) in den Krankenhäusern. Der Vorstoß, der schließlich auch gesetzlich umgesetzt wurde, sah eine kostendeckende Finanzierung der Personalkosten für die »Pflege am Bett« vor. Ein großer Teil der Pflege wurde damit aus der Krankenhausfinanzierung durch die sogenannte Fallpauschalen (Diagnosis Related Groups – DRG) herausgelöst und damit von dem Kostendruck durch diese Finanzierungsform befreit. Von den politischen Vertreter\*innen der Krankenkassen wurde dieser Vorstoß als »Meteoriteneinschlag« in das DRG-System kritisiert (Leber 2018). Auch in der Nachbetrachtung artikulierten die Krankenkassen ihre Irritation über die sehr ungewöhnliche Form der politischen Durchsetzung dieses Gesetzes, die insbesondere eine Einflussnahme der Akteure der Selbstverwaltung im Gesundheitswesen weitgehend abwehrte, relativ offen (Leber/Vogt 2020).

Kurz nach Veröffentlichung der Eckpunkte wurde in den Tarifaueinandersetzungen an den Universitätskliniken in Essen und Düsseldorf eine Einigung erzielt. Noch bemerkenswerter: in relativ kurzen Abständen folgen darauf weitere Abschlüsse am Universitätsklinikum des Saarlandes, dem Klinikum Augsburg, den Unikliniken Mainz und Jena sowie im Jahr 2020 an der Uniklinik Schleswig-Holstein. An allen diesen Standorten kam es zu einer Einigung, ohne dass ver.di in den Erzwingungsstreik treten musste. Zugleich wurden in diesen Abschlüssen<sup>1</sup> zentrale Forderungen von ver.di erfüllt, die in der Auseinandersetzung 2015/2016 an der Charité nicht durchgesetzt wurden und auch in keinem der anderen Abschlüsse bis 2018 durchgesetzt werden konnten. Hier ging es vor allem um die Konkretisierung der Personalvorgaben und die Festlegungen von tariflichen Kompensationen für die Beschäftigten bei Nicht-Einhaltung der Vorgaben in Form von zusätzlichen freien Tagen.

Der enge zeitliche Zusammenhang zwischen den Streiks von ver.di in den Krankenhäusern, der Reform der Pflegefinanzierung und den Tarifabschlüssen ist für die Analyse strategischer Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften in vierfacher Hinsicht interessant:

1. ver.di hat durch die Koordination der Streiks mit Wahlterminen auf Landes- und Bundesebene bewusst auf eine Strategie gesetzt, in der der Streik nicht nur eine betriebliche Wirkung entfalten sollte, sondern auch als Mittel der politischen Kommunikation eingesetzt wurde. Ohne den Konflikt

---

<sup>1</sup> Nicht alle Abschlüsse waren Tarifverträge, sondern zum Teil sogenannte schuldrechtliche Vereinbarungen. Dies hat jedoch mit verbandspolitischen Fragen zu tun, die an dieser Stelle unbeachtet bleiben können.

mit der restriktiven Auslegung des Streikrechts in Deutschland (Abendroth 1954; Mückenberger 1980; Platow 2017; Däubler 2018; historische Darstellungen zum politischen Streik: Redler 2004; Gallas et al. 2012) offen zu suchen, wurden die betrieblichen Konflikte so trotzdem politisch aufgeladen.

2. Nicht nur auf der Ebene der politischen Strategie, sondern auch auf der Ebene der betrieblichen Taktik haben dabei Lernprozesse stattgefunden. Zum einen wurde die Forderung nach Personalstandards per Tarifvertrag nach dem »Experiment« an der Charité-Universitätsmedizin verallgemeinert. Darüber hinaus wurden auch Streikstrategien und die damit verbundenen sogenannten Notdienstvereinbarungen adaptiert und die Formen der betrieblichen Organisation entwickelten sich über die Jahre weiter – zum Teil in direkter Anlehnung an Organizing-Konzepte etwa von Jane McAlevey (2019). Darüber hinaus systematisierte ver.di die Taktiken zur Einflussnahme auf die Politik in den verschiedenen Auseinandersetzungen.
3. Der oben angedeutete ungewöhnliche Verlauf des Gesetzgebungsverfahrens lässt die Hypothese zu, dass es ver.di gelungen ist, in einer Art und Weise auf die politische Entscheidungsfindung Einfluss zu nehmen, die zu einer Abweichung der sonst üblichen »Spielregeln« für bundespolitische Reformprozesse geführt hat. Auf der Landesebene wiederum konnte erreicht werden, dass die Landesregierungen beträchtliche rechtliche Risiken eingegangen sind, um eine Finanzierung der TV-E zu ermöglichen.
4. Unter den Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen schließlich gelang es ver.di seit 2018 Tarifverträge zur Entlastung abzuschließen, die qualitativ über den ursprünglichen Abschluss an der Charité Universitätsmedizin in Berlin im Jahr 2016 hinausgehen. Welche Rolle dabei jeweils die veränderten Rahmenbedingungen und die zunehmend strategische Systematisierung und Professionalisierung der Konfliktführung von Seiten der Gewerkschaften spielte, wird in Laufe der Untersuchung genauer zu betrachten sein.

## **Die Motivation zu dieser Arbeit**

Die Inspiration für diese Arbeit entspringt den persönlichen Erfahrungen des Autors. Über fünf Jahre habe ich die Auseinandersetzung um den ersten Tarifvertrag Entlastung in Deutschland an der Charité und dessen Umsetzung als ver.di-Gewerkschaftssekretär mitorganisiert und begleitet. Ich war mitverantwortlich für die Organisation der Streiks, war beteiligt an den Tarifverhandlungen, die ich zum Teil auch selbst geführt habe. Ich habe dabei die Kraft, die dieser Tarifkampf entfalten konnte, miterlebt und zugleich

auch seine Beschränkungen kennengelernt. Ich habe die Ermächtigung der Kolleg\*innen im Streik erlebt und das Ausmaß, in dem die kollektiven Mobilisierungen die etablierten Abläufe des politischen Betriebs irritieren konnten. Als gewerkschaftlicher Betreuungssekretär musste ich jedoch nach Abschluss des ersten Tarifvertrags – aus Gründen, die in dieser Arbeit dargestellt werden – auch Kolleg\*innen erklären, dass der Tarifvertrag, den sie erstritten hatten, für ihre konkrete Überlastungssituation unmittelbar keine Abhilfe schaffen konnte. Ich habe Stationen mit motivierten Kolleg\*innen kollabieren sehen. Ich konnte beobachten, wie die Trias aus medizinischer Notwendigkeit, Personalmangel und ökonomischem Druck zu skrupellosen Entscheidungen des Managements führte, ohne dass der Tarifvertrag für Entlastung diesem Treiben die notwendigen Grenzen setzen konnte.

Als Beobachter des Gesundheitssystems konnte ich jedoch zugleich beobachten, wie die Waagschale zu kippen begann. Wie sich in den politischen Entscheidungen – zum Teil völlig unerwartet – Risse im ökonomisierten Krankenhauswesen abzeichneten.

Ich – und viele der schon lange Aktiven mit mir – sahen und sehen darin auch einen Effekt dieser Auseinandersetzungen. Die Charité hatte andere Krankenhäuser angesteckt. Weitere Unikliniken ließen sich inspirieren und gingen in ihren Auseinandersetzungen und in ihren Tarifabschlüssen über das hinaus, was an der Charité erreicht wurde. Diese politischen Erfolge standen jedoch in einem deutlichen Kontrast zu der bitteren Realität auf den Stationen und den Bereichen an der Charité. Ich musste lernen, dass der Hinweis auf diese Erfolge, auf den Umstand, dass das System Risse bekam, jenen zynisch erschien, die Dank unseres Tarifvertrages nun zwar wissen konnten, wie viele Pflegekräfte bei ihnen auf dem Dienstplan theoretisch stehen müssten. Bei denen die Frustration aber umso bitterer wurde, weil sie trotz des erkämpften Tarifvertrags nichts dagegen tun konnten, dass der Arbeitgeber diesen Anspruch nicht umsetzte.

Die Gründe hierfür sind, wie die vorliegende Arbeit zeigen wird, vielfältig. Zu nennen sind hier etwa unzureichende Sanktionsmechanismen gegenüber dem Arbeitgeber bei Nichteinhaltung der Personalbemessung im ersten TV- E an der Charité. Auch wenn sich dies im Fortgang der weiteren Tarifaueinandersetzungen verbessern sollte: Die strukturbildende Ursache der nur bedingt erfolgreichen Wirksamkeit aller TV-Es ist in der gesetzlichen Restriktion der Krankenhausfinanzierung und ihrer Folgewirkungen zu sehen. Hierzu gehört prominent die politisch erzeugte eklatante Personalfucht auf dem Pflege-Arbeitsmarkt.

Die Erfahrungen mit der Gleichzeitigkeit von tarifpolitischen Erfolgen auf der einen und den Problemen bei der Umsetzung der tariflichen Errungenschaften auf der anderen Seite verweist, wie in dieser Arbeit gezeigt werden

soll, auf spezifische Herausforderungen der Gewerkschaften im Kontext von neoliberalen Regierungsweisen. In den bisherigen Arbeiten zu den Entlassungskämpfen fehlt eine spezifische Theoretisierung der neoliberalen Steuerung der Krankenhäuser als Kontext für die Tarifbewegungen für Entlastung. Damit kann aber der politische Gehalt der Auseinandersetzungen nur unzureichend entschlüsselt werden. Auch die Widersprüche und Herausforderungen, die die politischen Implikationen der Tarifforderung nach Entlastung mit sich bringen, sind deshalb noch nicht analysiert worden. Über das begrenzte Feld der Krankenhäuser hinaus soll diese Arbeit helfen, die Potenziale und Begrenzungen gewerkschaftlicher Machtressourcen im Neoliberalismus genauer zu verstehen.

## Fragestellung

Ich gehe im Folgenden der Frage nach, wie die gewerkschaftlichen Kämpfe um Personalvorgaben im Krankenhaus durch die politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen geprägt wurden und wie die Gewerkschaft ver.di die Veränderung dieser Rahmenbedingungen ihrerseits in ihre tarifliche und politische Strategie einbezogen hat.

Es geht also im weitesten Sinne um das Verhältnis und das Spannungsfeld zwischen gewerkschaftlicher Tarifpolitik und staatlicher Regulierung am Beispiel der TV-E-Auseinandersetzungen in den Krankenhäusern zwischen den Jahren 2012 und 2022. Dabei soll der Blick sowohl auf die strategischen Handlungsmöglichkeiten der Gewerkschaft als auch auf die Beschränkungen selbiger durch die politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen gerichtet werden.

Im Rahmen der Arbeit wurden 24 halboffene, leitfadengestützte Expert\*innen-Interviews geführt, welche die wichtigsten Quellen in dieser Arbeit darstellen. Um einen größeren Abstand zum Gegenstand der Untersuchung zu bekommen, habe ich mich entschieden, dass im Mittelpunkt der Untersuchung zur Auseinandersetzung um die Personalbemessung nicht nur die Charité, sondern auch die bundesweiten Auseinandersetzungen stehen sollten, an denen ich nicht unmittelbar beteiligt war. Darüber hinaus beziehe ich mich in der Analyse auf die gewonnenen Daten aus den Interviews und Dokumentenanalysen und versuche darüber ein Gegengewicht zu meinen subjektiv geprägten Vorannahmen von mir als Konfliktbeteiligtem zu schaffen. Dabei beziehe ich mich jedoch auch auf Quellen, an deren Erstellung ich beteiligt war. Wo dies der Fall ist, mache ich das im Text transparent.

Aus den zahlreichen TV-E-Auseinandersetzungen, die seit dem Jahr 2012 geführt wurden, fokussiert diese Arbeit auf die Auseinandersetzungen an

der Charité im Jahr 2015 sowie 2021 und bei Vivantes im Jahr 2021. Darüber hinaus werden die Auseinandersetzungen an den Unikliniken Düsseldorf und Essen aus dem Jahr 2018 bzw. an den sechs Unikliniken in NRW im Jahr 2022 in den Blick genommen. Auf Entwicklungen an anderen Standorten wird Bezug genommen, soweit sie die Entwicklung in den untersuchten Auseinandersetzungen mitgeprägt haben. Aus Gründen, die im Laufe der Arbeit dargestellt werden, gilt dies insbesondere für den Tarifabschluss an der Universitätsklinik des Saarlands (Homburg) aus dem Jahre 2018.

Der Fokus auf die genannten Standorte liegt darin begründet, dass sie unter den TV-E-Auseinandersetzungen in mehrfacher Hinsicht eine herausgehobene Rolle eingenommen haben. Sowohl der Charité als auch den Unikliniken Düsseldorf/Essen kam in der Entwicklung der TV-Es eine Pionierrolle zu, in der das Spannungsfeld zwischen betrieblicher Auseinandersetzung und politischen Rahmenbedingungen (und deren Veränderung) besonders markant greifbar wurde. Dies kommt insbesondere dadurch zum Ausdruck, dass an diesen Standorten mit einigen Jahren Verzögerung ein jeweils zweiter Anlauf für die Verbesserung des im ersten Anlauf durchgesetzten TV-E stattgefunden hat (Charité/Vivantes<sup>2</sup> im Jahr 2021, Düsseldorf/Essen unter Hinzuziehung von vier weiteren Unikliniken in NRW im Jahr 2022). Zwischen diesen beiden Anläufen haben sich jedoch die gesetzlichen sowie die innergewerkschaftlichen Bedingungen verändert, sodass hier die Wechselwirkungen zwischen tariflicher und politischer Ebene untersucht werden können. Darüber hinaus musste ver.di bei der Mobilisierung zum zweiten Anlauf sowohl in Berlin an der Charité als auch in NRW an zwei der sechs Unikliniken die Enttäuschungen in (Teilen) der Belegschaft mit den ersten TV-E und ihren Beschränkungen bearbeiten. Dies ermöglicht, die Ursachen für diese Enttäuschungen zu untersuchen, die – wie zu zeigen sein wird – eng mit dem Spannungsfeld aus tariflichen Forderungen und politischen Zielen zusammenhängen. Last but not least stellten die zweiten Anläufe in Berlin im Jahr 2021 und in NRW im Jahr 2022 eine bisher nicht gesehene Eskalation in den TV-E-Auseinandersetzungen dar, nachdem eine ganze Reihe vorheriger TV-E Abschlüsse vorangegangen waren, die ohne Erzwingungsstreik durchgesetzt werden konnten. In beiden Fällen konnten Tarifvereinbarungen erst nach mehrwöchigen Streiks erreicht werden. Die Untersuchung der Gründe für diese Eskalation ermöglicht einen Einblick in die Verschränkung von politischen Rahmenbedingungen und gewerkschaftlicher Strategie.

---

<sup>2</sup> Wobei bei Vivantes erstmals ein TV- E erstritten wurde.



# 1. Gewerkschaftliche Machtressourcen, Handlungsfähigkeit und Bedingungen für Organisationslernen

Dass die Gewerkschaft ver.di in der Lage war in mitunter harten Streikauseinandersetzungen tarifpolitisches Neuland zu betreten, ist nicht selbstverständlich. Zwar wird seit einigen Jahren wieder danach gefragt, ob das »Comeback der Gewerkschaften« (Schmalz/Dörre 2013) bevorstehe. Jedoch haben die Gewerkschaften in Deutschland bisher mit massiven Krisenerscheinungen zu kämpfen. Insbesondere gehen die Mitgliederzahlen und die Fähigkeit der Gewerkschaften, die Arbeitsbeziehungen durch Tarifverträge zu gestalten, seit Jahren zurück.

Die deutschen Gewerkschaften sind dabei vor allem aus zwei Gründen im globalen Vergleich erst verspätet und nicht so radikal mit einer Krise des eigenen Organisationsmodells konfrontiert. Zum einen vollzog sich der Mitgliederschwund der Gewerkschaften in Deutschland verglichen mit anderen Ländern weniger dramatisch. Tatsächlich wurde er durch den Anschluss der DDR an die BRD sogar kurzfristig unterbrochen, hat dann aber im Zuge der Deindustrialisierung der ehemaligen DDR im Zusammenspiel mit den ökonomischen und politischen Veränderungen in Westdeutschland massiv an Fahrt aufgenommen. Der Organisationsgrad über alle Branchen und Gewerkschaften hinweg halbierte sich von 30,3% im Jahr 1990 auf 15% im Jahr 2017 (Brinkmann et al. 2008: 33ff.; Birke/Dribbusch 2019: 12). Zum anderen waren die Gewerkschaften durch ihre institutionelle Einbettung in die tripartistische Sozialpartnerschaft zwischen Gewerkschaften, Arbeitgeber(verbänden) und Parteien bzw. Regierung auch jenseits der konkreten Mobilisierungsfähigkeit und Organisationsgrade im Betrieb in der Lage, gesellschaftlichen Einfluss zu nehmen und erkämpfte Standards zu bewahren. Insbesondere konnten Betriebe mit großen Beschäftigtenzahlen in der Tarifbindung gehalten werden. So lag der Anteil der Betriebe mit Tarifvertrag über alle Branchen hinweg im Jahr 1999 bei 40%. Zugleich waren 62% der Arbeitsverträge durch Tarifverträge reguliert. Großflächige Allgemeinverbindlichkeitserklärungen wie z.B. für den Einzelhandel bis zum Jahr 1999 verstärkten die Flächenwirkung der Tarifverträge. Jedoch geht die Tarifabdeckung seit Jahren signifikant zurück. Im Jahr 2020 waren nur noch 24% der Betriebe und 43% der Beschäftigten von einem Tarifvertrag erfasst (IAB 2021).

Zugleich reduzierte sich mit der gewerkschaftlichen Verankerung im Betrieb zeitversetzt auch die Anerkennung der Gewerkschaften bei den Parteien und den Regierungen. Insbesondere die DGB-Gewerkschaften hatten

lange Zeit den Anspruch eines Monopols auf die Vertretung der abhängig Beschäftigten (Hassel 2006a: 188) und weiter noch einer quasi hegemonialen Stellung in der Vertretung der Zivilgesellschaft gegenüber der Politik (Hyman 2001: 61f.). Spätestens mit den 1990er-Jahren reduzierte sich die Rolle der Gewerkschaften gegenüber der Politik nach Einschätzung von Hassel zunehmend auf die Rolle einer Interessengruppe unter vielen. Die exklusiven Zugänge zu politischen Entscheidungsträgern gingen ab den 1980er-Jahren zurück (Hassel 2006b: 213). Die Präsenz von führenden Gewerkschafter\*innen im Bundestag oder in den Regierungen nahm kontinuierlich ab (Hassel 2006a: 196). Für die Gewerkschaften verschärfte sich damit die Krise von zwei Seiten. Auf der einen Seite verloren sie durch Mitgliederrückgänge an Durchsetzungskraft in den Betrieben und waren deshalb auf politische Unterstützung sowohl in Form von »Organisierungshilfen« (Streeck 1981) als auch institutioneller Unterstützung beim Erhalt tariflicher Standards angewiesen. Jedoch ging mit dem Verlust der starken Stellung in den Betrieben auch die Responsivität der Politik gegenüber den gewerkschaftlichen Forderungen zurück (Hyman 2001: 13). Als entscheidende Wegmarke bei der Entfremdung von Gewerkschaften und Regierung gilt dabei das Scheitern des zweiten »Bündnisses für Arbeit« unter der Kanzlerschaft von Gerhard Schröder (Streeck 2006: 162).

Vor diesem Hintergrund gab es bereits seit den 1980er-Jahren Debatten, um die inhaltliche Neuausrichtung der Gewerkschaften (Krack/Kutscher 1985; Hoffmann et al. 1990). Innerhalb von ver.di bzw. ihre Vorläuferorganisation HBV (Handel, Banken und Versicherungen), wurde ab den 1990er-Jahren, vor allem im Bereich Handel mit konfliktorientierten Strategien experimentiert, die auch bewusst kampagnenförmig die Öffentlichkeit in die Auseinandersetzung mit einbezogen (Dribbusch 2007: 44). Innerhalb von ver.di wurden nach der Fusion mit der sogenannten Lidl-Kampagne versucht, der schwindenden betrieblichen Verankerung durch Bündnisbildung und Öffentlichkeitskampagnen entgegenzutreten (Schreieder 2007). Zugleich kam es auf lokaler Ebene – zuerst in Hamburg – zu ersten Experimenten mit neuen Formen der Erschließung von bisher nicht- oder nur schlecht erschlossenen Betrieben und Branchen. Für diese ersten Organizing-Projekte wurden zusätzliche »Organizer«-Stellen geschaffen, die nur der Erschließungsarbeit dienen sollten. (Bremme 2007). ver.di erhielt dabei auch Unterstützung in Form von Erfahrungstransfer und Ausbildung durch die US-amerikanische Gewerkschaft SEIU (Alzaga 2007).

Doch können sich Gewerkschaften durch die Umstellung ihrer Handlungsweisen dem globalen Trend der schwindenden gewerkschaftlichen Durchsetzungsfähigkeit entgegenstellen? Die Forschung zum Niedergang der Gewerkschaften fokussierte über eine lange Zeit vor allem auf die objektiven

Ursachen der Krise wie die Globalisierung, die Tertiärisierung oder der Anstieg der Arbeitslosigkeit (Ebbinghaus/Visser 199: 136). Ab den 1990er-Jahren entwickelte sich jedoch in den USA parallel zu entsprechenden Aktivitäten einzelner Gewerkschaften ein Forschungsansatz, der die »strategische Wahlmöglichkeit« der Gewerkschaften in den Mittelpunkt der Forschung rückte – die sogenannte Labour Revivalization Studies (LRS) (Voss/Sherman 2000; Cregan 2005; Rehder 2008; Frege/Kelly 2003). Dieser Ansatz wurde in Deutschland ab den frühen 2000er-Jahren parallel zum Anheben der ersten Experimente in den Gewerkschaften breiter rezipiert (Brinkmann et al. 2008; Nachtwey/Brinkmann 2010). Dabei kam der Diskussion um »Organizing« als Methode zur gewerkschaftlichen Erneuerung eine wichtige Bedeutung zu. Denn damit traten die konkreten Handlungsformen der Gewerkschaften, die Art und Weise der Präsenz im Betrieb, die Methoden der Mitgliedergewinnung und damit die Frage, für was die gewerkschaftlichen Ressourcen eingesetzt werden, in den Fokus.<sup>3</sup>

Der Begriff des »Organizing« wird dabei nicht einheitlich verwendet (Dribbusch 2007; zur Kritik siehe: Frege 2000). Wo der Begriff politisch emphatisch verwendet wird, wird darunter eine politische Haltung verstanden, die auf eine Demokratisierung der Gewerkschaften nach innen und ein konfliktorientiertes Agieren gegenüber der Kapitaleseite nach außen orientiert (Bronfenbrenner/Jurvisch 1994; Voss/Sherrman 2000; Ganz 2000). Carola M. Frege dagegen versteht unter Organizing ein politisch neutrales Set an Sozialtechniken, das Gewerkschaften einsetzen, um ihre Organisationsmacht zu stärken. Dazu gehört etwa die Werbung von Mitgliedern im 1:1-Gespräch, eine stärkere Partizipation in Entscheidungen durch die Mitglieder, die Entwicklung von Kampagnenplänen oder die Kartierung des Organisationsfeldes (Mapping) (Frege 2000: 266).

Zugespitzt ließe sich der Blickwechsel in der Forschung, der in Deutschland unter dem Begriff »Strategic Unionism« diskutiert wird, auf die Formel bringen: Statt die objektiven strukturellen Gründe zu untersuchen, die den

---

<sup>3</sup> Zur Revitalisierung der deutschen Gewerkschaften im Krankenhaus liegen bisher Auswertungen zur Wirksamkeit von Organizing-Methoden vor (Nachtwey/Thiel 2014), sowie eine Untersuchung zur politischen Bündnisarbeit im internationalen Vergleich (Auffenberg 2018; Auffenberger/Krachler 2017). Luigi Wolf (2013, 2017) fokussiert in seinen Arbeiten zum Streik an der Charité auf die Bedeutung des Pflegeethos als Mobilisierungsressource und die Entwicklung von ökonomischem Druckpotenzial von »Pflegestreiks« im Zuge der Einführung der DRGs. Daniel Behurzi (2018) hat die Veränderung der Machtressourcen bei Auseinandersetzungen unterhalb der Streikschwelle untersucht. Julia Dück verortet die Auseinandersetzungen in den Krankenhäusern in einem allgemeineren Kontext von Sorgearbeit (Düeck 2022) und fragt anhand der Bündnisarbeit zur Unterstützung des Charité-Streiks nach dem feministischen Potenzial der Auseinandersetzungen im Care-Sektor (Düeck 2018).

Niedergang der Gewerkschaften verursachen, soll nach den subjektiven Handlungsmöglichkeiten der Gewerkschaften in einer veränderten (feindlicheren) Umwelt gefragt werden. Jedoch können sowohl die oben ange deuteten »objektiven« Faktoren des gewerkschaftlichen Niedergangs als auch die Entfaltung der gewerkschaftlichen Machtressourcen nicht verstanden werden, ohne sie in Bezug zu setzen zu den institutionellen Bedingungen, in die sie eingebettet sind. Ebbinghaus/Visser betonen in diesem Zusammenhang, dass die Auswirkungen von wirtschaftlichen Entwicklungen auf die Gewerkschaften geprägt seien von der konkreten Stellung, die den Gewerkschaften in den nationalen Systemen der industriellen Beziehungen zukomme. Dazu gehören etwa die Fragen, ob und wie sie Zugang zu den Beschäftigten am Arbeitsplatz haben, oder wie sie in das System des Wohlfahrtsstaates eingebettet sind. (Ebbinghaus/Visser 1999: 139).

Beverly Silver hat in Anlehnung an Erik O. Wright (2000) zwei primäre Machtressourcen für Arbeiter\*innenmacht identifiziert: strukturelle Macht und Organisationsmacht. Strukturelle Macht ergebe sich für die Beschäftigten aus ihrer strategischen Stellung im Produktionsprozess oder ihrer Verhandlungsposition in einer angespannten Arbeitsmarktsituation. Organisationsmacht ergebe sich aus der Bildung von (gewerkschaftlichen) Arbeiter\*innen-Organisationen, über die Arbeiter\*innen durch kollektives Agieren in der Gesellschaft und im Betrieb Einfluss nehmen können (Silver 2005: 30ff.).

Die institutionelle Einbettung der Gewerkschaften kann in diesem Sinne als zusätzliche Machtressource über die von Wright und Silver beschriebene Primärmacht hinaus verstanden werden. Brinkmann et al. (2008) bezeichnen dies als »institutionelle Macht«. Darunter werden kodifizierte Normen und Institutionen wie Tarifverträge, Gesetze oder die Institution Betriebsrat verstanden, auf die sich Beschäftigte oder Gewerkschaften bei der Durchsetzung ihrer Forderungen und Interessen stützen können. In solchen Formen der institutionellen Macht können gesellschaftliche Kräfteverhältnisse konserviert werden, auch wenn ihre materielle Basis durch gesellschaftliche Veränderungen bereits erodiert ist. Diese zeitliche Beständigkeit ermöglichte den Gewerkschaften eine gewisse Handlungsfähigkeit auch dann, wenn ihre primären Machtressourcen geschwächt sind.

Die Krise der Gewerkschaften ist in Deutschland stark vermittelt durch die institutionelle Einbindung der Gewerkschaften in das Modell der Sozialpartnerschaft (Frege/Kelly 2003: 17). Es ist deshalb vielleicht auch kein Zufall, dass die LRS-Studien in Deutschland den Aspekt der »institutionellen Macht« besonders hervorheben. Denn die Reaktion auf die Krise ist von den Ambivalenzen der institutionellen Macht geprägt. Auch bei schwindender Macht haben die Gewerkschaften in Form der institutionalisierten Zugänge zu Entscheidungen immer auch etwas zu verlieren. Ein konfliktorientiertes

Vorgehen gefährdet vor diesem Hintergrund die Institutionen, weil das Risiko besteht, dass das Gegenüber in der »Konfliktpartnerschaft« (Müller-Jentsch 1999) die Institutionen aufkündigt. Vor diesem Hintergrund müssen die Gewerkschaften abwägen, ob sie durch eine verstärkte Konfliktorientierung mehr Durchsetzungs- und damit an Ende auch Gestaltungsmacht zurückerlangen, als sie durch die Gefährdung der institutionellen Einbindung riskieren (Dörre 2003: 281). Dies gilt sowohl für die unmittelbaren Institutionen der industriellen Beziehungen als auch für die Zugänge zu Parteien und Regierung.<sup>4</sup> Nach Schmalz/Dörre (2014) hat mit dem Rückgang der unmittelbaren Zugänge zu Entscheidungsträgern die Notwendigkeit für Gewerkschaften zugenommen, wie Nichtregierungsorganisationen (NGOs) die Politik über den Weg der öffentlichen Meinung zu beeinflussen. Sie schlagen vor diesem Hintergrund die »Diskursmacht« als eine vierte Machtressource vor, die jenseits von struktureller Macht im Kontext der Produktion und institutioneller Macht liegt.

Vor dem Hintergrund des Dilemmas zwischen Konfliktorientierung und der Wahrung institutioneller Einflussmöglichkeiten,<sup>5</sup> kommt der Frage nach den Gründen und den Bedingungen für eine veränderte Orientierung der gewerkschaftlichen Praxis hin zu einer stärkeren Konfliktbereitschaft eine wichtige Bedeutung in der LRS-Literatur zu. Denn klassische Theorien der Organisation sehen in Krisensituationen eher eine Tendenz von Organisationen zum Traditionalismus (Voss/Shermann 2000: 305). Voss/Shermann identifizieren vor diesem Hintergrund in einer Studie über den Gewerkschaftswandel in den USA drei Elemente, die zusammenkommen müssen, um Veränderung wirksam werden zu lassen: Es brauche 1) eine für die Organisation spürbare Krise. Die bestehenden Handlungsroutrinen könnten jedoch 2) nur aufgebrochen werden durch Impulse von einer aktivistisch orientierten neuen Gewerkschaftsgeneration, die Erfahrungen aus anderen weniger institutionalisierten sozialen Bewegungen, in die Gewerkschaften einbringt. Die Widerstände gegen eine solche Veränderung innerhalb der Gewerkschaft können von diesen jedoch nur überwunden werden, wenn 3) die Ge-

---

<sup>4</sup> Michelsen/Walter (2013: 80) weisen auch für NGOs darauf hin, dass diese ihre Praxis in einem beständigen Spannungsfeld zwischen Konfliktorientierung und dem Zugang zu Entscheidungsträgern abwägen müssen.

<sup>5</sup> So weist Klaus Dörre darauf hin, dass die deutschen Gewerkschaften im Rahmen der Wirtschafts- und Finanzkrise seit 2007 über einen sozialpartnerschaftlichen Dialog größere materielle Erfolge erzielen konnten als etwa die Gewerkschaften in Frankreich, die mitunter mit spektakulären Aktionen wie Fabrikbesetzungen oder der kurzfristigen Einsperrung von Managern für Aufsehen gesorgt hatten. Diese materiellen Erfolge wurden jedoch auch erkauf, durch einen Fokus auf die Stammbesetzungen unter der Nutzung der Flexibilisierungsinstrumente des Arbeitsmarktes. (Dörre 2011: 268)

werkschaftszentrale den Veränderungskurs unterstützt und entsprechenden Druck auf die lokalen Ebenen ausübt. (Ebd.: 325) Für ver.di zeigt sich jedoch ein differenzierteres Bild. Wie oben bereits geschildert, gingen die ersten Impulse für eine veränderte Praxis von lokalen Strukturen aus. Diese forderten gegenüber der Zentrale, aktiv die entsprechenden Impulse aufzunehmen (Bremme et al. 2007). In den folgenden Jahren legte dann auch die ver.di-Zentrale Organizing-Projekte auf und setzte Strukturveränderungen von oben in Gang. (Nachtwey/Wolf 2013; Nachtwey/Thiel 2014; Birke 2010). Es wird im weiteren zu zeigen sein, dass innerhalb von ver.di gerade die polyzentrische Machtverteilung Experimente möglich gemacht hat, die später verallgemeinert wurden.

Richard Hyman geht davon aus, dass die strategische Wahl, die Gewerkschaften treffen, auch von der Kultur in den einzelnen Gewerkschaften bestimmt ist. Er unterscheidet dabei zwischen drei Typen von Gewerkschaftskulturen: 1) Gewerkschaften, die sich auf die Interessen ihrer Mitglieder auf dem Arbeitsmarkt konzentrieren. 2) Gewerkschaften, die die Rolle der Beschäftigten in der Gesellschaft als Ganzes im Blick haben. 3) Gewerkschaften mit einer expliziten Klassenperspektive. Nach Hyman bilden diese Ausrichtungen drei Pole eines strategischen Dreiecks, innerhalb dessen jede Gewerkschaft immer wieder strategisch navigieren müsse (Hyman 2001: 1ff.).

Kelly/Frege (2003) habe die Frage aufgeworfen, welche internen und externen Voraussetzungen vorliegen müssen, damit Organisationen in der Lage sind, neue Impulse aufzunehmen und zu lernen. Insbesondere die Orientierung auf Organizing mit seiner Betonung von Beteiligungsorientierung verweist dabei nach Kelly/Frege auf ein strategisches Dilemma. Beteiligungsorientierung und Organizing sei in einem dezentralisierten Verhandlungssystem besser umzusetzen als in zentralisierten Verhandlungssystemen (ebd.: 16). Eine Fokussierung auf die Beteiligung der betrieblichen Basis kann damit auch zur Verbetrieblichung der Gewerkschaftsarbeit beitragen. Sie steht damit im Spannungsfeld zum Anspruch der Gewerkschaften, Flächentarifverträge für ganze Branchen abzuschließen. Die Rolle der Flächentarifverträge auf der einen und der Tariffucht der Unternehmer auf der anderen Seite für die Entwicklung von neuen gewerkschaftlichen Strategien wird vor diesem Hintergrund eine wichtige Frage sein, die in dieser Arbeit im Rahmen der empirischen Untersuchung genauer betrachtet werden wird.

In Bezug auf die Fähigkeit von Organisationen zu lernen, betont Marshall Ganz (2000) die Rolle der Gewerkschaftsführung, insbesondere wie diese rekrutiert werden und welche Gruppen in der Führung repräsentiert werden. Nach Ganz hängt es von der Strategiefähigkeit der Führung ab, ob diese in der Lage ist, die Ressourcen einer Organisation auch in tatsächliche Handlungsfähigkeit zu übersetzen. Hierfür ist es nach Ganz entscheidend, dass die

Entscheidungsträger\*innen ein ganzheitliches Wissen um den Bereich haben, den die Gewerkschaft organisieren möchte. Dies umfasst insbesondere auch das implizite Wissen, das mit einer sozialen und kulturellen Verankerung in dem zu organisieren Bereich einhergeht. Ganz betont dabei auch die Rolle einzelner Persönlichkeiten, vor allem aber die Fähigkeit der Organisationen, verschiedene Perspektiven in die Entscheidungsfindung zu integrieren. Erst mit dieser Fähigkeit seien Organisationen in der Lage, Strategien zu entwickeln, mit denen eine ambitionierte Konfliktorientierung möglich sei.

# Danksagung

Dieses Buch ist eine leicht überarbeitete Fassung meiner Doktorarbeit, die ich am Institut für Soziologie an der Universität Erlangen-Nürnberg geschrieben habe. Die Idee zu dieser Arbeit hat sich über einen langen Zeitraum entwickelt, in dem ich sowohl an den praktischen Kämpfen um die Krankenhäuser als auch an theoretischen Diskussionen über die Krankenhauspolitik beteiligt war. Ein Teil der Arbeit war aber auch klassische Schreibtischarbeit, die immer wieder von Zweifeln begleitet war, ob die Zeit am Schreibtisch nicht im (gewerkschafts)politischen Handgemenge besser investiert wäre. Ich bin froh, dass ich diesem Impuls nicht gefolgt bin, und empfinde große Dankbarkeit für alle, die den Weg mit mir gegangen sind.

Dies gilt zuallererst für die großartigen Aktiven der Charité Betriebsgruppe und Tarifkommission, auf deren schon fahrenden Tarifzug ich im Jahr 2013 aufgesprungen bin. Es war ein verrückter, aber umso produktiverer Kaltstart, bei dem wir alle noch nicht wissen konnten, wo er uns hinführt. Die Leidenschaft, die Ausdauer und die politische Klugheit, die ich hier kennenlernen durfte, haben mich tief beeindruckt und politisch geprägt.

Ich hatte das Privileg, dass in dieser stürmischen Auseinandersetzung mit dem Bündnis »Krankenhaus statt Fabrik« ein Kreis entstand, in dem es möglich war, die Entwicklungen in der Krankenhauspolitik mit einem beeindruckenden krankenhauspolitischen Fachwissen und zugleich einem antikapitalistisch geschulten Tiefgang zu analysieren, was in dieser Kombination ziemlich einzigartig ist. Die theoretischen und krankenhauspolitischen Teile dieser Arbeit hätte ich ohne die Diskussionen in diesem Kreis nicht schreiben können.

In den Interviews, die ich für diese Arbeit geführt habe, haben mir alle Interviewpartner einen großen Vertrauensvorschuss gegeben, indem sie sehr offen mit mir gesprochen haben. Nur dadurch war es möglich, die Auseinandersetzungen auch in den pikanten Details zu rekonstruieren, die für die theoretische und politische Einordnung manchmal entscheidend sind. Ich hoffe, dass ich diesem Vertrauensvorschuss gerecht geworden bin.

Ich hatte große Unterstützung durch viele Menschen, die Teile dieser Arbeit gelesen haben. Sie haben mir hilfreiche fachliche Rückmeldungen gegeben und wiederkehrende Selbstzweifel über den Sinn dieses Projekts zerstreut. Danke dafür.

Ein großer Teil dieser Arbeit ist in einem Sprint innerhalb von wenigen Wochen entstanden. Diese Eile hat mein ohnehin angespanntes Verhältnis zum Thema Rechtschreibung und Grammatik noch weiter verschlechtert. Ich hatte viel Unterstützung dabei, aus dem grammatikalischen und orthografischen Chaos im ersten Rohtext eine einigermaßen lesbare Fas-



sung zu machen. Ich danke allen, die daran beteiligt waren, für ihre Geduld und ihre Akribie.

Diese Arbeit war nur möglich, weil ich mir durch ein Promotionsstipendium der Hans-Böckler-Stiftung die Zeit dafür nehmen konnte. Ich bin sehr froh darüber, dass wir als Gewerkschaften eine eigene Stiftung haben, die uns die Möglichkeit für solche Projekte gibt. Wir sollten die Chancen, die sich aus der Verbindung von eingreifender Forschung und gewerkschaftliche Praxis ergeben können, als Gewerkschaften noch viel systematischer nutzen.

Last not least danke ich meiner Betreuerin Ingrid Artus, die sich auf das Experiment eingelassen hat, einen Historiker, der seit über zehn Jahren keine Uni mehr von innen gesehen hat, für eine Promotion in Soziologie anzunehmen.

Noch in der Abschlussphase dieses Buches durfte ich in meiner Rolle als Pressesprecher von ver.di Berlin-Brandenburg die Beschäftigten der Kita-Eigenbetriebe in Berlin dabei begleiten, wie sie erstmals in eine großangelegte Auseinandersetzung für Entlastung durch Personalvorgaben außerhalb der Krankenhäuser gegangen sind. Das macht deutlich, welche Bedeutung das Thema dieser Arbeit auch über die Krankenhäuser hinaus hat. Ich hoffe, mit diesem Buch einen kleinen Beitrag zu leisten, um aus den schon geführten Kämpfen lernen zu können. Die sozialen Berufe, die die Würde, die gesellschaftliche Bedeutung und den Sinn ihrer Arbeit gegen die kapitalistischen Rationalisierungsangriffe verteidigen, sind unsere Hoffnung. Ihnen ist dieses Buch gewidmet.