

# Hartmut Meine Gewerkschaft, ja bitte!

Ein Handbuch für Betriebsräte,  
Vertrauensleute und Aktive

Dritte  
aktualisierte  
Ausgabe  
2020

VSA:

REKONFIGURATION  
BILDUNG



Hartmut Meine  
Gewerkschaft, ja bitte!  
Ein Handbuch für Betriebsräte, Vertrauensleute und Aktive

*Hartmut Meine* war über 40 Jahre in der IG Metall aktiv, davon 18 Jahre als Bezirksleiter des IG Metall Bezirkes Niedersachsen und Sachsen-Anhalt.

Hartmut Meine

# **Gewerkschaft, ja bitte!**

Ein Handbuch für Betriebsräte,  
Vertrauensleute und Aktive

3. überarbeitete und aktualisierte  
Ausgabe 2020

**VSA: Verlag Hamburg**

**www.vsa-verlag.de**

Kontakt zum Autor (u.a. zu Hinweisen für weitere Auflagen):  
gewerkschaftshandbuch@t-online.de

© VSA: Verlag 2018, St. Georgs Kirchhof 6, D-20099 Hamburg  
3. überarbeitete und aktualisierte Auflage 2020  
Umschlagfoto: Rico Irmischer (IG Metall Regensburg)  
Alle Rechte vorbehalten  
Druck und Buchbindearbeiten: Beltz Bad Langensalza GmbH  
ISBN 978-3-89965-779-1

# Inhaltsübersicht

Ein detailliertes Inhaltsverzeichnis mit allen Unterkapiteln folgt auf den nächsten Seiten

## Teil 1: Grundlagen

<b>1. Warum Gewerkschaften?</b> .....	18
<b>2. Aufgaben der Gewerkschaften</b> .....	50
<b>3. Sieben Elemente des Arbeitsverhältnisses</b> .....	62
<b>4. Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigungssicherung und Transformation</b> .....	69
<b>5. Mitbestimmung</b> .....	82
<b>6. Betriebspolitik</b> .....	100
<b>7. Tarifpolitik</b> .....	122
<b>8. Gesellschaftspolitik</b> .....	167
<b>9. Sozialstaat und Sozialpolitik</b> .....	219
<b>10. Gewerkschaftsjugend</b> .....	242
<b>11. Strukturen der IG Metall</b> .....	253

## Teil 2: Praxis im Betrieb

<b>12. Aktive Interessenvertretung im Betrieb</b> .....	266
<b>13. Betriebsrat</b> .....	275
<b>14. Vertrauensleute</b> .....	322
<b>15. Gewerkschaftsjugend im Betrieb</b> .....	331
<b>16. Mitgliederwerbung</b> .....	340
<b>17. Gewerkschaftliche Erschließung von Betrieben (Organizing)</b> .....	347
<b>18. Regelmäßige Handlungsfelder im Betrieb</b> .....	358
<b>19. Massenentlassungen und Beschäftigungssicherung</b> .....	398
<b>20. Außergewöhnliche Handlungsfelder im Betrieb</b> .....	412
<b>21. Tarif- und Gesellschaftspolitik im Betrieb</b> .....	421
<b>22. Kommunikation, Beteiligung und gemeinsames Handeln</b> .....	428

<b>Anhänge</b> .....	442
----------------------	-----



# Ausführliches Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	15
---------------	----

## Teil 1: Grundlagen

<b>1. Warum Gewerkschaften?</b> .....	18
1.1 Konflikte im Betrieb und in der Arbeitswelt .....	18
1.2 Gegensätzliche Interessen von Beschäftigten und Unternehmern .....	21
1.3 Wer unseren Wohlstand erschafft .....	25
1.4 Sozial- oder Konfliktpartnerschaft? .....	31
1.5 Gemeinsam sind wir stark – das Prinzip der Solidarität .....	31
1.6 Je mehr Mitglieder, desto stärker .....	36
1.7 Mitmach-Gewerkschaft: Mehr als Serviceorganisation .....	38
1.8 Definition, Werte und Ziele der Gewerkschaften .....	39
1.9 Eine gemeinsame Gewerkschaft (Einheitsgewerkschaft) .....	43
1.9.1 Parteipolitische Unabhängigkeit .....	43
1.9.2 Gemeinsame Interessenvertretung für »Arbeiter« und »Angestellte« .....	44
1.9.3 Ein Betrieb – eine Gewerkschaft .....	45
1.10 Spartengewerkschaften und Standesorganisationen .....	45
1.11 »Gelbe Gewerkschaften« .....	46
1.12 Arbeitgeberverbände .....	47
<b>2. Aufgaben der Gewerkschaften</b> .....	50
2.1 Schutz- und Gestaltungsfunktion auf drei Ebenen .....	50
2.2 Gute Arbeit für alle! .....	53
2.3 Das »doppelte K«: Konflikt und Kooperation .....	55
2.4 Der Deutsche Gewerkschaftsbund und seine Einzelgewerkschaften .....	57
2.5 Der 1. Mai .....	58
2.6 Internationale Gewerkschaftsarbeit .....	60
<b>3. Sieben Elemente des Arbeitsverhältnisses</b> .....	62
3.1 Arbeitsentgelt .....	63
3.2 Arbeitszeit .....	64
3.3 Arbeitspensum (Leistung) .....	65
3.4 Rechtlicher Charakter des Arbeitsverhältnisses .....	66
3.5 Arbeitsbedingungen .....	67
3.6 Qualifizierung .....	67
3.7 Mitbestimmung und Beteiligung .....	68



<b>4. Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigungssicherung und Transformation</b> .....	69
4.1 Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben .....	69
4.2 Produktivität und Beschäftigungssicherung .....	71
4.3 »Besser statt billiger« – Innovation statt Tarifdumping .....	73
4.4 Gestaltung der Transformation .....	75
<b>5. Mitbestimmung</b> .....	82
5.1 Grundgedanke der Mitbestimmung .....	82
5.2 Mitbestimmung im Betrieb: Betriebsrat .....	84
5.2.1 Grundlagen .....	84
5.2.2 AT-Beschäftigte und leitende Angestellte .....	87
5.2.3 Betriebsrat und Aufsichtsrat .....	88
5.3 Mitbestimmung im Unternehmen: Aufsichtsrat .....	88
5.3.1 Stahlindustrie und Bergbau .....	92
5.3.2 Unternehmen mit mehr als 2000 Beschäftigten .....	93
5.3.3 Europäische Aktiengesellschaft (SE) .....	98
5.3.4 Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten .....	98
5.3.5 Volkswagen AG .....	99
<b>6. Betriebspolitik</b> .....	100
6.1 Unterschiedliche Bedingungen von Betrieb zu Betrieb .....	100
6.1.1 Betriebsgröße .....	100
6.1.2 Struktur der Belegschaften .....	101
6.1.3 Mobiles Arbeiten .....	103
6.2 Gewerkschaftliche Stärke im Betrieb (GSB-Skala) .....	104
6.3 Leiharbeitsbeschäftigte und Beschäftigte mit Werkverträgen .....	105
6.4 Betriebsräte, Gewerkschaft und Vertrauensleute .....	108
6.5 Beteiligung plus Orientierung gleich Beteiligungsorientierung .....	112
6.6 Gesamtbetriebsrat, Konzernbetriebsrat und Eurobetriebsrat .....	115
6.6.1 Gesamtbetriebsrat (GBR) .....	115
6.6.1 Konzernbetriebsrat (KBR) .....	116
6.1.2 Europäischer Betriebsrat (EBR) .....	117
6.7 Betriebspolitik und Tarifpolitik .....	119
<b>7. Tarifpolitik</b> .....	122
7.1 Grundlagen .....	122
7.1.1 Tarifautonomie: Grundgesetz und Tarifvertragsgesetz .....	122
7.1.2 Flächentarifverträge .....	123
7.1.3 Anerkennungs- und Haustarifverträge .....	127
7.1.4 Wie verbreitet sind Tarifverträge? (Tarifbindung) .....	129
7.1.5 Geltungsbereich und Laufzeit von Tarifverträgen .....	130
7.1.6 Welche Arten von Tarifverträgen gibt es? .....	131
7.1.7 Was wird in Tarifverträgen und was in Betriebsvereinbarungen geregelt? .....	133

7.1.8	Betriebliche Ergänzungstarifverträge .....	134
7.1.9	Was wird im Tarifvertrag und was im Gesetz geregelt? .....	136
7.2	Tarifrunden .....	139
7.2.1	Entgeltforderungen und qualitative Forderungen .....	140
7.2.2	Aufstellung von Tarifforderungen .....	141
7.2.3	Tarifverhandlungen .....	145
7.2.4	Warnstreiks .....	146
7.2.5	Tarifergebnis und die Umsetzung im Betrieb .....	148
7.2.6	Urabstimmung, Streik und Aussperrung .....	151
7.3	Spezielle Themen .....	158
7.3.1	Prozentuale Erhöhung oder Festbetrag? .....	158
7.3.2	Tariflicher Bonus für Gewerkschaftsmitglieder? .....	160
7.3.3	Tarifverträge für Leiharbeitsbeschäftigte .....	161
7.3.4	Ein Betrieb – eine Gewerkschaft – ein Tarifvertrag .....	164
7.3.5	Allgemeinverbindliche Tarifverträge .....	165
<b>8.</b>	<b>Gesellschaftspolitik .....</b>	<b>167</b>
8.1.	Ein gutes Leben und gute Arbeit für alle! .....	167
8.2	Ausgewählte Gesetze für die Arbeitswelt .....	169
8.3	Steuer- und Verteilungspolitik .....	170
8.3.1	Verteilung von Einkommen und Vermögen .....	171
8.3.2	Steuerpolitik .....	177
8.4	Gleichstellung von Frauen und Männern .....	182
8.5	Einheitliche Arbeitsbedingungen in West und Ost .....	188
8.6	Ökologischer Umbau und Arbeitsplätze .....	190
8.7	Wirtschaftspolitik .....	192
8.7.1	Volkswirtschaft .....	192
8.7.2	Industrie .....	193
8.7.3	Dienstleistung .....	194
8.7.4	Handwerk .....	195
8.8	Alternde Gesellschaft und Fachkräfteentwicklung .....	196
8.8.1	Altersstruktur der Bevölkerung, der Erwerbstätigen und der Belegschaften .....	196
8.8.2	Fachkräfteentwicklung .....	197
8.9	Industrie 4.0 = Arbeit 4.0? .....	198
8.9.1	Industrie 4.0, Digitalisierung der Arbeitswelt und das »Internet der Dinge« .....	199
8.9.2	Auswirkungen auf die Zahl der Arbeitsplätze .....	200
8.9.3	Arbeit 4.0? .....	201
8.10	Zukunft der Arbeit: Kommission des DGB .....	205
8.11	Gute Bildung für alle! .....	206
8.12	Gemeinsam für Demokratie, Frieden und Menschenrechte .....	208
8.13	Wirtschaftsdemokratie oder soziale Marktwirtschaft? .....	214
8.14	Generalstreik? .....	217

<b>9. Sozialstaat und Sozialpolitik</b>	219
9.1 Das Prinzip des Sozialstaates	219
9.1.1 Sozialpolitik	219
9.1.2 Finanzierung des Sozialstaats	220
9.1.3 Das Prinzip der solidarischen Finanzierung	222
9.1.4 Sozialwahlen	224
9.2 Rentenversicherung	224
9.2.1 Altersrente: Rentenzugangsalter	225
9.2.2 Altersrente: Rentenniveau	226
9.2.3 Private Vorsorge als Alternative?	227
9.2.4 Junge gegen Alte?	228
9.3 Kranken- und Pflegeversicherung	230
9.4 Arbeitslosenversicherung	232
9.4.1 Arbeitslosengeld I	233
9.4.2 Arbeitslosengeld II (»Hartz IV«)	235
9.4.3 Kurzarbeitergeld	236
9.4.4 Transfer-Kurzarbeitergeld	236
9.4.5 Insolvenzgeld	237
9.4.6 Gewerkschaftliche Forderungen	237
9.5 Grundsicherung (Sozialhilfe)	237
9.6 Unfallversicherung	239
9.7 Sackgasse: bedingungsloses Grundeinkommen	240
<b>10. Gewerkschaftsjugend</b>	242
10.1 Auszubildende (»Azubis«) und junge Beschäftigte	243
10.2 Tarifliche Regelungen für Auszubildende (»Azubis«)	245
10.3 Das Berufsbildungsgesetz	246
10.4 Dual Studierende (»Dualis«)	247
10.5 Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV)	248
10.6 Studierende (»Studis«) und Schüler*innen	249
10.7 Praktikant*innen, Diplomanden, Doktoranden und Ferienbeschäftigte	250
10.8 Aktionen und Kampagnen der Gewerkschaftsjugend	250
10.9 Gemeinsam gegen junge und alte Nazis	251
10.10 Jugendbildungsarbeit	252
<b>11. Strukturen der IG Metall</b>	253
11.1 Aufbau und Gremien	253
11.1.1 Regionale Geschäftsstellen	254
11.1.2 Bezirksleitungen	256
11.1.3 Vorstand	256
11.1.4 Gewerkschaftstag	257
11.1.5 Beirat	257
11.1.6 Kontrollausschuss	258

11.1.7 Beteiligung von Frauen .....	258
11.1.8 Ehrenamtlich und hauptamtlich Aktive .....	258
11.2 Wie fallen Entscheidungen? .....	258
11.2.1 Entscheidung innerhalb der drei Ebenen der IG Metall .....	258
11.2.2 Antragsrecht der Geschäftsstellen .....	259
11.2.3 Beschlussfassung auf dem Gewerkschaftstag der IG Metall .....	259
11.3 Finanzen .....	260
11.3.1 Einnahmen und Gewerkschaftsbeiträge .....	260
11.3.2 Verwendung der Mitgliedsbeiträge .....	260
11.3.3 Leistungen der IG Metall für ihre Mitglieder .....	262
11.4 Bildungsarbeit der IG Metall .....	262
11.5 Spezielle Mitgliedergruppen, Ausschüsse und Arbeitskreise .....	263

## **Teil 2: Praxis im Betrieb**

<b>12. Aktive Interessenvertretung im Betrieb .....</b>	<b>266</b>
12.1 Unterschiedliche Bedingungen in den Betrieben .....	266
12.2 Betriebsrat, Gewerkschaft, Vertrauensleute und Belegschaft .....	268
12.3 Klein- und Kleinstbetriebe .....	269
12.4 Großbetriebe und große Konzerne .....	271
12.5 Gewerkschaftliche Bildungsarbeit .....	272
<b>13. Betriebsrat .....</b>	<b>275</b>
13.1 Zehn positive Erfahrungen für die Arbeit des Betriebsrats .....	275
13.1.1 Betriebsrat als konsequenter Interessenvertreter .....	276
13.1.2 Betriebsratsarbeit als Teil der Gewerkschaftsarbeit .....	277
13.1.3 Betriebsrat und Unternehmer »auf Augenhöhe« .....	278
13.1.4 Agieren und nicht nur reagieren .....	279
13.1.5 Konflikt- und Kompromissfähigkeit .....	280
13.1.6 Rechtliche Möglichkeiten voll ausschöpfen .....	281
13.1.7 Betriebsrat, Vertrauensleute, Belegschaft .....	282
13.1.8 Orientierung und Beteiligung .....	282
13.1.9 Vernetzung mit anderen Betriebsräten .....	283
13.1.10 Gemeinsames Auftreten aller Betriebsratsmitglieder .....	284
13.2 Rechte des Betriebsrats .....	285
13.2.1 Überwachungsrechte .....	285
13.2.2 Informationsrechte .....	286
13.2.3 Beratungsrechte .....	287
13.2.4 Mitbestimmungsrechte .....	287
13.3 Betriebsrat und Unternehmensleitung .....	290
13.3.1 Regelmäßige Gespräche mit der Unternehmensleitung .....	290
13.3.2 Distanz und Nähe von Betriebsrat und Unternehmensführung .....	290

13.3.3	Vier- oder Achtaugengespräche? .....	292
13.3.4	Geheimhaltungspflicht? .....	293
13.3.5	Verhandlungen, Kompromisse und Betriebsvereinbarungen .....	294
13.4	Organisation der Betriebsratsarbeit .....	297
13.4.1	Betriebsratsvorsitzende, freigestellte Betriebsratsmitglieder und Betriebsausschuss .....	297
13.4.2	Wirtschaftsausschuss .....	298
13.4.3	Verantwortlichkeiten und weitere Ausschüsse .....	299
13.4.4	Vorbereitung, Einladung und Leitung von Betriebsratssitzungen .....	300
13.4.5	Zusammenarbeit des Betriebsrats mit anderen Gremien im Betrieb .....	301
13.4.6	Zusammenarbeit des Betriebsrats mit den Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat .....	302
13.5	Betriebsversammlungen und Abteilungsversammlungen .....	303
13.6	Betriebsratswahlen .....	308
13.7	Spezielle Themen .....	311
13.7.1	Einigungsstelle und tarifliche Schlichtungsstelle .....	311
13.7.2	Klagen beim Arbeitsgericht .....	314
13.7.3	Gesamt- und Konzernbetriebsrat .....	315
13.7.4	Nachwuchsplanung und Nachfolgeplanung .....	317
13.7.5	Interner Streit im Betriebsrat .....	318
13.7.6	Bezahlung von Betriebsratsmitgliedern .....	319
13.7.7	Zusammenarbeit mit Beratern und Rechtsanwälten .....	320
<b>14.</b>	<b>Vertrauensleute .....</b>	<b>322</b>
14.1	Warum gewerkschaftliche Vertrauensleute? .....	322
14.2	Wahl .....	323
14.3	Aufgaben .....	323
14.4	Freiräume und Handlungsmöglichkeiten .....	326
14.5	Leitungsgremien der Vertrauensleute (VKL) .....	329
14.6	Bildungsarbeit .....	330
14.7	Tarifvertrag für Vertrauensleute? .....	330
<b>15.</b>	<b>Gewerkschaftsjugend im Betrieb .....</b>	<b>331</b>
15.1	Junge Mitglieder im Betrieb .....	331
15.2	Jugend- und Auszubildendenvertretung (JAV) .....	331
15.3	Berufsausbildung .....	333
15.3.1	Zahl der Ausbildungsplätze .....	333
15.3.2	Qualität der Ausbildung .....	334
15.3.3	Bewerber*innenauswahl .....	335
15.3.4	Übernahme nach der Ausbildung .....	336
15.3.5	Einstiegsqualifizierung .....	336
15.4	Tarifverträge für Auszubildende .....	337
15.5	Ausbildungsvergütung in tariflosen Betrieben .....	338

15.6 Ansprache beim Ausbildungsstart, während der Ausbildung und am Ausbildungsende .....	338
15.7 Praktikant*innen, Werkstudenten, Doktoranden und Ferienbeschäftigte .....	339
<b>16. Mitgliederwerbung .....</b>	<b>340</b>
16.1 Je mehr Mitglieder, desto einflussreicher .....	340
16.2 Systematische Mitgliedergewinnung im Betrieb .....	341
16.3 Gesprächsführung bei der Mitgliedergewinnung .....	344
16.4 Umgang mit Austritten .....	346
<b>17. Gewerkschaftliche Erschließung von Betrieben (Organizing) .....</b>	<b>347</b>
17.1 Erstmalige Wahl eines Betriebsrats .....	347
17.2 Organizing .....	351
17.3 Erstmalige Wahl von Vertrauensleuten .....	353
17.4 Vom tariflosen Betrieb zur Tarifbindung .....	353
<b>18. Regelmäßige Handlungsfelder im Betrieb .....</b>	<b>358</b>
18.1 Entgelt .....	358
18.2 Arbeitszeit .....	362
18.3 Arbeitspensum (Leistung) .....	366
18.4 Rechtlicher Charakter des Arbeitsverhältnisses .....	368
18.5 Kündigungen und Einstellungen .....	375
18.6 Arbeits- und Gesundheitsschutz .....	379
18.7 Gleichstellung von Frauen und Männern .....	381
18.8 Integration von behinderten Menschen .....	383
18.9 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) .....	384
18.10 Berufliche Weiterbildung und Bildungsteilzeit .....	385
18.11 Altersteilzeit und Altersübergang .....	386
18.12 Technologische Umbrüche und Arbeitsorganisation (Industrie 4.0/Transformation) .....	388
18.13 Datenschutz und Regelung von IT-Systemen .....	391
18.14 Betriebliche Altersversorgung (bAV) .....	393
18.15 Betriebliche Erfolgsbeteiligung .....	397
<b>19. Massentlassungen und Beschäftigungssicherung .....</b>	<b>398</b>
19.1 Verhinderung und Begrenzung von Massentlassungen .....	400
19.2 Zeit gewinnen: Arbeitszeitkonten abbauen .....	401
19.3 Zeit gewinnen: Kurzarbeit .....	401
19.4 Zeit gewinnen: Verringerung der Arbeitszeit .....	401
19.5 Arbeitsplatzabbau ohne betriebsbedingte Kündigungen .....	402
19.6 Angebot von Abfindungen und »freiwillige« Aufhebungsverträge .....	402
19.7 Interessenausgleich und Sozialplan .....	404
19.8 Transfergesellschaften .....	408
19.9 »Sozialtarifverträge« bei geplanten Standortschließungen .....	410

<b>20. Außergewöhnliche Handlungsfelder im Betrieb</b> .....	412
20.1 Insolvenz .....	412
20.2 Der Betrieb wird verkauft .....	415
20.3 Austritt aus dem Arbeitgeberverband .....	418
<b>21. Tarifpolitik und Gesellschaftspolitik im Betrieb</b> .....	421
21.1 Tarifpolitik im Betrieb .....	421
21.1.1 Tarifrunden .....	421
21.1.2 Umsetzung von Flächentarifverträgen .....	422
21.1.3 Betriebliche Ergänzungstarifverträge .....	423
21.1.4 Anerkennungs- und Haustarifverträge .....	424
21.2 Gesellschaftspolitik im Betrieb .....	425
21.2.1 Diskussion von politischen Themen .....	425
21.2.2 Parteipolitik im Betrieb? .....	425
21.2.3 Aktivitäten bei politischen Konflikten .....	426
21.2.4 Aktiv gegen rechts! .....	426
<b>22. Kommunikation, Beteiligung und gemeinsames Handeln</b> .....	428
22.1 Kommunikation mit der Belegschaft .....	428
22.1.1 Gespräche und Versammlungen .....	428
22.1.2 Beschäftigte mit und ohne E-Mail-Adresse .....	429
22.1.3 Betriebliche Flugblätter, Flyer und Betriebszeitungen .....	430
22.1.4 E-Mail und Intranet .....	430
22.1.5 WhatsApp und andere Medien .....	431
22.2 Prinzipien des gemeinsamen Handelns: Acht-Schritte-Methode .....	432
22.2.1 Bestandsaufnahme und Analyse des Problems .....	433
22.2.2 Ziele formulieren .....	435
22.2.3 Handlungsbedingungen prüfen .....	435
22.2.4 Kräfteverhältnis einschätzen .....	436
22.2.5 Vertrauensleute und Belegschaft beteiligen .....	436
22.2.6 Forderungen aufstellen .....	437
22.2.7 Vorgehensweise festlegen .....	437
22.2.8 Verhandlungen und Aktivitäten .....	438

## Anhänge

Das Kauderwelsch der Manager .....	442
Literatur- und Internethinweise .....	445
Danksagungen .....	447

## Vorwort

Auch die 3. Auflage dieses Handbuchs richtet sich an Betriebsratsmitglieder, gewerkschaftliche Vertrauensleute, Aktive in der Gewerkschaft und an Jugend- und Auszubildenden-Vertreter\*innen (JAV). Insbesondere richtet es sich an neugewählte Kolleginnen und Kollegen. Es soll ihnen eine praktische Hilfe für ihre Arbeit vor Ort sein. Das Handbuch kann, muss aber nicht »von vorne bis hinten« gelesen werden. Es besteht aus zwei Teilen mit jeweils elf Kapiteln: Teil 1: »Grundlagen« und Teil 2: »Praxis im Betrieb«. Durch die klare Gliederung finden sich schnell die Themen, die gerade interessant und wichtig sind. Das Handbuch soll mehr sein als eine Sammlung von Informationen aus Google oder Wikipedia. Es wird versucht, die einzelnen Themen in einen Gesamtzusammenhang einzuordnen und so etwas wie »*Zusammenhangswissen*« zu vermitteln. Dazu finden sich an vielen Stellen im Buch Querverweise auf andere Kapitel. Das Handbuch kann die Seminare zur *gewerkschaftlichen Grundlagenbildung* nicht ersetzen, wird aber in vielen Seminaren der IG Metall als Begleitbuch eingesetzt.

Das Buch richtet sich an Kolleginnen und Kollegen aus allen DGB-Gewerkschaften. An vielen Stellen werden jedoch Beispiele aus der IG Metall herangezogen. Dies liegt einerseits an meinem Erfahrungshorizont, aber auch daran, dass es nicht möglich ist, auf die Besonderheiten jeder der acht DGB-Gewerkschaften einzugehen. Deshalb wird für die starke Fokussierung auf die IG Metall um Verständnis gebeten.

Dies ist ein Buch für Praktikerinnen und Praktiker. Auf eine exakte wissenschaftliche Zitierweise wurde verzichtet. Viele Argumente und Darstellungen sind aus verschiedenen Materialien der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit entnommen, deren Urheberschaft nicht mehr nachvollziehbar ist. Wenn längere Passagen von anderen Autor\*innen übernommen wurden, wird darauf hingewiesen. Und es handelt sich nicht um einen juristischen Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz. Die Arbeit von Betriebsräten wird vielmehr als Teil einer aktiven Gewerkschaftsarbeit im Betrieb begriffen und dargestellt. Im Unterschied zu vielen Kommentaren zum Betriebsverfassungsgesetz wird hier auch auf Themen wie Mitgliederwerbung durch Betriebsratsmitglieder, die Zusammenarbeit von Betriebsräten, Vertrauensleuten und der Gewerkschaft sowie auf die Aufgaben von Betriebsratsmitgliedern während einer Tarifrunde eingegangen.

Viele Aspekte der Gewerkschaften sind nur geschichtlich zu erklären. Dennoch wurde bei den einzelnen Themen die geschichtliche Betrachtung bewusst nicht an den Anfang gestellt, sondern die Prinzipien werden aus der heutigen Zeit heraus entwickelt. Bei mehreren Themen wird anschließend der geschichtliche Hintergrund erläutert.

Viele Kolleginnen und Kollegen haben bei der Erstellung des Buches mitgewirkt und wertvolle Hinweise beigesteuert, wofür ich ihnen herzlich danke. Ihre Namen sind am Ende des Buches aufgeführt. Alle Leserinnen und Leser möchte ich einladen, *Anmerkungen und Kritik* zu äußern, *Verbesserungsvorschläge* für eine mögliche 4. Auflage zu machen und mir dazu unkompliziert zu mailen: [gewerkschaftshandbuch@t-online.de](mailto:gewerkschaftshandbuch@t-online.de).





# Teil 1: Grundlagen

# 1. Warum Gewerkschaften?

## 1.1 Konflikte im Betrieb und in der Arbeitswelt

Betriebe sind weder Orte der andauernden Harmonie noch des ständigen Streits. Was davon überwiegt, ist einerseits von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich, andererseits gibt es zeitliche Phasen der »relativen Ruhe« und Phasen mit harten Konflikten zwischen der Unternehmensleitung und den Beschäftigten bzw. ihren Interessenvertretern. Häufig existieren auch Konflikte über mehrere Jahre, deren Lösung sich immer wieder verzögert. Dies ist in der täglichen betrieblichen Situation nicht immer sichtbar.

Zunächst zu den unterschiedlichen betrieblichen Realitäten:

- In vielen Betrieben ist ein Großteil der Beschäftigten Mitglied der Gewerkschaft, es existiert ein aktiver Betriebsrat, und häufig arbeiten gewerkschaftliche Vertrauensleute aktiv im Betrieb. Mit der Unternehmensleitung bzw. der Personalabteilung werden zu einzelnen Themen Verhandlungen geführt und einzelne Konflikte ausgeglichen – zu Themen wie Arbeitszeitregelungen, Eingruppierungsfragen, Umstrukturierungen usw. Während der Tarifkämpfen, bei Aktionen und Warnstreiks, »wird das Klima rauer«. Hier sind die Konflikte und die gegensätzlichen Interessen zwischen Unternehmern und Beschäftigten unmittelbar sichtbar. Ist der Tarifkonflikt gelöst, tritt im Rahmen der tariflichen Friedenspflicht wieder eine Phase der »relativen Ruhe« ein.

Diese Situation einer »geregelten Konfliktaustragung« kann plötzlich gestört werden, wenn die Unternehmensleitungen grundsätzliche Konflikte beginnen, wie z.B. Umstrukturierungen, Arbeitsplatzabbau, Massenentlassungen, Austritt aus dem Arbeitgeberverband und Unterlaufen des Flächentarifvertrages oder den Verkauf des Unternehmens z.B. an einen Hedge-Fonds. Viele Beschäftigten sind dann überrascht und schockiert. Etliche sagen dann: Das haben wir nicht für möglich gehalten, dass »unsere« Unternehmensleitung so reagiert.

- In anderen Betrieben kann es ganz anders aussehen. Konflikte treten gar nicht oder nur sehr selten zutage, frei nach dem Motto »schöne, heile Arbeitswelt«. Diese Situation kann verschiedene Ursachen haben. Es gibt Betriebe, deren wirtschaftliche Situation so gut ist, dass sie es sich leisten können, gute Entgelte zu zahlen und gute Arbeitsbedingungen zu bieten. In wenigen dieser Betriebe wird freiwillig mehr als der Flächentarifvertrag gezahlt.
- In Betrieben, die nicht tarifgebunden sind, liegen die Entgelte unter dem Niveau des Flächentarifvertrages, die wöchentliche Arbeitszeit ist deutlich höher und nur wenige Beschäftigte sind Mitglied in der Gewerkschaft. Gleichzeitig tritt die Unternehmensleitung gegenüber den Beschäftigten »partnerschaftlich« auf und versucht sie dazu zu bringen, sich stark mit dem Unternehmen zu identifizieren. Es existiert gar kein oder nur ein sehr schwacher Betriebsrat, der diese Situation akzeptiert oder

als nicht veränderbar ansieht. Warnstreiks oder ähnliche Aktionen haben dort über viele Jahre nicht stattgefunden. Derartige Situationen finden sich häufig in neu gegründeten Betrieben, in denen noch keine gewerkschaftlichen Strukturen aufgebaut werden konnten. Beispiele finden sich bei einigen Windanlagenherstellern, bei Ingenieurdienstleistern sowie in IT- bzw. Softwarebetrieben.

- Es gibt auch das genaue Gegenteil: Große und harte Konflikte sind an der Tagesordnung. Mehrheitlich fährt die Unternehmensleitung einen harten Konfliktkurs gegenüber der Belegschaft. Die Gegenwehr der Beschäftigten wird versucht zu unterdrücken, die Wahl von Betriebsräten wird versucht zu verhindern und da, wo dies nicht gelingt, wird der Betriebsrat in seiner Arbeit massiv behindert und unter Druck gesetzt. Es gibt auch Fälle, in denen unternehmensnahe Listen bei der Betriebsratswahl unterstützt werden. Teilweise wird mit aggressiven Rechtsanwaltsbüros durch zweifelhafte Maßnahmen versucht, aktiven Interessenvertretern und Betriebsratsmitgliedern zu kündigen oder sie mit hohen Geldsummen zum Ausscheiden aus dem Unternehmen zu drängen.

**Die von Betrieb zu Betrieb unterschiedlichen Bedingungen gilt es zu berücksichtigen, wenn über Gewerkschaften, Betriebsräte und Vertrauensleute gesprochen wird. Patentrezepte für das gewerkschaftliche Handeln gibt es nicht, aber einige Prinzipien, an denen sich die gewerkschaftlichen Interessenvertreter im Betrieb orientieren können.**

Ähnlich sieht es in der Gesellschaftspolitik bei Themen aus der *Arbeitswelt* aus. Auch dort gibt es Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen und Phasen der »relativen Ruhe« oder der harten Konfliktaustragung. Die Resonanz in den Medien ist entsprechend. Mal kommen Themen der »Arbeitswelt« überhaupt nicht vor, dann wird über bestimmte Konfliktthemen täglich im Netz, im Fernsehen und in den Zeitungen berichtet. In der jüngeren Geschichte der Bundesrepublik gibt es dafür zahlreiche Beispiele:

- In den 1970er Jahren gelang es den Gewerkschaften in der Reform-Ära der SPD-FDP-Regierungen, zahlreiche Gesetze zugunsten der Beschäftigten durchzusetzen. Dies geschah gegen den heftigen Widerstand der Unternehmer und der Arbeitgeberverbände. Beispiele: Verbesserung des Betriebsverfassungsgesetzes und der Arbeitsschutzgesetze. Im Jahre 1976 wurde das »Mitbestimmungsgesetz 76« verabschiedet, das die paritätische Mitbestimmung der Beschäftigten in den Aufsichtsräten von Betrieben mit mehr als 2.000 Beschäftigten regelte. Trotz zahlreicher aufweichender Regelungen wurde das Gesetz von den Arbeitgeberverbänden massiv bekämpft. Sie versuchten dieses Gesetz sogar mit einer Klage vor dem Bundesverfassungsgericht für verfassungswidrig erklären zu lassen – was allerdings misslang.
- In den 1980er und 1990er Jahren setzten die CDU/CSU-FDP-Regierungen zahlreiche Verschlechterungen in den Sozialgesetzen durch und betrieben einen massiven Sozialabbau. Durch eine Veränderung des »Streikparagrafen« im Arbeitsförderungsgesetz wurden die Streikmöglichkeiten der Gewerkschaften, insbesondere

der IG Metall, stark eingeschränkt. Der größte gesellschaftspolitische Konflikt entstand, als die Kohl-Regierung zusammen mit den Arbeitgeberverbänden versuchte, die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall massiv einzuschränken. Dagegen gab es zahlreiche Proteste in den Betrieben und eine Großdemonstration in der damaligen Bundeshauptstadt Bonn. Das Entgeltfortzahlungsgesetz wurde deutlich verschlechtert, kam aber nie zur Anwendung, da tarifliche Regelungen zur Entgeltfortzahlung bestanden und Belegschaften der Großbetriebe massive Protestaktionen durchführten. Im Pilotabschluss der niedersächsischen Metallindustrie konnte die tarifliche Regelung zur Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall neu und »wasserdicht« vereinbart werden, was dann bundesweit übernommen wurde. Die Verschlechterungen des Entgeltfortzahlungsgesetzes wurden erst zu Beginn der rot-grünen Regierung im Jahr 1998 wieder rückgängig gemacht.

- In der Endphase der rot-grünen Koalition und in der ersten CDU/CSU-SPD-Koalition kam es zu massiven Verschlechterungen im Rentenrecht (Absenkung des Rentenniveaus, Heraufsetzung des Rentenalters auf 67 Jahre) sowie im Sozialbereich durch die Agenda 2010. Verschlechterungen beim Arbeitslosengeld (»Hartz IV«), die Ausweitung der Leiharbeit und des Niedriglohnssektors waren die unmittelbaren Folgen. Die Gewerkschaften organisierten dazu Widerstand mit zahlreichen Großdemonstrationen in ganz Deutschland.
- In der zweiten CDU/CSU-SPD-Koalition gelang es aufgrund des Drucks der Gewerkschaften, einige dieser Regelungen wieder rückgängig zu machen, wie z.B. die bessere Regulierung der Leiharbeit. Darüber hinaus konnten erstmals ein gesetzlicher Mindestlohn und Verbesserungen im Rentenrecht durchgesetzt werden.

**Die betrieblichen, tariflichen und die gesellschaftlichen Beispiele zeigen die Konflikte zwischen Unternehmern und Beschäftigten bzw. ihren Gewerkschaften. Ohne die langjährigen Aktivitäten der Gewerkschaften wären die heutigen Bedingungen in den Betrieben und in der Arbeitswelt nicht durchsetzbar gewesen: akzeptable Entgelte, 30 Tage Urlaub, die 35- bzw. 38-Stunden-Woche, Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall, Urlaubs- und Weihnachtsgeld usw. Vieles von dem, was heute als selbstverständlich angesehen wird, musste den Unternehmern abgerungen und somit von den Gewerkschafter\*innen erkämpft und verteidigt werden.**

Wenn in diesem Zusammenhang von »den Unternehmern« gesprochen wird, ist dies eine sprachliche Vereinfachung für verschiedene *Eigentumsverhältnisse*. Als »Unternehmer« werden alle Personen und Institutionen verstanden, die Kapital in Betriebe zur Gewinnerzielung investieren. In Kapitalgesellschaften überlassen die Kapitaleigner die Leitung der Unternehmen von ihnen bezahlten Managern – in einer Aktiengesellschaft sind dies die Vorstandsmitglieder, in einer GmbH die Geschäftsführer\*innen. Diese werden in diesem Handbuch als »Unternehmensleitungen« bezeichnet. Im einzelnen Betrieb können Werkleiter diese Leitungsrolle übernehmen. Vereinfacht gesprochen können »Unternehmer« die folgenden Personen bzw. Institutionen sein:

- *Privatpersonen*: Diese finden sich überwiegend in Klein- und Mittelbetrieben, aber auch in einigen Großunternehmen, wie z.B. die Familien Quandt und Klatten bei der BMW AG, die Familien Porsche und Piëch bei der Volkswagen AG und die Familie Schaeffler bei der Schaeffler AG und der Continental AG. Die Zeitschrift »Manager Magazin« veröffentlicht jährlich im Herbst eine Auflistung der 1.000 reichsten deutschen Familien (vgl. Kapitel 8.3.1).
- *Aktionäre*: Dies können entweder Kleinaktionäre sein, die über wenige Aktien eines Unternehmens verfügen, oder aber Großaktionäre, die große Aktienpakete von Unternehmen besitzen. Dies sind entweder Privatpersonen, Unternehmen oder Finanzfonds.
- *Finanzfonds*: Dies können Vermögensverwalter wie das amerikanische Unternehmen BlackRock sein, Pensionskassen wie CalPers, sogenannte Private-Equity-Unternehmen wie Blackstone oder Hedgefonds wie Soros Fund Management.
- *Staatsfonds und staatliche Beteiligungen*: In Deutschland gibt es staatliche Beteiligungen an zahlreichen Unternehmen, wie z.B. bei der Bahn AG, der Telekom AG, der Volkswagen AG und der Salzgitter AG. Viele Länder mit hohen Einnahmen aus der Öl- und Gasförderung haben ihr Kapital in Staatsfonds gebündelt, so z.B. Norges Invest aus Norwegen sowie zahlreiche Staatsfonds aus den Golfstaaten wie die Qatar Investment Authority.
- *Stiftungen*: In Deutschland befinden sich einige große Konzerne im Besitz von Stiftungen, so z.B. die Robert Bosch GmbH und die ZF AG aus Friedrichshafen.

**Personen bzw. Institutionen, die unternehmerisch tätig sind, eint die Tatsache, dass sie ihr Kapital mit dem Ziel investieren, eine möglichst hohe Rendite zu erzielen. Die Rendite ist das Verhältnis vom erzielten Gewinn zum eingesetzten Kapital. Sie wird auch Profitrate oder auf Englisch ROCE (return on capital employed) genannt.**

## 1.2 Gegensätzliche Interessen von Beschäftigten und Unternehmern

»Wenn es dem Betrieb gut geht, geht es auch den Beschäftigten gut« – so kann man es oft auf Betriebsversammlungen vom Personalchef hören. Diese Aussage ist trickreich. Auf den ersten Blick scheint sie zu stimmen. Bei weiterem Nachdenken fühlt man sich aufs Glatteis geführt.

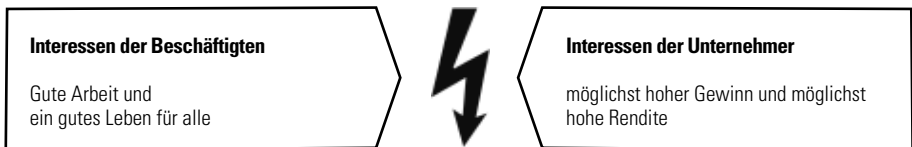
Selbstverständlich ist eine Situation, bei der die Auftragslage und die wirtschaftliche Situation im Betrieb stabil sind, auch für die Beschäftigten günstiger als eine Situation mit schlechter Auftragslage und Kurzarbeit oder gar eine Situation kurz vor der Insolvenz des Unternehmens.

Auf der anderen Seite verstellt die Aussage den Blick auf die unterschiedlichen Interessen der Unternehmer und der Beschäftigten. Den Beschäftigten wird nahegelegt, dass sie sich – quasi im eigenen Interesse – dafür einsetzen sollen, dass es »dem Betrieb gut geht«. Es wird versucht, den Beschäftigten nahezu legen, dass Unterneh-

mer und Beschäftigte dieselben Interessen hätten, damit es dem Betrieb und den Beschäftigten gut geht. So soll beispielsweise den Beschäftigten in Tarifrunden nahegelegt werden, auf hohe Entgeltforderungen zu verzichten, weil diese die wirtschaftliche Situation des Betriebes beeinträchtigen könnten. Höhere Entgelte führen letztlich zu niedrigeren Gewinnen für die Unternehmer. Aber aufgrund von Tariferhöhungen ist noch kein Unternehmen in eine Schieflage geraten. Höhere Entgelte oder höhere Gewinne, das ist – vereinfacht gesagt – die Fragestellung, bei der die gegensätzlichen Interessen deutlich werden (vgl. Übersicht 1-1).

Konflikte im Betrieb und in der Gesellschaft sind letztlich auf die unterschiedlichen Interessen von Unternehmern und Beschäftigten zurückzuführen. Dieser Interessengegensatz ist nicht auf subjektive Verhaltenseigenschaften der Unternehmer zurückzuführen, sondern liegt in den objektiven Bedingungen einer kapitalistischen Marktwirtschaft. Die gegensätzlichen Interessen sind nicht immer in der betrieblichen Wirklichkeit präsent, sondern vor allem in Konfliktsituationen zu einzelnen Themen greifbar.

### Übersicht 1-1: Interessengegensatz zwischen Beschäftigten und Unternehmern



Alle Unternehmer versuchen, in jedem Jahr einen möglichst hohen Gewinn zu realisieren, um damit eine möglichst hohe Rendite auf ihr eingesetztes Kapital zu erzielen. Dabei kommt es aus Sicht der Beschäftigten darauf an, möglichst viele finanzielle Mittel für Investitionen und Innovationen im Betrieb zu halten. Das heißt: Der Großteil der Gewinne soll wieder im Betrieb eingesetzt und nicht an Gesellschafter und Aktionäre ausgeschüttet werden. Dabei drängen in Aktiengesellschaften die Großaktionäre und die Vertreter der Kleinaktionäre auf eine möglichst hohe Ausschüttungsquote des erzielten Überschusses in Form von Dividenden. In Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) können einzelne Gesellschafter ähnliche Ziele verfolgen, z.B. einzelne Familienangehörige in »Familiengesellschaften«.

Einzelne Finanzinvestoren geben sich nicht mit einer »branchenüblichen Rendite« zufrieden, sondern versuchen, darüber hinaus Gewinne zu erzielen. So bedrängen im Jahr 2018 beispielsweise bei Siemens und ThyssenKrupp Fonds und Finanzinvestoren den Vorstand, den Konzern aufzuteilen, da die einzelnen Konzernteile getrennt betrachtet, einen höheren Börsenwert hätten als der gesamte Konzern. Durch den Verkauf der einzelnen Konzernteile ließen sich höhere Renditen erzielen.

Die gegensätzlichen Interessen zwischen Beschäftigten und Unternehmern lassen sich an einzelnen Aspekten des Arbeitsverhältnisses verdeutlichen (vgl. Übersicht 1-2). Sie sind nicht immer im Betrieb sichtbar, da sich häufig eine Art »Kräfte-Gleichgewicht« eingepegelt hat. Immer dann, wenn eine Seite beginnt, die gewachsenen Konstellationen infrage zu stellen, werden die gegensätzlichen Interessen sichtbar. Dies

## Übersicht 1-2: Einzelne Aspekte des Interessengegensatzes

Interessen der Beschäftigten	Interessen der Unternehmer
<p><b>Arbeitsverhältnis:</b> Ein unbefristetes Vollzeitarbeitsverhältnis zu guten Tarifbedingungen (bzw. auf Wunsch der einzelnen Beschäftigten ein Teilzeitarbeitsverhältnis). Gute Regelungen zum Kündigungsschutz.</p>	<p><b>Arbeitsverhältnis:</b> Freie Entscheidung über die Gestaltung des Arbeitsverhältnisses, z.B. unbefristete Arbeitsverhältnisse mit geringem Kündigungsschutz für die »Stammbelegschaft« und für relevante Teile der Belegschaft befristete Arbeitsverhältnisse oder Leiharbeit oder Werkverträge.</p>
<p><b>Entgelt:</b> Möglichst hohes, gleichmäßiges und stabiles Arbeitsentgelt auf der Grundlage von Flächentarifverträgen.</p>	<p><b>Entgelt:</b> Möglichst niedriges Entgelt mit hohen variablen leistungs- und gewinnabhängigen Bestandteilen. Möglichst viele Entgeltbestandteile auf freiwilliger Basis.</p>
<p><b>Arbeitszeit:</b> Möglichst kurze wöchentliche Arbeitszeit, z.B. 35 Stunden pro Woche. Lage und Verteilung der Arbeitszeit an den Interessen der Beschäftigten orientiert.</p>	<p><b>Arbeitszeit:</b> Möglichst lange Arbeitszeiten, z.B. 40 Stunden und mehr. Freie Verfügbarkeit über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit.</p>
<p><b>Arbeitspensum (Leistung):</b> Ein Arbeitspensum, das von den Beschäftigten für die Dauer eines Arbeitslebens ohne Gesundheitsbeeinträchtigung erbracht werden kann. Ausreichende Personalbesetzung.</p>	<p><b>Arbeitspensum (Leistung):</b> Ein möglichst hohes Arbeitspensum, auch wenn dadurch langfristige Leistungsgrenzen überschritten werden. Knappe Personalbesetzung.</p>
<p><b>Arbeitsbedingungen:</b> Humane, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen. Ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und herausfordernde Arbeitsinhalte.</p>	<p><b>Arbeitsbedingungen:</b> Gestaltung der Arbeitsbedingungen am Prinzip der Kostenminimierung orientiert. Arbeitsinhalte bzw. Arbeitsteilung am Prinzip der höchsten Produktivität orientiert.</p>
<p><b>Qualifizierung:</b> Möglichkeiten, sich im Verlauf eines Arbeitslebens mehrmals während der Arbeitszeit auf Kosten des Unternehmers weiterzuqualifizieren.</p>	<p><b>Qualifizierung:</b> Begrenzung der Qualifizierungsansprüche auf betriebliche Notwendigkeiten. Darüber hinausgehende Qualifizierung nur außerhalb der Arbeitszeit auf Kosten der Beschäftigten.</p>
<p><b>Mitbestimmung/Beteiligung:</b> Umfassende Mitbestimmung über gewerkschaftliche Vertrauensleute und Betriebsräte. Mitbestimmung über Unternehmenspolitik durch Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat. Umfassende Beteiligungsmöglichkeit der Belegschaft bei betrieblichen und arbeitsplatzbezogenen Themen.</p>	<p><b>Mitbestimmung/Beteiligung:</b> Priorität liegt auf der alleinigen unternehmerischen Entscheidungsfreiheit. Möglichst wenig Mitbestimmung, allenfalls nach den zwingenden gesetzlichen Regelungen. Beteiligungsmöglichkeiten der Belegschaft nur im Sinne der Akzeptanzförderung für unternehmerische Entscheidungen.</p>

kann beispielsweise dann geschehen, wenn der Unternehmer Stammarbeitsplätze ausgliedern und durch Werkverträge die Leistungen billiger beziehen will. Andererseits wird beispielsweise bei Forderungen der Interessenvertretung nach einer höheren Personalbemessung sofort von der Unternehmensseite mit den gesteigerten Kosten argumentiert, die die Rendite verringern würden.

Wenn Unternehmer im Betrieb versuchen, Personal abzubauen oder den Leistungsdruck zu erhöhen, tun sie dies, um die Gewinne zu erhöhen. Diese Verhaltensweisen,



mit denen viele Betriebsräte und Vertrauensleute es vor Ort zu tun haben, sind nicht auf Charaktereigenschaften des Unternehmers oder seiner Führungskräfte zurückzuführen (»Unser Chef ist ein harter Hund«, oder: »Der Werkleiter ist ein Pfennigfuchser«). Sie sind das Ergebnis einer gewinnorientierten Produktion in einer kapitalistischen Wettbewerbswirtschaft. Ein Unternehmen, das über mehrere Jahre keine Gewinne erzielt, wird am Markt keinen Bestand haben. Aus ihrer Interessenlage müssen Unternehmer Gewinne erzielen, um im Wettbewerb mit anderen inländischen oder ausländischen Konkurrenzunternehmen bestehen zu können. Ein Unternehmer ist »bei Strafe des eigenen Untergangs« in einer kapitalistischen Marktwirtschaft gezwungen, möglichst hohe Gewinne zu erzielen. Für die Betriebsräte, Vertrauensleute und Belegschaften kann dies aber nicht heißen, dass sie diese Interessen der Unternehmer zu ihren eigenen Interessen machen. Die Interessen der Beschäftigten an hohen Entgelten und guten Arbeitsbedingungen stehen häufig im Konflikt mit den Maßnahmen der Unternehmer. Die einzige Möglichkeit, sich in einer kapitalistischen Wettbewerbswirtschaft dieser Logik zu entziehen, ist der Zusammenschluss der Beschäftigten in starken Gewerkschaften, um gemeinsam die Interessen der Beschäftigten gegenüber den Unternehmern durchzusetzen.

Bei Vorschlägen der Unternehmer zur Änderung der Entgelt- und Arbeitsbedingungen oder zur Geschäftsstrategie sind nicht in allen Fällen die gegensätzlichen Interessen sofort sichtbar. Gleiches gilt für Vorschläge der Arbeitgeberverbände oder der politischen Parteien zu Gesetzesänderungen. Bei der Analyse kann eine klassische Fragestellung hilfreich sein, die schon im Lateinischen als »*Cui bono?*« benutzt wurde: »*Wem nützt das?*«

Bei Aussagen, Positionen oder Maßnahmen kann es sinnvoll sein, zu prüfen, wem diese nützen und wer welche Interessen verfolgt. Häufig scheinen manche Vorschläge auf den ersten Blick einleuchtend zu sein, bei näherem Hinsehen wird aber deutlich, dass sie überwiegend den Unternehmern nützen. Dazu finden sich zahlreiche Beispiele. So wurde in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit die These vertreten, die Entgelte müssten deutlich sinken, damit die Arbeitslosigkeit gesenkt werden könnte. Auf dieser Grundlage wurde dann u.a. im Rahmen der »Agenda 2010« der rot-grünen Bundesregierung unter Bundeskanzler Gerhard Schröder ein großer Niedriglohnsektor geschaffen, der dazu führte, dass Millionen Menschen keine ausreichenden Entgelte erzielen können, aber gleichzeitig die Einkommen und Vermögen der Unternehmer drastisch gestiegen sind.

Häufig werden Verschlechterungen der Entgelt- und Arbeitsbedingungen oder der Sozialleistungen für die Mehrheit der Bevölkerung von Unternehmern und Politikern vorgeschlagen, obwohl diese davon nicht betroffen sind und selber viel bessere Leistungen erhalten. So wird zum Beispiel eine drastische Senkung des Rentenniveaus von Personen gefordert, deren eigene Altersversorgung um ein Vielfaches höher liegt als die gesetzliche Rente. Dies ist eine Verhaltensweise, auf die schon der deutsche Dichter Heinrich Heine im Jahr 1844 in seinem Gedicht »Deutschland. Ein Wintermärchen« hingewiesen hat:

»Ich kenne die Weise, ich kenne den Text  
Ich kenn auch die Herren Verfasser;  
Ich weiß, sie tranken heimlich Wein  
und predigten öffentlich Wasser.«

Heinrich Heine, Dichter

Der *Interessengegensatz zwischen Unternehmern und Beschäftigten* ist weitreichender als ein Interessengegensatz zwischen Mietern und Vermietern oder zwischen Supermärkten und Kunden. Denn die gegensätzlichen Interessen in der Arbeitswelt prägen die gesamte Gesellschaft. Deshalb wird auch vom *Grundwiderspruch zwischen Kapital und Arbeit* gesprochen. Dazu erfolgt im nächsten Kapitel ein kurzer Ausflug in die Arbeitswert-Theorie und zur Frage, wer unseren Wohlstand erarbeitet und wer ihn sich aneignet.

### 1.3 Wer unseren Wohlstand erschafft

Zur Frage, wer unseren Wohlstand erschafft, gibt es eine häufig verbreitete Auffassung, die in etwa wie folgt lautet: Die Unternehmer stellen das Kapital in Form von Maschinen und IT-Systemen sowie Grundstücken und Gebäuden zur Verfügung, und die Beschäftigten bringen ihre Arbeitskraft ein. Beide leisten gemeinsam ihren Beitrag zur Produktion des gesellschaftlichen Wohlstandes und haben dementsprechend Anspruch auf einen Teil des erarbeiteten Wohlstandes – die Unternehmer erhalten den Gewinn und die Beschäftigten das Entgelt. Diese Sichtweise wird auch *Produktionsfaktoren-Theorie* genannt, mit den *drei Produktionsfaktoren Kapital, Boden und Arbeit*. Aus dieser Sichtweise leiten die Unternehmer die Berechtigung ab, Teile der erarbeiteten Werte in Form von Gewinn für sich zu vereinnahmen. Letztlich prägt diese Annahme die Sichtweise der Mehrheit der Politiker und der Wirtschaftswissenschaftler.

Einen gänzlich anderen, kritischen Blickwinkel nimmt die *Arbeitswert-Theorie* ein. Auch hier wird nicht bestritten, dass die Arbeitskraft der Beschäftigten sowie Maschinen, Anlagen und IT-Systeme für den Produktionsprozess von Gütern erforderlich sind. Es wird jedoch hinterfragt, wie die Maschinen und Anlagen, die die Unternehmer besitzen und zur Produktion einsetzen, entstanden sind. Denn die Maschinen im Produktionsprozess sind letztlich ebenfalls das Ergebnis eines vorherigen Produktionsprozesses, bei dem Arbeitskraft und Maschinen eingebracht wurden. Diese Maschinen sind letztlich in dem vorgelagerten Prozess wieder das Ergebnis der menschlichen Arbeitskraft mit anderen Maschinen. Verfolgt man dies für Produktionsanlagen zurück, landet man letztlich bei der Produktion von Erz und Kohle zur Stahlherstellung und anderen Rohstoffen. Bei IT-Systemen und Software ist es offensichtlicher, dass sie das Ergebnis von Programmierarbeit sind. Denkt man dies ganzheitlich über die verschiedenen

Stufen des Produktionsprozesses zu Ende, sind letztlich alle Maschinen und Anlagen, alle IT-Systeme und die Software ausschließlich durch den Faktor Arbeit entstanden. Vereinfacht kann formuliert werden: »*Maschinen sind vergegenständlichte Arbeit*«.

**In der Arbeitswertlehre wird formuliert: Es ist die menschliche Arbeitskraft, und zwar ausschließlich die Arbeitskraft, die die Werte schafft. Dies wird besonders deutlich, wenn in einem Streik die Beschäftigten gemeinsam die Arbeit niederlegen. Damit kommen sämtliche Produktionsprozesse zum Erliegen; es wird deutlich: Ohne den Faktor Arbeit ist keine Wertschöpfung möglich.**

### **Fragen eines lesenden Arbeiters**

Wer baute das siebentorige Theben?  
In den Büchern stehen die Namen von Königen.  
Haben die Könige die Felsbrocken herbeigeschleppt?  
Und das mehrmals zerstörte Babylon,  
Wer baute es so viele Male auf? In welchen Häusern  
Des goldstrahlenden Lima wohnten die Bauleute?  
Wohin gingen an dem Abend, wo die chinesische Mauer fertig war,  
Die Maurer? Das große Rom  
Ist voll von Triumphbögen. Über wen  
Triumphierten die Cäsaren? Hatte das vielbesungene Byzanz  
Nur Paläste für seine Bewohner? Selbst in dem sagenhaften Atlantis  
Brüllten doch in der Nacht, wo das Meer es verschlang,  
Die Ersauenden nach ihren Sklaven.  
Der junge Alexander eroberte Indien.  
Er allein?  
Cäsar schlug die Gallier.  
Hatte er nicht wenigstens einen Koch bei sich?  
Philipp von Spanien weinte, als seine Flotte  
Untergegangen war. Weinte sonst niemand?  
Friedrich der Zweite siegte im Siebenjährigen Krieg. Wer  
Siegte außer ihm?  
Jede Seite ein Sieg.  
Wer kochte den Siegeschmaus?  
Alle zehn Jahre ein großer Mann.  
Wer bezahlte die Spesen?  
So viele Berichte,  
So viele Fragen.

Bertolt Brecht, Dramatiker

Die Erkenntnisse der Arbeitswertlehre haben weitgehende Konsequenzen bei der Frage, wer berechtigt ist, sich die Ergebnisse des Produktionsprozesses anzueignen. Im Grunde genommen sind es ausschließlich die Beschäftigten, da sie letztlich alle Werte erschaffen, aber nicht die Besitzer von Maschinen, Anlagen und IT-Systemen.

Die Sichtweise der Arbeitswertlehre wird in der gesellschaftlichen und betrieblichen Praxis dadurch überdeckt, dass ausschließlich die Unternehmer über die Produktionsmittel (also die Maschinen, Anlagen und IT-Systeme) verfügen. Die abhängig Beschäftigten besitzen keine Produktionsmittel und sind daher gezwungen, bei einem Unternehmer ihre Arbeitskraft anzubieten und dort gegen Entgelt in den Produktionsprozess einzubringen. Sie verkaufen ihre Arbeitskraft an den Unternehmer, der dafür ein Entgelt bezahlt. Dieses Entgelt ist aber nicht der vollständige Gegenwert für die tatsächlich geleistete Arbeit, sondern nur ein Teil ihres Wertes. Den anderen Teil, den sogenannten *Mehrwert*, eignen sich die Unternehmer an. Aus diesem Blickwinkel lässt sich ein Arbeitstag in bezahlte und unbezahlte Arbeit unterteilen (vgl. dazu Übersicht 1-3). *Der gemeinschaftlich erarbeitete Mehrwert wird privat durch die Unternehmer angeeignet.* Zur Arbeitswertlehre und zur politischen Ökonomie wird auf das Buch »Kapitalismus verstehen« von Ralf Krämer im VSA: Verlag verwiesen.

**Übersicht 1-3: Arbeitszeit und Mehrwert**

← Arbeitstag, z.B. 7 oder 8 Stunden →	
<b>Bezahlte Arbeit</b>	<b>unbezahlte Arbeit</b>
<b>»Preis« (Tauschwert) der »Ware« Arbeitskraft</b>	<b>Mehrwert</b>
→ Entgelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Gewinne</li> <li>→ Abschreibungen</li> <li>→ Investitionen</li> <li>→ Zinsen</li> <li>→ Rücklagen</li> <li>→ Vorstandsbezüge</li> <li>→ usw.</li> </ul>

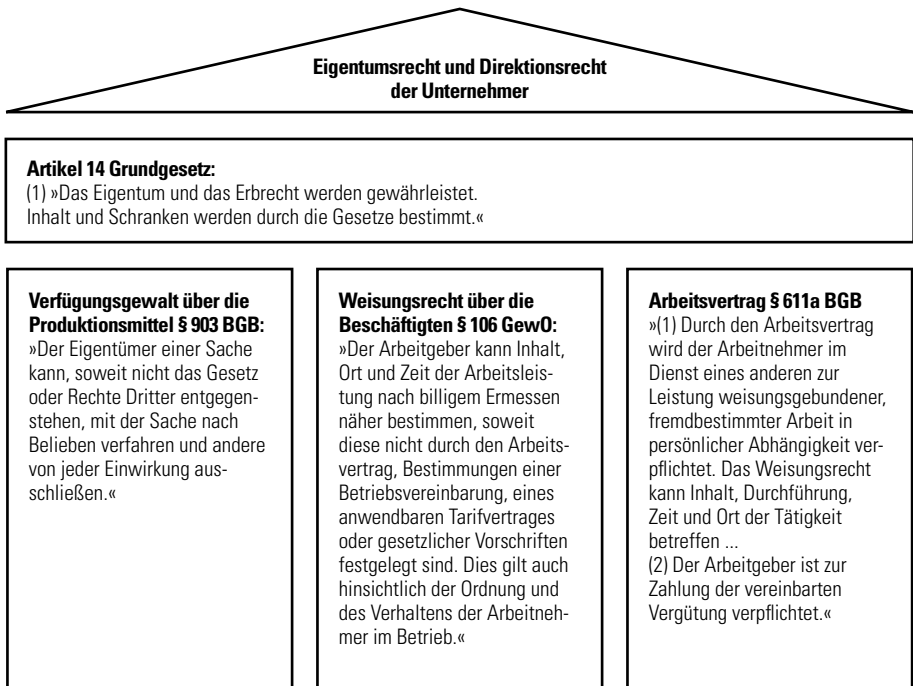
Da die Beschäftigten gegenüber einem mächtigen Unternehmen oder Konzern als Einzelne schwach sind, sind sie häufig »froh und dankbar«, in einem Betrieb einen Arbeitsplatz zu finden, insbesondere zu Zeiten hoher Arbeitslosigkeit. Es besteht aber kein Grund für Bescheidenheit und Dankbarkeit für die Bezahlung eines Arbeitsentgeltes, da letztlich die Beschäftigten nur einen Teil der von ihnen erschaffenen Werte in Form von Entgelt erstattet bekommen. Dieses »strukturelle Ungleichgewicht der Macht« können einzelne Beschäftigte nur dadurch überwinden, dass sie sich in Gewerkschaften organisieren und gemeinsam für möglichst hohe Entgelte kämpfen.

**Die Begriffe »Arbeitgeber« und »Arbeitnehmer« : Es ist heute üblich, die Unternehmer als »Arbeitgeber« und die Beschäftigten als »Arbeitnehmer« zu bezeichnen. Aus Sicht der Arbeitswertlehre ist diese Sprachregelung allerdings falsch. Denn sie verkehrt das Verhältnis der beiden Seiten sprachlich in ihr Gegenteil: Es sind die Beschäftigten, die ihre Arbeitskraft geben – sie stellen ihre Arbeitskraft dem Unternehmer zur Verfügung. Die Unternehmer nehmen dagegen die Arbeitskraft der Beschäftigten in Anspruch und nutzen sie zur Erzielung von Gewinnen. Im Grunde sind es die Beschäftigten, die die Arbeit geben, und die Unternehmer, die die Arbeit nehmen.**

In diesem Handbuch wird grundsätzlich von »*Unternehmern*« und »*Beschäftigten*« gesprochen. Bei einzelnen Begriffen lässt sich allerdings die im Grunde genommen falsche Formulierung nicht vermeiden: Beispielsweise bei den Begriffen »Arbeitgeberverband« oder »Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat«.

*Die private Aneignung des gemeinschaftlich erarbeiteten Mehrwertes ist nicht rechtswidrig.* Denn in der deutschen Rechtsordnung ist die Macht der Unternehmer als Eigentümer der Produktionsmittel (Maschinen, Anlagen und IT-Systeme) durch vier zentrale gesetzliche Regelungen abgesichert. Aber andererseits ist es zulässig, durch

#### Übersicht 1-4: Eigentums- und Direktionsrecht der Unternehmer

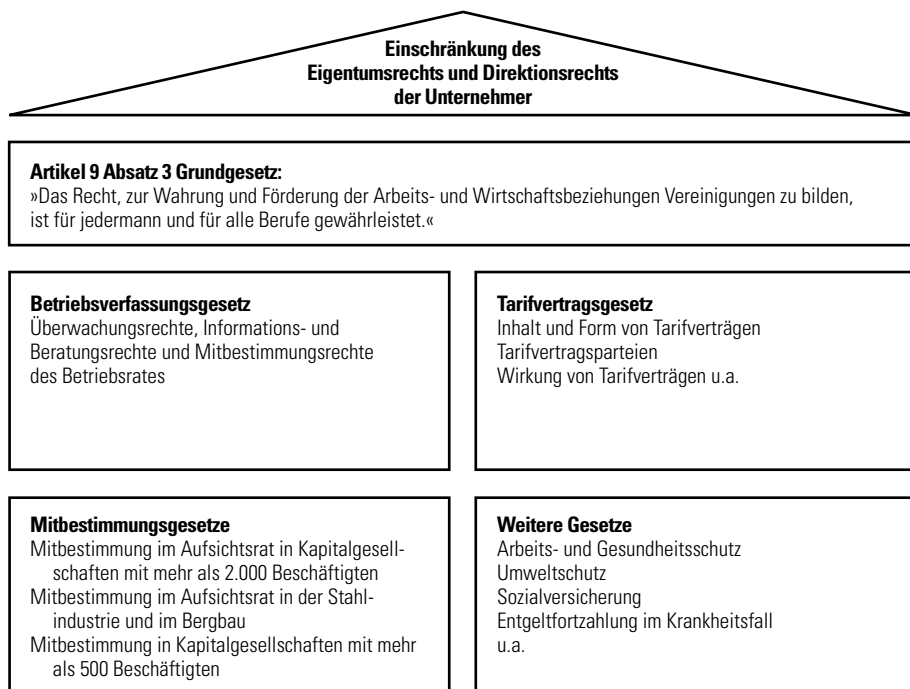


gesetzliche Regelungen in Teilbereichen die unternehmerische Macht einzuschränken (vgl. dazu die Übersichten 1-4 und 1-5).

Dabei handelt es sich im Einzelnen um:

- **Artikel 14, Absätze 1 und 2 Grundgesetz (GG):** »(1) Das Eigentum und das Erbrecht werden gewährleistet. Inhalt und Schranken werden durch die Gesetze bestimmt. (2) Eigentum verpflichtet. Sein Gebrauch soll zugleich dem Wohle der Allgemeinheit dienen.«
- **§ 903 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB):** »Der Eigentümer einer Sache kann, soweit nicht das Gesetz oder Rechte Dritter entgegenstehen, mit der Sache nach Belieben verfahren und andere von jeder Einwirkung ausschließen.«
- **§ 106 Gewerbeordnung (GewO):** »Der Arbeitgeber kann Inhalt, Ort und Zeit der Arbeitsleistung nach billigem Ermessen näher bestimmen, soweit diese nicht durch den Arbeitsvertrag, Bestimmungen einer Betriebsvereinbarung, eines anwendbaren Tarifvertrages oder gesetzliche Regelungen festgelegt sind. Dies gilt auch hinsichtlich der Ordnung und des Verhaltens der Arbeitnehmer im Betrieb.«
- **§ 611a Bürgerliches Gesetzbuch (BGB):** »(1) Durch den Arbeitsvertrag wird der Arbeitnehmer im Dienste eines anderen zur Leistung weisungsgebundener, fremdbestimmter Arbeit in persönlicher Abhängigkeit verpflichtet. Das Weisungsrecht kann

### Übersicht 1-5: Einschränkung des Eigentums- und Direktionsrechts der Unternehmer



Inhalt, Durchführung, Zeit und Ort der Tätigkeit betreffen. ... (2) Der Arbeitgeber ist zur Zahlung der vereinbarten Vergütung verpflichtet.«

Unter »Eigentum« und »Eigentümer einer Sache« wird nicht nur das Privateigentum wie z.B. ein Auto oder ein Smartphone verstanden, sondern auch der Besitz von Produktionsmitteln, also von Maschinen, Anlagen, IT-Systemen, und ganzen Unternehmen und Konzernen. Dazu zählen auch die sogenannten Unternehmenswerte wie gewachsene Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Markennamen sowie Know-how und Patente. Insofern dürfen die Eigentümer einer Sache, in diesem Fall eines Unternehmens, zunächst einmal nach Belieben mit diesem Unternehmen verfahren und andere von der Einwirkung ausschließen.

In seiner gesellschaftlichen Bedeutung ist das Eigentum an einem Unternehmen natürlich wesentlich größer als das private Eigentum in Form von Möbeln oder Smartphones. Deshalb ist es legitim und erforderlich, die Verfügungsgewalt der Eigentümer von Produktionsmitteln bzw. Unternehmen einzuschränken. Gesetze wie die Mitbestimmungsgesetze, das Betriebsverfassungsgesetz, das Tarifvertragsgesetz und andere Arbeitnehmerschutzgesetze können das unternehmerische Verfügungsrecht über die Produktionsmittel und die Betriebe begrenzen (vgl. dazu Übersicht 1-5).

In diesem Zusammenhang kann auf zwei weitere Einschränkungsmöglichkeiten der Eigentumsrechte hingewiesen werden, die von grundsätzlicher gesellschaftspolitischer Bedeutung sind:

- **Artikel 14, Abs. 3 GG:** »Eine Enteignung ist nur zum Wohle der Allgemeinheit zulässig. Sie darf nur durch Gesetz oder aufgrund eines Gesetzes erfolgen, das Art und Ausmaß der Entschädigung regelt. Die Entschädigung ist unter gerechter Abwägung der Interessen der Allgemeinheit und der Beteiligten zu bestimmen. Wegen der Höhe der Entschädigung steht im Streitfall der Rechtsweg vor den ordentlichen Gerichten offen.«
- **Artikel 15 GG:** »Grund und Boden, Naturschätze und Produktionsmittel können zum Zwecke der Vergesellschaftung durch ein Gesetz, das Art und Ausmaß der Entschädigung regelt, in Gemeineigentum oder in andere Formen der Gemeinwirtschaft überführt werden. Für die Entschädigung gilt Artikel 14 Abs. 3 Satz 3 und 4 entsprechend.«

Das Grundgesetz schreibt also – anders als oft behauptet – nicht die heutige kapitalistische Wirtschaftsweise als unabänderlich fest, sondern lässt verschiedene Wirtschaftsformen als grundgesetzkonform zu. In der Geschichte nach 1945 wurde dies lange Zeit im Hinblick auf die Frage »Kapitalismus oder Sozialismus?« diskutiert. Nachdem diese Artikel des Grundgesetzes lange Zeit fast in Vergessenheit geraten waren, erlangten sie in der großen Finanzkrise in den Jahren 2008/2009 eine ungeahnte Aktualität. Die CDU/CSU-SPD-Koalition unter Bundeskanzlerin Angela Merkel enteignete beispielsweise auf dieser Grundlage die Groß-Bank HRE (Hypo Real Estate). Vor dem Hintergrund der Krisensituation wurden erneut Debatten über die Konzeption einer »Wirtschaftsdemokratie« geführt (vgl. dazu Kapitel 8.13).

## 1.4 Sozial- oder Konfliktpartnerschaft?

In den Medien sind häufig Begriffe wie »Sozialpartnerschaft« oder »Sozialpartner« zu finden. Gemeint sind damit die Vertreter der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften, die auf vielfältigen Ebenen in der Gesellschaft verhandeln und Konflikte austragen. Dies sind beispielsweise die Tarifvertragsparteien, also die Arbeitgeberverbände und die einzelnen Gewerkschaften, die Tarifverträge für die einzelnen Branchen aushandeln. Gemeint sind damit auch Vertreter der Unternehmer und der Gewerkschaften in den Gremien der Renten- und Krankenversicherung, die paritätisch, also hälftig, besetzt sind. Ähnliche Gremien und Entscheidungsprozesse finden sich in der Bundesagentur für Arbeit, in den Gremien der Berufsbildung und der Unfallversicherung (Berufsgenossenschaften).

Einerseits sind derartige Handlungs- und Beteiligungsmöglichkeiten im Rahmen einer demokratischen Gesellschaft positiv zu sehen, wenn man sie mit der Alleinentscheidung der Unternehmer bzw. der staatlichen Institutionen vergleicht. Andererseits ist der Begriff der Sozialpartnerschaft problematisch, da er identische Interessen der Unternehmer und der Beschäftigten bzw. der Gewerkschaften unterstellt. Es wird unterstellt, dass Kapital und Arbeit gemeinsam zum Wohle der Allgemeinheit arbeiten. Es wird dabei vernachlässigt, dass die Beschäftigten und ihre Interessenvertreter ihre Ziele und Forderungen eigenständig erarbeiten und gegenüber den Unternehmern vertreten. Der Begriff »Sozialpartnerschaft« steht im engen Zusammenhang mit dem Konzept der »sozialen Marktwirtschaft« (vgl. Kapitel 8.13).

Bei gegensätzlichen Interessen kann es aber keine wirkliche Partnerschaft geben. Deswegen ist es besser, von »Konfliktpartnerschaft« zu sprechen, da damit einerseits die Konflikte bzw. gegensätzlichen Interessen betont werden, andererseits aber deutlich wird, dass diese Konflikte »partnerschaftlich« und nach festen Regeln ausgetragen werden. Derartige Regeln sind beispielsweise in der Tarifpolitik in sogenannten Schieds- und Schlichtungsabkommen vereinbart, wie Regelungen zur Kündigung von Tarifverträgen, der Forderungsübermittlung, dem Zeitablauf von Verhandlungen und dem Scheitern der Verhandlungen.

## 1.5 Gemeinsam sind wir stark – das Prinzip der Solidarität

Wollen einzelne Beschäftigte ihre Interessen gegenüber dem Unternehmer durchsetzen, sind sie von vornherein in einer schwachen Position. Denn in der Regel sind sie auf ihren Arbeitsplatz angewiesen, da sie nicht wie die Unternehmer über Maschinen, IT-Systeme und Produktionshallen verfügen. Bei einem Konflikt müssen einzelne Beschäftigte immer befürchten, dass sie vom Unternehmer diskriminiert oder ihnen gar gekündigt wird und sie damit arbeitslos werden. Gerade bei hoher Arbeitslosigkeit besteht die Gefahr, durch einen anderen Beschäftigten ersetzt zu werden. Ungewollt befinden sich so die einzelnen Beschäftigten in einer wechselseitigen Konkurrenzsituati-



on. Da sie den Arbeitsplatz und das Entgelt für die Sicherung ihres Lebensunterhaltes benötigen, ist jeder Konflikt für einzelne Beschäftigte mit einem hohen Risiko behaftet. Die logische Schlussfolgerung aus dieser Analyse liegt auf der Hand:

**Beschäftigte schließen sich in einer Gewerkschaft zusammen, um so die gegenseitige Konkurrenzsituation zu überwinden und gemeinsam ihre Interessen gegenüber den Unternehmern wirkungsvoll vertreten zu können. Dies ist der Grundgedanke der Gewerkschaften.**

Die gegenseitige Konkurrenz zwischen den Beschäftigten beschreibt der französische Schriftsteller Emile Zola in seinem 1885 erschienenen Roman »Germinal«. Die Szene spielt in einer Zeit, in der es noch keine Flächentarifverträge und noch keine Gewerkschaften gab. In einer Versteigerung, bei der – anders als üblich – »von oben nach unten« geboten wurde, versteigert ein Bergbauunternehmer Abbauplätze an diejenigen, die für den geringsten Lohn bereit sind zu arbeiten:

»Vor einem kleinen, in einer Ecke errichteten Podium standen fünf- bis sechshundert Bergleute. Die Versteigerung ging so schnell vonstatten, dass man nur ein dumpfes Stimmengewirr hörte, das Ausrufen von Zahlen, die von anderen überschrien wurden. Einen Augenblick befürchtete der (Hauer) Maheu, keinen der vierzig von der Gesellschaft angebotenen Abbauplätze mehr zu erhalten. Durch die Krisengerüchte beunruhigt und von panischer Angst vor Arbeitslosigkeit ergriffen, unterboten sich alle Bewerber.«

Emile Zola, Germinal, 1885

Um Mitglied einer Gewerkschaft zu werden, muss man nicht jede gewerkschaftliche Position teilen. Es ist schlichtweg vernünftig, in eine Gewerkschaft einzutreten, weil gemeinsam mit vielen anderen Beschäftigten bessere Entgelt- und Arbeitsbedingungen durchgesetzt werden können, als dies ein Einzelner könnte.

Für diesen einfachen und vernünftigen Grundgedanken muss in der betrieblichen Praxis immer wieder argumentiert werden, denn es ist für viele Beschäftigte keine Selbstverständlichkeit, sich gewerkschaftlich zu organisieren.

- Relativ einfach ist dies in Betrieben, in denen es im Verlauf der letzten Jahrzehnte gelungen ist, die große Mehrheit der Beschäftigten in der Gewerkschaft zu organisieren und Strukturen der Interessenvertretung aufzubauen, wie einen Betriebsrat und gewerkschaftliche Vertrauensleute. Hier kommt es vor allem darauf an, neu eingestellte Beschäftigte und Auszubildende zu überzeugen, Mitglied in der Gewerkschaft zu werden. In manchen dieser Betriebe gehört es seit vielen Jahren quasi »zum guten Ton«, Mitglied der Gewerkschaft zu sein.
- Dagegen gibt es Betriebe, in denen nur sehr wenige Beschäftigte Mitglied der Gewerkschaft sind, sowie Betriebe, in denen es keinen Betriebsrat gibt, beispielsweise

se im Handwerk oder in neu gegründeten Betrieben. Dies gilt etwa für viele Betriebe der Windkraftindustrie und der Softwarebranche. Hier ist es schwierig, aber nicht unmöglich, den gewerkschaftlichen Grundgedanken zu diskutieren und die Beschäftigten zum Eintritt in die Gewerkschaft zu bewegen. Häufig werden Initiativen zur Mitgliederwerbung und zum Aufbau von gewerkschaftlichen Strukturen von den Unternehmern systematisch behindert. Die Unternehmensleitung versucht dann die Belegschaft zu überzeugen, dass sie ohne eine Gewerkschaft und ohne Betriebsrat letztlich besser fährt. Teilweise wird durch unfaire bis aggressive Maßnahmen auch versucht, die Wahl und die Arbeit von Betriebsräten zu behindern. Durch eine systematische, mehrjährige Arbeit der regionalen Gewerkschaften und einiger engagierter Betriebsangehöriger ist es in etlichen Betrieben gelungen, dort die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder zu erhöhen und gewerkschaftliche Strukturen aufzubauen.

Der Grundgedanke, sich zusammenzuschließen und gemeinsam für die Interessen Aller einzusetzen, wird durch den Begriff der *Solidarität* auf den Punkt gebracht. Von gewerkschaftlicher Solidarität wird gesprochen, wenn sich Beschäftigte eines Betriebs bzw. einer Branche in einer Gewerkschaft zusammenschließen, um so gemeinsam ihre Interessen gegenüber dem Unternehmer durchzusetzen. Dies beinhaltet die Aufstellung von Forderungen und das Verhandeln mit den Unternehmern, um diese Forderungen durchzusetzen. Darüber hinaus ist in der Praxis häufig konkretes Handeln notwendig: vom Verteilen von Flugblättern, Redebeiträgen auf Betriebsversammlungen bis hin zur Beteiligung an Warnstreiks in einer Tarifrunde.

**Gewerkschaftliche Solidarität bedeutet, dass sich »die Starken« und »die Schwachen« gemeinsam für ihre Interessen gegenüber den Unternehmern einsetzen, um so bessere Entgelt- und Arbeitsbedingungen im Betrieb und in der Gesellschaft für alle zu erreichen.**

Spezialisten und hoch qualifizierte Beschäftigte (»die Starken«) sind gegenüber den Unternehmern in einer stärkeren Position, da sie in der Regel schwerer zu ersetzen sind als diejenigen, die beispielsweise keine abgeschlossene Berufsausbildung vorweisen können (»die Schwachen«). *Gewerkschaftliche Solidarität* bedeutet auch, dass »die Starken« darauf verzichten, für ihre Gruppe Privilegien durchzusetzen, die letztlich zulasten der Schwachen gehen. Das ist das Grundverständnis aller Gewerkschaften im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Die IG Metall versteht sich beispielsweise als eine Gewerkschaft, die für die Interessen aller eintritt – vom »Angelernten« bis zum Ingenieur mit Doktor-Titel. Damit unterscheidet sie sich grundsätzlich von anderen Organisationen, die ausschließlich die Interessen von privilegierten Beschäftigten durchsetzen und nicht für die Interessen aller Beschäftigten streiten. Beispiele sind der Marburger Bund für die Ärzte und die Gewerkschaft der Lokführer (GDL) (vgl. Kapitel 1.10).

Der Journalist Heribert Prantl weist daraufhin, dass Solidarität kein »nachwachsender Rohstoff« ist. Es reiche auch nicht aus, auf Gewerkschaftstagen die Solidarität zu

beschwören wie ein Sakrament. Die Änderungen in der Arbeitswelt führen zu unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsbedingungen der verschiedenen Beschäftigtengruppen. Die Arbeitssituation eines Software-Ingenieurs, der von zuhause oder von unterwegs arbeitet, ist beispielsweise anders als die einer Drei-Schichtarbeiterin in der Montage. Deshalb ist es immer wieder erforderlich, dass die Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter die gemeinsamen Interessen aller Beschäftigten gegenüber den Unternehmern verdeutlichen und in gemeinsamen Aktionen erlebbar machen.

»Leben einzeln und frei wie ein Baum  
und dabei geschwisterlich wie ein Wald,  
diese Sehnsucht ist alt.«

Nazim Hikmet, türkischer Dichter

In zugespitzten Situationen kann gewerkschaftliche Solidarität auch bedeuten, dass kurzfristig Nachteile in Kauf genommen werden, um langfristig für alle bessere Konditionen zu erkämpfen. Dies wird bei der Betrachtung von großen Streikbewegungen besonders sichtbar. Bei einem Streik verweigern alle Gewerkschaftsmitglieder die Arbeitsaufnahme, um so die Produktion zum Erliegen zu bringen und Druck auf die Unternehmer auszuüben. Da ein Streik mehrere Wochen dauern kann, bedeutet dies für alle Streikteilnehmer zunächst einmal Entgeltverluste. Das Arbeitsentgelt wird während des Streiks vom Unternehmer nicht weitergezahlt. Gewerkschaftsmitglieder erhalten dabei Streikunterstützung, die die Entgeltverluste teilweise ausgleicht. Die Zahlung von Streikunterstützung an Tausende von Gewerkschaftsmitgliedern setzt voraus, dass »die Streikkasse gut gefüllt ist«, damit die Gewerkschaft einen Streik auch über mehrere Wochen durchhalten kann. Die finanziellen Rücklagen für die Streikunterstützung werden durch die monatlichen Gewerkschaftsbeiträge der Mitglieder aufgebaut. *Insofern ist die Zahlung des monatlichen Gewerkschaftsbeitrages ein entscheidender Beitrag zur Solidarität.*

**Viele Errungenschaften für die Beschäftigten konnten nur durch einen Streik oder dessen glaubhafte Androhung durchgesetzt werden.**

In der Metallindustrie streikten die Metallarbeiter in Schleswig-Holstein im Jahr 1956 viele Wochen für die Durchsetzung der Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall. 1984 streikten Tausende Beschäftigte der Metallindustrie in Nordwürttemberg-Nordbaden und Hessen für die Durchsetzung der 35-Stunden-Woche. Viele tarifliche Regelungen konnten in den letzten Jahren in Verhandlungen durchgesetzt werden, die zwar von Warnstreiks begleitet waren, aber bei denen es nicht zum Streik kam. Die wirksame und glaubhafte Androhung, dass die IG Metall in der Lage ist, einen Streik zu beginnen, brachte in vielen Tarifrunden die Unternehmer dazu, kurz vor der Entscheidung über Urabstimmung und Streik nachzugeben und einem Kompromiss zuzustimmen. Das

beste Beispiel ist die Tarifrunde 2018, bei der ca. eine Million Beschäftigte an Warnstreiks und zusätzlich weitere 500.000 an sogenannten Tages-Streiks bzw. 24-Stunden-Streiks teilnahmen.

### **Der Fisch Fasch**

Es war einmal ein FISCH mit Namen Fasch  
Der hatte einen weißen Asch  
Er hatte keine Hände zum Arbeiten nicht  
Und er hatte keine Augen zum Sehen im Gesicht  
In seinem Kopf war gar nichts drin  
Und er hatte auch für nichts einen Sinn  
Er kannte nicht das Einmaleins  
Und von allen Ländern kannte er keins  
Er war nur der Fisch Fasch  
Und er hatte eben seinen weißen Asch.

Und wenn die Menschen ein Haus bauten  
Und wenn die Menschen Holz hauten  
Und wenn die Menschen einen dicken Berg durchlochten  
Und wenn die Menschen Suppe kochten  
Dann sah der Fisch Fasch ihnen stumpfsinnig zu  
Und wenn sie ihn fragten: und was machst du?  
Dann sagte er: ich bin doch der Fisch Fasch  
Und dies hier ist mein weißer Asch.

Gingen sie aber am Abend in die Häuser hinein  
Dann ging der Fisch Fasch hinter ihnen drein  
Und wenn sie sich setzten zum Ofen, nanu  
Dann setzte sich der Fisch Fasch auch dazu  
Und wenn die Suppe kam auf den Tisch  
Dann saß da gleich auch mit einem großen Löffel  
ein Fisch und rief ganz laut, jetzt esset rasch  
Dann zeige ich euch meinen weißen Asch.

Da lachten die Leute und ließen ihn mitessen  
Und hätten wohl auch seine Faulheit vergessen  
Wenn nicht eine Hungersnot gekommen wäre  
Und zwar keine leichte, sondern eine schwere  
Und jetzt musste jeder etwas bringen für die Hungersnot  
Der eine brachte ein Stück Käse, der andere eine Wurst, der dritte ein Brot

Nur der Fisch Fasch brachte nichts als den Löffel mit  
Das sahen einige Leute, sie waren grad zu dritt  
Und da fragten sie mal den Fisch Fasch, na und du  
Was gibst uns jetzt eigentlich du dazu?  
Und da sagte der Fisch Fasch  
Ja, wenn ich vielleicht meinen weißen Asch ...

Aber da wurden die Leute zum erstenmal sehr bitter zu dem Fisch Fasch  
Und redeten mit ihm plötzlich ganz barsch  
Und warfen ihn mal ganz rasch durch die Eichentür und verhauten ihm draußen  
seinen weißen Asch.

Bertolt Brecht, Dramatiker

## 1.6 Je mehr Mitglieder, desto stärker

**Die praktische Erfahrung einer langjährigen Gewerkschaftsarbeit zeigt: Je mehr Mitglieder eine Gewerkschaft hat, desto einflussreicher ist sie, desto mehr kann sie durchsetzen. Dies gilt im einzelnen Betrieb, in Tarifrunden und in der Gesellschaftspolitik.**

Eine Gewerkschaft mit wenigen Mitgliedern wird von den Gegnern nicht ernst genommen, geschweige denn, dass sie etwas gegen Unternehmer oder Regierungen durchsetzen könnte. Damit wird die Mitgliederfrage letztlich zur entscheidenden Größe für die Durchsetzungsmacht von Gewerkschaften. *Die Werbung von neuen Mitgliedern ist deshalb hoch politisch und kein Selbstzweck.* Hohe Organisationsgrade sind eine Grundvoraussetzung, um Konflikte erfolgreich bestehen zu können. Die Beteiligung und die gemeinsame Aktion von Mitgliedern, z.B. bei Tarifkonflikten, sind entscheidende Voraussetzungen dafür, wieviel eine Gewerkschaft durchsetzen kann. Deshalb darf aber nicht nur die Zahl der Mitglieder das Maß der Dinge sein, sondern auch das Engagement der organisierten Kolleginnen und Kollegen in der Gewerkschaft.

Diese Zusammenhänge müssen immer wieder mit jungen Beschäftigten und Gewerkschaftsmitgliedern, mit neu gewählten Vertrauensleuten und Betriebsratsmitgliedern erarbeitet werden. Dies ist ein entscheidender Teil der gewerkschaftlichen Grundlagenbildung. Die Gewinnung neuer Mitglieder für die Gewerkschaft verbessert deren Durchsetzungsmöglichkeiten. Die Motivation und Qualifizierung, Mitgliederwerbegespräche erfolgreich führen zu können, ist ebenfalls ein zentraler Bestandteil gewerkschaftlicher Grundlagenbildung. Zum einen geht es dabei um die Motivation und Qualifizierung zur Führung von Werbegesprächen, wobei verbindliche Verabredungen und Zielgrößen hilfreich sind. Zum anderen muss immer wieder an der eigenen gewerk-

schaftlichen Haltung gearbeitet werden, um Werbegespräche inhaltlich überzeugend führen zu können. Die praktischen Aspekte der Mitgliederergewinnung im Betrieb sind im Kapitel 16 erläutert.

Die positive Mitgliederentwicklung beispielsweise der IG Metall in den letzten Jahren ist insofern bemerkenswert, da andere Großorganisationen wie Parteien und Kirchen Mitgliederverluste verzeichnen. Die IG Metall hat mit ihren über 2,2 Millionen Mitgliedern inzwischen viermal so viele Mitglieder wie die CDU oder die SPD.

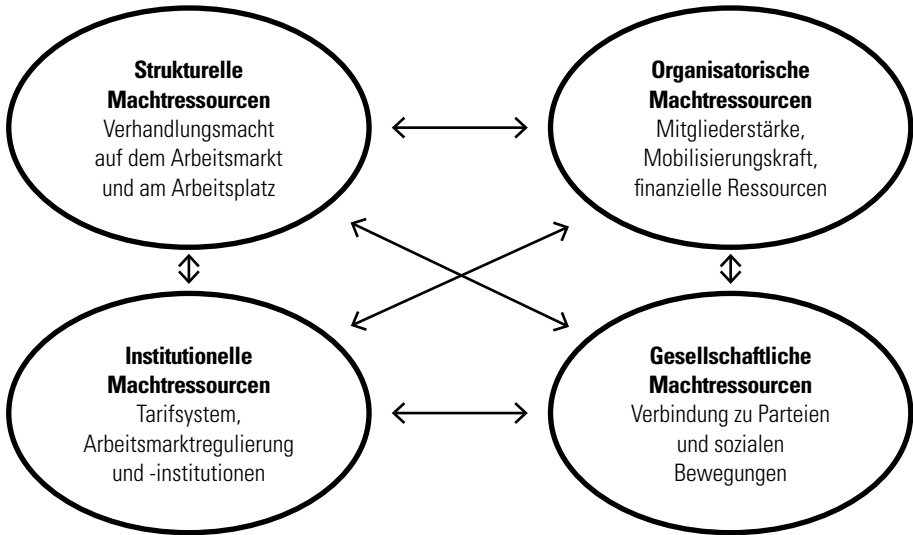
**Die Mitgliederfrage wird im Betrieb entschieden. Für den Einfluss im einzelnen Betrieb reicht es in Konfliktsituationen nicht aus, dass eine Gewerkschaft bundesweit eine starke Organisation ist. Entscheidend ist vielmehr die Frage, ob im einzelnen Betrieb die Mitgliederbasis so hoch ist, dass ein Konflikt mit dem Unternehmer erfolgreich geführt werden kann.**

Hier ist der Ansatzpunkt, um die Mitgliederbasis auszubauen. Voraussetzung ist die Tatsache, dass sich im einzelnen Betrieb eine relevante Zahl von Gewerkschaftsmitgliedern findet, die bereit sind, sich aktiv in die Mitgliederwerbung einzubringen. Dies werden überwiegend Betriebsratsmitglieder und Vertrauensleute sein. Die Frage, mit welchem Zeitaufwand und mit welchem Engagement im Betrieb systematisch Mitgliederwerbegespräche geführt werden, ist letztlich für die zukünftige Handlungsfähigkeit der betrieblichen Interessenvertretung entscheidend.

Der gewerkschaftliche Grundgedanke, sich zusammenzuschließen und gemeinsam die Interessen der Beschäftigten gegenüber den Unternehmern durchzusetzen, ist über 130 Jahre alt. Bereits im Jahr 1881 brachte dies ein Weggefährte von Karl Marx auf den Punkt. Friedrich Engels schrieb damals: »Wenn der einzelne Arbeiter mit dem Kapitalisten handelseins zu werden versucht, wird er leicht geschlagen und muss sich ihm auf Gnade und Ungnade ergeben; wenn aber die Arbeiter eines ganzen Gewerbes eine mächtige Organisation bilden, unter sich einen Fonds sammeln, um imstande zu sein, den Unternehmern nötigenfalls die Stirn zu bieten, und sich dadurch in die Lage zu versetzen, als eine Macht mit den Unternehmern zu verhandeln, dann und nur dann, haben die Arbeiter Aussicht, wenigstens das bisschen zu erhalten, das bei der ökonomischen Struktur der gegenwärtigen Gesellschaft als ein gerechter Tageslohn für ein gerechtes Tagewerk bezeichnet werden kann.« Auch wenn die Sprache heute eher ungewöhnlich klingt, ist es doch erstaunlich, dass der Inhalt des Zitats auch heute, nach über 130 Jahren, immer noch richtig ist.

Auf der Basis einer ausreichenden Mitgliederzahl sind weitere Faktoren für den Einfluss der Gewerkschaften in der Gesellschaft und im Betrieb wichtig. Wissenschaftler der Universität Jena um Klaus Dörre sehen vier Machtfaktoren, die sie »Machtressourcen« nennen(vgl. Übersicht 1-6 auf der folgenden Seite).

## Übersicht 1-6: Gewerkschaftliche Machtfaktoren (Machtressourcen)



Quelle: Klaus Dörre u. a., geändert

### 1.7 Mitmach-Gewerkschaft: Mehr als Serviceorganisation

Eine Gewerkschaft ist nicht der ADAC für die Arbeitswelt. Wenn jemand Mitglied eines Automobilclubs oder einer Mietervereinigung wird, kann erwartet werden, dass sich diese Organisationen für ihre Mitglieder einsetzen und die Probleme für sie regeln, z.B. durch Hilfestellungen oder durch Klagen gegen einen Vermieter. Nun bieten die Gewerkschaften ihren Mitgliedern auch Rechtsschutz im Arbeits- und Sozialrecht an, ähnlich wie bei einer Rechtsschutzversicherung. Aber die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft bedeutet mehr. Sie bedeutet auch, sich aktiv einzubringen und gemeinsam zu handeln, um bessere Bedingungen für alle Mitglieder zu erreichen.

Im Betrieb ist hin und wieder zu hören: »Dann soll die Gewerkschaft das mal für uns durchsetzen.« Diese Aussage greift zu kurz, denn eine Gewerkschaft ist nur so durchsetzungsstark, wie ihre Mitglieder sich aktiv engagieren. Deutlich wird dies bei den Tarifrunden. Ohne die aktive Beteiligung ihrer Mitglieder an Warnstreiks oder Streiks könnten die Gewerkschaften kaum Verbesserungen gegen den Widerstand der Unternehmer durchsetzen. Dies geht nur, wenn sich möglichst viele Mitglieder an Warnstreiks beteiligen und deutlich machen, dass sie auch bereit wären, einen längeren, mehrwöchigen Streik durchzustehen. Dies ist der entscheidende Unterschied zu Automobilclubs oder Mieterschutzvereinigungen. *Es wird nicht nur für die Mitglieder gehandelt, sondern alle Mitglieder handeln gemeinsam.* Insofern ist eine Gewerkschaft eine Selbsthilfeorganisation, also eine Mitmach-Gewerkschaft.

## Vom Storch und den Fröschen

Stolz stolziert der starre Storch  
durch den feuchten Sumpf hindurch  
und schnappt gierig nach den Kröten,  
will sie fressen, will sie töten.  
Und der spitze Schnabel klappert  
und er geifert und er sabbert,  
denkt ans Schlemmen und ans Prassen,  
kann sein Glück noch gar nicht fassen.  
Wehrlos, denkt er, sind die Unken,  
brauch sie nur noch einzutunken,  
in den Zeitgeistsumpf der Not  
und schon sind sie gar und tot.  
Und so keift er über den Weiher:  
»Heute gibt's 'ne große Feier,  
alle Frösche, Unken, Kröten,  
gilt es heute abzutöten.«  
Und er sieht sich selbst als Sieger,  
als ein echter Überflieger,  
roter Schnabel, weiße Weste,  
schwarze Seele und das Beste  
ist sein Tanz der Arroganz!  
Kopf im Nacken, viel Gezeter,  
große Klappe, ja so steht er,  
wie an einem Rednerpult:

»Kröten sind an allem Schuld.«  
Doch die Unken, Frösche, Quappen,  
schreiben sich jetzt auf ihr Wappen:  
Wenn wir uns zusammen tun,  
rupfen wir den Storch als Huhn.  
Und am dunklen Teichesgrunde  
sitzen sie in großer Runde  
und besiegeln ihren Plan:  
Stürzen wir den Größenwahn!

Alle Unken, Kröten, Frösche  
gehen ihm jetzt an die Wäsche,  
springen ihm in das Genick,  
packen ihn mit viel Geschick,  
reißen ihm die Stelzen weg,  
Adebar kracht in den Dreck.  
Nass und matschig liegt er da  
und weiß nicht wie ihm geschah.  
Und die Kröten, Unken quaken:  
»Manchmal trifft es auch den starken,  
stolzen, sturen, starren Storch –  
Adebar, da musst du durch!«

Thorsten Stelzner, Lyriker und Satiriker

In den Gewerkschaften handeln einerseits Menschen, die von den Mitgliedern bzw. Belegschaften gewählt worden sind, um ihre Interessen zu vertreten – Betriebsräte, Vertrauensleute, Tarifkommissionsmitglieder, aber auch Bevollmächtigte der örtlichen Geschäftsstellen der Gewerkschaft. Andererseits ist es sinnvoll, dass sich möglichst viele der Gewerkschaftsmitglieder an Diskussionen über gewerkschaftliche Fragestellungen, an der Entwicklung von Forderungen und an deren Durchsetzung beteiligen. Voraussetzung ist eine ausführliche Information aller Mitglieder und die Eröffnung von Möglichkeiten zur Beteiligung: von der Diskussion auf Betriebsversammlungen, über schriftliche Befragungsaktionen bis hin zu Warnstreiks in Tarifrunden. Den gewählten Repräsentanten wie etwa Betriebsräten und Vertrauensleuten kommt dabei die Rolle zu, Vorschläge für Positionen zu machen und eine klare Orientierung zu geben, die nach Diskussionen mit der Mitgliedschaft dann ggf. korrigiert oder modifiziert werden (»Gegenstromverfahren«). Diese Zusammenhänge sind ausführlich im Kapitel 6.5 »Beteiligung plus Orientierung = Beteiligungsorientierung« erläutert.



## 1.8 Definition, Werte und Ziele der Gewerkschaften

Wird bei *Wikipedia* der Begriff »*Gewerkschaft*« eingegeben, erscheint folgende Definition: »Eine Gewerkschaft ist eine Vereinigung von in der Regel abhängig Beschäftigten zur Vertretung ihrer wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Interessen.« Genauer und besser wird im »Lexikon der Politik – Gesellschaft und Staat« formuliert: »Gewerkschaften sind Interessenverbände von Arbeitnehmern, die durch kollektives Handeln, notfalls durch Streik, die sozialen, wirtschaftlichen, beruflichen und auch politischen Forderungen der Arbeitnehmer gegenüber den Arbeitgebern und dem Staat vertreten.«

In der Satzung der IG Metall ist dazu Folgendes festgelegt:

**»Die IG Metall hat die Aufgabe, die wirtschaftlichen, sozialen, beruflichen und kulturellen Interessen der Mitglieder zu fördern. Ihre Unabhängigkeit gegenüber Regierungen, Verwaltungen, Unternehmern, Konfessionen und politischen Parteien hat sie jederzeit zu wahren. Sie bekennt sich zur freiheitlich-demokratischen Grundordnung der Bundesrepublik Deutschland und setzt sich für die Sicherung und den Ausbau des sozialen Rechtsstaates und die weitere Demokratisierung von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft, für Frieden, Abrüstung und Völkerverständigung und den Schutz der natürlichen Umwelt zur Sicherung der Existenz der Menschheit ein. Vor dem Hintergrund der globalisierten Wirtschaft schließt dies eine Internationalisierung der IG Metall ein. Sie fördert aktiv die Gleichstellung von Frauen und Männern in Gesellschaft, Betrieb und Gewerkschaft, unabhängig von ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion oder Weltanschauung, Behinderung oder sexueller Identität.«**

Ausführlich und prägnant ist das Selbstverständnis der Gewerkschaften im Grundsatzprogramm des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) aus dem Jahr 1996 formuliert (vgl. dazu die Übersicht 1-7).

Das Recht, sich in Gewerkschaften zu organisieren, ist im Grundgesetz und in der Charta der Grundrechte der Europäischen Union verankert. *Im Artikel 9 Abs. 3 des Grundgesetzes* sind Gewerkschaften nicht ausdrücklich benannt, sondern es wird der Begriff »Vereinigungen zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbeziehungen« verwendet. Es ist in der Rechtsprechung unstrittig, dass damit Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände gemeint sind. Für diese wird in der Rechtsprechung auch der Begriff der »Koalition« verwendet. (Dies hat nichts mit einer Koalition zu einer Regierungsbildung zu tun!)

*Artikel 9 Abs. 3 Grundgesetz* gewährleistet die sogenannte *Koalitionsfreiheit* und zwar in einem doppelten Sinne: (1) Einzelne Beschäftigte haben das Recht, sich in Gewerkschaften zu organisieren (*individuelle Koalitionsfreiheit*). (2) Bestand und Betätigung der Gewerkschaften werden garantiert (*kollektive Koalitionsfreiheit*). Der Arbeitsrechtler Michael Kittner schreibt dazu: »In Artikel 9 (3) des Grundgesetzes wird anerkannt, dass die Arbeitnehmer nur solidarisch dem systembedingten Machtvorsprung der Arbeitgeber zu begegnen vermögen: Artikel 9 (3) bedeutet ein Grundrecht

## Übersicht 1-7: Auszug aus dem Grundsatzprogramm des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), November 1996

Gewerkschaften vertreten die Interessen der Menschen, die im Arbeitsleben stehen, die eine Ausbildung und Arbeit anstreben, arbeitslos oder im Ruhestand sind. Sie sind Interessenorganisationen, die ihre Ziele und Forderungen in Auseinandersetzungen mit anderen Interessen, notfalls mit dem Mittel des Streiks, durchsetzen.

Sie wurden gebildet, um durch Zusammenhalt wirksame Gegenmacht gegen Arbeitgeber- und Kapitalmacht zu schaffen und um Ausbeutung und Unterdrückung zu überwinden.

Gewerkschaften sind aber auch gesellschaftliche Organisationen mit einem übergreifenden Gestaltungsauftrag, den sie mit anderen sozialen Bewegungen und politischen Kräften umsetzen.

Die Vision einer lebenswerten Zukunft, in der Freiheit, soziale Gerechtigkeit, Wohlstand und ökologische Verantwortung gewährleistet sind, leitet unsere Arbeit.

Wir streiten für eine solidarische Gesellschaft, in der Einkommen, Vermögen und Lebenschancen gerecht verteilt sind.

Wir streiten für die Emanzipation der Geschlechter und für deren Gleichstellung, um eine partnerschaftliche Gestaltung der Erwerbs- und Familienarbeit zu erreichen.

Wir engagieren uns für die Ausgestaltung der sozialen Einheit: Wir streiten für einheitliche Arbeits- und Lebensbedingungen in ganz Deutschland.

Die parlamentarische und repräsentative Demokratie ist die wichtigste Errungenschaft moderner Gesellschaften. Nur sie bietet Chancen für gesellschaftliche Reformen. Die Gewerkschaften werden sie gegen alle Angriffe verteidigen; dabei berufen sie sich auch auf das Widerstandsrecht der Verfassung. Aus der Geschichte wissen wir: Freie Gewerkschaften und Demokratie bedingen einander.

Wir engagieren uns für eine weitere Demokratisierung von Arbeitswelt, Wirtschaft und Gesellschaft, für Menschen- und Bürgerrechte wie für die Rechte und Chancen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, selbstbestimmt arbeiten und leben zu können.

Die Gewerkschaftsbewegung in Deutschland ist ihrer Tradition und Geschichte verpflichtet: Demokratie und Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit, Solidarität und Toleranz leiten seit jeher unser Handeln. Sie sind auch an der Schwelle zum 21. Jahrhundert die entscheidende Grundlage, den Frieden in Europa wie weltweit zu sichern und soziale Interessengegensätze und Konflikte ausgleichen zu können.

Gewerkschaften bleiben auch in Zukunft interessenbezogene Kampforganisationen und gesellschaftliche Reformbewegung. Sie müssen für eine andere Zukunft, für gesellschaftliche Alternativen, für die Überwindung sozial ungerechter und ökologisch unerträglicher Verhältnisse kämpfen. Sie müssen Widerstand und Gegenmacht ebenso entwickeln wie vorwärtsweisende Initiativen und zukunftsfähige Konzepte, um Freiheit und Demokratie, Solidarität und Gerechtigkeit durchzusetzen.

auf Solidarisierung. Mit ihm hat der Kampf der Arbeiterbewegung um Anerkennung und Betätigungsfreiheit seinen Ausdruck im geltenden Recht gefunden.«

In Artikel 12 der EU-Grundrechte-Charta sind Gewerkschaften ausdrücklich erwähnt.

**Artikel 9 (3) Grundgesetz: »Das Recht, zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbeziehungen Vereinigungen zu bilden, ist für jedermann und für alle Berufe gewährleistet. Abreden, die dieses Recht einschränken oder zu behindern suchen, sind nichtig, hierauf gerichtete Maßnahmen sind rechtswidrig.«**

**Artikel 12 (1) EU-Grundrechte-Charta: »Jede Person hat das Recht, sich insbesondere im politischen, gewerkschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Bereich auf allen Ebenen frei und friedlich mit anderen zu versammeln und frei mit anderen zusammenzuschließen, was das Recht jeder Person umfasst, zum Schutz ihrer Interessen Gewerkschaften zu gründen und Gewerkschaften beizutreten.«**

Nicht jede Vereinigung von Beschäftigten kann sich Gewerkschaft nennen. Die aktuelle Rechtsprechung zum *Gewerkschaftsbegriff* fasst Christian Schoof im Lexikon »Betriebsratspraxis von A bis Z« wie folgt zusammen:

»Eine Gewerkschaft ist hiernach eine Vereinigung von Arbeitnehmern, die folgende Merkmale aufweist:

1. Es muss sich um einen freiwilligen Zusammenschluss von Arbeitnehmern auf überbetrieblicher Ebene handeln.
2. Die Arbeitnehmervereinigung muss so organisiert sein, dass sie unabhängig vom Wechsel ihrer Mitglieder besteht.
3. Sie muss gegnerfrei sein, das heißt, in ihr dürfen nur Arbeitnehmer, nicht aber gleichzeitig Arbeitgeber des in Frage kommenden Organisationsbereiches Mitglied sein.
4. Die Arbeitnehmervereinigung muss außerdem unabhängig vom sozialen Gegenspieler sein.
5. Ihre innere Struktur sowie ihre Willensbildung haben demokratischen Erfordernissen zu entsprechen. Insbesondere sind die Mitglieder der Vereinigung an der Willensbildung zu beteiligen.
6. Die Arbeitnehmervereinigung muss das geltende Tarifrecht anerkennen und es sich zur Aufgabe gemacht haben, die Arbeitsbedingungen ihrer Mitglieder durch Abschluss von Tarifverträgen zu gestalten.
7. Dabei muss eine grundsätzliche Bereitschaft zum Einsatz von Arbeitskampfmitteln gegeben sein.
8. Schließlich muss die Arbeitnehmervertretung über eine gewisse »soziale Mächtigkeit« verfügen. Das heißt, sie muss insbesondere von ihrer Mitgliederzahl und Leistungsfähigkeit der Organisation (größere Zahl Hauptamtlicher, Finanzkraft) in der Lage sein, so viel Druck auf den sozialen Gegenspieler (Arbeitgeberverband bzw. einzelner Arbeitgeber) auszuüben, dass dieser sich auf Tarifverhandlungen einlassen muss.«

Der Grundsatz der Vereinigungsfreiheit im Artikel 9 Abs. 3 des Grundgesetzes umfasst mehrere Aspekte. Teil dieser Vereinigungsfreiheit bzw. Koalitionsfreiheit ist die *Tarifautonomie*, die den Tarifvertragsparteien (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften) das Recht garantiert, ohne staatlichen Einfluss Tarifverträge abzuschließen. Teil der Koalitionsfreiheit und der Tarifautonomie ist auch das *Streikrecht* der Gewerkschaften. Dazu formulierte das Bundesarbeitsgericht 1984 wie folgt:

**»Tarifverträge kommen nur zustande, wenn sie gegebenenfalls von den Gewerkschaften mit den Mitteln eines Arbeitskampfes erzwungen werden können. .... Bei**

**diesem Interessengegensatz wären Tarifverhandlungen ohne das Recht zum Streik nicht mehr als kollektives Betteln.« (BAG vom 12.9.1984)**

Eine Arbeitnehmervereinigung, die die Voraussetzungen des Gewerkschaftsbegriffes nicht erfüllt, ist nicht tariffähig. Schließt sie dennoch Tarifverträge ab, sind diese unwirksam. Damit wird sichergestellt, dass sogenannte Schein- oder Gefälligkeitstarifverträge von Vereinigungen, die den Unternehmern nahestehen, nicht wirksam werden. Dazu ein Beispiel: In der Zeit, als die DGB-Gewerkschaften noch keine Tarifverträge mit den Arbeitgeberverbänden der Leiharbeitsbranche vereinbart hatten, schloss eine sogenannte Tarifgemeinschaft Christlicher Gewerkschaften für Zeitarbeit und Personal-serviceagenturen (CGZP) Tarifverträge in der Leiharbeitsbranche ab, die extrem niedrige Entgelte vorsahen. Hier lag der Verdacht eines an Unternehmerinteressen orientierten »Gefälligkeits-Tarifvertrages« vor. Mit Beschluss des Bundesarbeitsgerichtes vom 14.12.2010 wurde diese Vereinigung nicht als Gewerkschaft anerkannt und die abgeschlossenen »Tarifverträge« waren nichtig.

## **1.9 Eine gemeinsame Gewerkschaft (Einheitsgewerkschaft)**

Heute ist es in Deutschland überwiegend üblich, dass in einer Branche eine einheitliche Gewerkschaft die Interessen aller Beschäftigten vertritt. Dies ist sinnvoll, aber nicht selbstverständlich. Eine einheitliche Gewerkschaft für alle Beschäftigten einer Branche wird auch als *Einheitsgewerkschaft* bezeichnet. Das Gegenteil sind *Spartengewerkschaften*, die sich nur für Teile der Beschäftigten bzw. einzelne Berufsgruppen als zuständig definieren, oder Richtungsgewerkschaften, die sich durch die ausschließliche Orientierung auf politische Parteien auszeichnen. Der Gedanke einer Einheitsgewerkschaft hat mehrere Aspekte.

### **1.9.1 Parteipolitische Unabhängigkeit**

In den Gewerkschaften des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) sind die Beschäftigten einer Branche *unabhängig von ihrer parteipolitischen Orientierung* organisiert. Die DGB-Gewerkschaften orientieren sich nicht an einer politischen Partei, achten beispielsweise bei den Wahlen zum Bundestag oder zu den Landtagen konsequent darauf, dass nicht zur Wahl einer bestimmten politischen Partei aufgerufen wird, und entwickeln eigenständige politische Positionen. Sie gehen davon aus, dass ihre Mitglieder eigenständig entscheiden wollen, welcher Partei sie ihre Stimme geben.

Das hat mehrere Vorteile: Durch die parteipolitische Unabhängigkeit können die Interessen aller Beschäftigten, unabhängig von ihrer parteipolitischen Orientierung, vertreten werden. Damit stehen die DGB-Gewerkschaften auch offen für Parteilose. Durch diesen Ansatz werden die Gewerkschaften nicht in parteipolitische Konflikte hineingezogen. Gäbe es zum Beispiel getrennte Gewerkschaften, die an CDU, SPD oder die Linke angebunden wären, käme es zu Streit über die Positionen und Handlungswei-

sen zwischen den einzelnen Gewerkschaften. Eine einheitliche Gewerkschaft für alle kann besser die Interessen aller Mitglieder vertreten als möglicherweise zerstrittene Richtungsgewerkschaften.

In Frankreich und Italien existieren Richtungsgewerkschaften, die sich an politischen Parteien orientieren. In der Praxis führt dies häufig bei Konflikten mit den Unternehmern dazu, dass sich die Gewerkschaften untereinander streiten und nicht gemeinsam den Unternehmern gegenüber treten und die Interessen der Beschäftigten nicht optimal vertreten werden. Auch in der deutschen Geschichte finden sich Zeiten, in denen es parteipolitische Richtungsgewerkschaften gab. In der Weimarer Republik waren diese Gewerkschaften zerstritten und nicht in der Lage, eine gemeinsame Vorgehensweise abzustimmen. Dies hatte fatale Konsequenzen. Als im Januar 1933 der NSDAP und Adolf Hitler die Macht übertragen wurde, waren die parteipolitisch orientierten Gewerkschaften unfähig, gemeinsam gegen die Nationalsozialisten Widerstand zu leisten. Nach dem 2. Mai 1933 wurden die Gewerkschaften zerschlagen und viele Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter in Konzentrationslagern festgesetzt. Etliche wurden von den Nazis dort ermordet.

Vor diesem Hintergrund wurde 1945 nach der Befreiung vom Faschismus großer Wert darauf gelegt, die Zerstrittenheit der Gewerkschaftsbewegung zu überwinden und eine parteipolitisch unabhängige Einheitsgewerkschaft zu schaffen. Dies war bei der Neugründung der einzelnen Branchengewerkschaften und des Deutschen Gewerkschaftsbundes ein zentrales Thema. Geschichtlich betrachtet sind in den einzelnen Gewerkschaften im DGB sozialdemokratische, sozialistische, kommunistische und christliche Strömungen aufgegangen. Da dies eine schwierige und nicht widerspruchsfreie Entwicklung war, ist es umso bemerkenswerter, dass das Modell der parteipolitisch unabhängigen Einheitsgewerkschaft seit langer Zeit ein Erfolgsmodell ist. Daher folgendes Fazit:

**Das Modell von parteipolitisch unabhängigen Einheitsgewerkschaften sichert eine wirkungsvolle Interessenvertretung aller Mitglieder, unabhängig von ihren parteipolitischen Überzeugungen.**

Gegenüber rechten Parteien beziehen die DGB-Gewerkschaften jedoch klar Stellung, da sie ihren Zielen und Werten völlig entgegenstehen. Für die neo-nazistische Partei NPD gibt es einen sogenannten Unvereinbarkeitsbeschluss der einzelnen DGB-Gewerkschaften: Wer Mitglied der NPD ist, kann kein Mitglied einer DGB-Gewerkschaft sein und wird im Zweifelsfall aus der Gewerkschaft ausgeschlossen. Auch gegenüber der AfD haben die DGB-Gewerkschaften mehrfach eindeutig ablehnend Stellung bezogen.

### **1.9.2 Gemeinsame Interessenvertretung für »Arbeiter« und »Angestellte«**

*Heute gibt es keine rechtlichen Unterschiede zwischen »Arbeitern« und »Angestellten« mehr – weder im Sozialrecht noch in den Tarifverträgen. Dies war bis in die 1990er Jahre anders. Erst dann konnten die Gewerkschaften einen *einheitlichen Arbeitneh-**

*merstatus* durchsetzen. Die über hundertjährige Trennung in Arbeiter und Angestellte wirkt aber bis heute im Selbstverständnis vieler Beschäftigter nach. Die Beschäftigten in der Produktion werden auch heute noch als »Arbeiterinnen und Arbeiter« angesehen, während die Beschäftigten im Büro, in der Verwaltung, der Konstruktion und im Forschungs- und Entwicklungsbereich als »Angestellte« bezeichnet werden.

Im Laufe der Geschichte bildeten sich unterschiedliche Gewerkschaften für »Arbeiter« und »Angestellte« heraus. In Deutschland gab es bis zum Jahr 2001 eine eigenständige »Deutsche Angestellten Gewerkschaft« (DAG), die nicht Mitglied im Deutschen Gewerkschaftsbund war. In der DAG waren »Angestellte« aus allen Branchen vertreten. In der Metallindustrie war es damals beispielsweise üblich, dass bei Betriebsratswahlen im Angestelltenbereich neben der IG Metall-Liste eine DAG-Liste zur Wahl stand. Häufig kam es im Betrieb zu Streitigkeiten. Die technische und organisatorische Entwicklung führte dazu, dass sich immer mehr Tätigkeiten herausbildeten, die nicht eindeutig als »Arbeitertätigkeit« oder als »Angestelltentätigkeit« zu identifizieren waren (vgl. Kapitel 6.1 und Übersicht 6-2). Dazu kam die Forderung der DGB-Gewerkschaften, die künstliche Spaltung in zwei Beschäftigtengruppen zu überwinden. Das Modell einer reinen Angestelltengewerkschaft war nicht länger haltbar. Die DAG löste sich 2001 auf und ging in der neuen Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) auf. Seitdem gibt es in der Metallindustrie keine spezielle Angestelltengewerkschaft mehr. Doch in anderen Ländern gibt es bis heute getrennte Gewerkschaften für »Arbeiter« und »Angestellte«.

Auch wenn im Produktionsbereich die Organisationsgrade höher sind als in der Verwaltung und im Forschungs- und Entwicklungsbereich, hat beispielsweise die IG Metall seit langer Zeit das Image einer »Arbeitergewerkschaft« überwunden. Grundsatz aller DGB-Gewerkschaften ist es, alle Beschäftigten in einem Betrieb bzw. einer Branche zu vertreten, unabhängig von deren Tätigkeit und unabhängig davon, ob sie sich selbst als »Arbeiter« oder »Angestellte« einschätzen. Darüber hinaus bietet beispielsweise die IG Metall für einzelne Beschäftigtengruppen spezifische Angebote, so z.B. Ingenieurarbeitskreise oder Netzwerke für IT-Beschäftigte, an.

### **1.9.3 Ein Betrieb – eine Gewerkschaft**

Heute gilt im Wechselverhältnis der DGB-Gewerkschaften der Grundsatz »*Ein Betrieb – eine Gewerkschaft*«. Das hat beispielsweise zur Konsequenz, dass ein Chemielaborant in der Qualitätskontrolle eines Stahlwerkes in der IG Metall und nicht in der IG BCE organisiert ist. Andererseits ist ein Industriemechaniker, der in einem Chemiebetrieb arbeitet, nicht in der IG Metall, sondern in der Gewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) organisiert. Auch dies ist keine Selbstverständlichkeit. In der Gründungszeit der Gewerkschaften in den 1890er Jahren gab es zahlreiche, an Berufsgruppen orientierte Gewerkschaften, beispielsweise der Mechaniker, der Elektriker, ja sogar der Feilenhauer. Mit Gründung der Vorgängerorganisation der IG Metall, des deutschen Metallarbeiterverbands (DMV), hat man sich für den Grundsatz »Ein Betrieb – eine Gewerkschaft« entschieden. So können im einzelnen Betrieb die Interessen aller Berufs-

gruppen wirksamer vertreten werden und es gibt keinen Streit zwischen mehreren Gewerkschaften im Betrieb, von dem letztlich nur die Unternehmer profitieren würden.

## 1.10 Spartengewerkschaften und Standesorganisationen

In einigen Branchen arbeiten sogenannte Spartengewerkschaften bzw. Standesorganisationen, die ausschließlich die Interessen einer Berufsgruppe und nicht aller Beschäftigten vertreten. Dies sind beispielsweise die Gewerkschaft der Lokomotivführer (GDL), die Pilotengewerkschaft Cockpit oder der Marburger Bund für die Ärzte. Alle diese Organisationen gehören nicht dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) an. Einige sind Mitglied im »Deutschen Beamtenbund und Tarifunion«. Da Spartengewerkschaften meistens privilegierte Gruppen organisieren, die an bestimmten Schaltstellen der Unternehmen arbeiten, versuchen sie für ihre spezielle Mitgliedschaft bessere Entgelt- und Arbeitsbedingungen durchzusetzen.

**Die DGB-Gewerkschaften orientieren sich am Grundsatz der Solidarität und treten gemeinsam für die Interessen der »Schwachen« und der »Starken« ein, um für alle gemeinsam bessere Entgelt- und Arbeitsbedingungen zu erstreiten. Die »Spartengewerkschaften« verletzen den Grundsatz der Solidarität, da sie ausschließlich für kleine Gruppen von Spezialisten bessere Bedingungen als für die Gesamtheit der Belegschaft durchsetzen wollen.**

Ziel muss es sein, in allen Branchen und Betrieben den Grundsatz »Ein Betrieb – eine Gewerkschaft« durchzusetzen. Dafür muss in der gemeinsamen Gewerkschaftspolitik ständig daran gearbeitet werden, dass sich alle unterschiedlichen Beschäftigtengruppen in einer Gewerkschaft gut vertreten fühlen und ihre besonderen Interessen berücksichtigt werden, z.B. bei Tarifforderungen.

## 1.11 »Gelbe« Gewerkschaften

Unter »gelben« Gewerkschaften fasst man Vereinigungen zusammen, die sich an den Unternehmern orientieren oder sogar von Unternehmern finanziert werden; sie geben sich nur den Anschein, eine Gewerkschaft zu sein. Der Begriff geht auf die frühe Zeit der Gewerkschaftsgründungen im 19. Jahrhundert in Frankreich zurück; damals hatten unternehmerorientierte Vereinigungen die Symbolfarbe Gelb im Unterschied zum Rot der sozialistischen Gewerkschaften.

Die sogenannte *Christliche Gewerkschaft Metall (CGM)* ist nicht Mitglied im Deutschen Gewerkschaftsbund. Sie ist nur in sehr wenigen Metallbetrieben vertreten und tritt dort bei Betriebsratswahlen mit einer eigenen Liste an. In der großen Mehrheit der Metallbetriebe hat sie keine Mitglieder. In einigen wenigen Metallbetrieben hat

sie bei den Betriebsratswahlen einige Mandate gewonnen. Die Zahl der errungenen Betriebsratsmandate liegt schätzungsweise bei 0,26% aller Mandate. Aufgrund der relativ geringen Mitgliederzahl ist diese Organisation nicht in der Lage, mit den Unternehmerverbänden der Metallindustrie Tarifverträge abzuschließen. Fast alle Unternehmerverbände nehmen die CGM nicht ernst und führen mit ihr auch keine Tarifverhandlungen. Ihre Mitglieder haben deshalb keinen unmittelbaren rechtlichen Anspruch auf tarifliche Leistungen, wie dies die Mitglieder der IG Metall haben. Die CGM präsentiert sich in den Betrieben, in denen sie vertreten ist, als Opposition zur IG Metall, hat damit aber insgesamt wenig Erfolg. Darüber hinaus schließt sie ohne eine eigene Mitgliederbasis in einigen Handwerksbereichen mit den dort zuständigen Unternehmerverbänden des Handwerkes Tarifverträge ab.

Die *Arbeitsgemeinschaft unabhängiger Betriebsräte (AUB)* ist eine Organisation, die nicht anstrebt, Tarifverträge abzuschließen, sondern sich ausschließlich auf die Beratung von Betriebsräten konzentriert. Die AUB wurde jahrzehntelang vom *Siemens-Konzern* unterstützt und sogar finanziert. Siemens wollte damit eine Gegenorganisation zur IG Metall im Konzern aufbauen. Im Jahr 2007 wurden die diesbezüglichen Vermutungen der IG Metall bewiesen. Der damalige Vorstandsvorsitzende von Siemens, Heinrich von Pierer, stürzte auch über diesen Sachverhalt; einer seiner Nachfolger, Peter Löscher, entschuldigte sich öffentlich bei der IG Metall. Der damalige Vorsitzende der AUB, Wilhelm Schelsky, wurde inhaftiert und rechtskräftig verurteilt. Heute spielt die AUB – bis auf ganz wenige Betriebe – kaum noch eine Rolle. Sie stellt im Bereich der IG Metall noch 0,07% der Betriebsratsmitglieder.

## 1.12 Arbeitgeberverbände

Arbeitgeberverbände sind der Zusammenschluss einzelner Unternehmen, um die Interessen der Unternehmen und ihrer Eigentümer gegenüber den Gewerkschaften und dem Staat zu vertreten. Es gibt in Deutschland zahlreiche Arbeitgeberverbände, die sich in

### Übersicht 1-8: Arbeitgeberverbände in Deutschland (vereinfacht)

Tarif-Verbände	Wirtschafts-Verbände
Gesamtmittel mit den regionalen Mitgliedsverbänden wie SüdwestMetall, bayme vbm, Metall NRW, NiedersachsenMetall, VSME usw.	BDA: Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände
Arbeitgeberverband Stahl	BDI: Bundesverband der deutschen Industrie
Regionale Arbeitgeberverbände der Holz- und Kunststoffindustrie	Branchenverbände wie VDA, VDMA, ZVEI, Bitkom, Wirtschaftsvereinigung Stahl, HDH
Gesamtverband Textil und Mode mit den regionalen Arbeitgeberverbänden der Textil- und Bekleidungsindustrie	DIHK: Deutscher Industrie- und Handelskammertag mit regionalen Industrie- und Handelskammern (IHK)
Verbände anderer Branchen	Verbände anderer Branchen



der Öffentlichkeit zu Wort melden. Der Einfluss dieser Verbände ist beachtlich. Schon allein ihre Existenz zeigt, wie notwendig Gewerkschaften als Gegengewicht sind. Die Vielfalt der Arbeitgeberverbände ist unübersichtlich und geschichtlich gewachsen. Vereinfacht lassen sich zwei Gruppen von Arbeitgeberverbänden unterscheiden:

- tarifpolitisch orientierte Arbeitgeberverbände (»Tarifverbände«),
- allgemeinpolitisch orientierte oder branchenorientierte Arbeitgeberverbände (»Wirtschaftsverbände«).

Die erste Gruppe schließt mit den Gewerkschaften Tarifverträge ab, die zweite Gruppe vertritt die Interessen ihrer Mitglieder auf der politischen Ebene (vgl. Übersicht 1-8). Einige der Verbände arbeiten sowohl auf der tarifpolitischen Ebene als auch allgemeinpolitisch oder branchenpolitisch. Die Arbeitgeberverbände bieten ihren Mitgliedsfirmen eine umfassende Rechtsberatung im Arbeitsrecht, was für die Unternehmen finanziell wesentlich günstiger ist als die Beauftragung von Rechtsanwälten.

Die Arbeitgeberverbände haben meistens eine »Doppelspitze«: Der Präsident ist ein Unternehmer oder Manager eines Unternehmens und nimmt die Funktion im Arbeitgeberverband ehrenamtlich wahr. Die operative Arbeit wird von einem Hauptgeschäftsführer geleistet, der hauptamtlich beim Arbeitgeberverband beschäftigt ist. Bei den regionalen Tarifverbänden kommt als drittes die Position des Verhandlungsführers bei Tarifverhandlungen hinzu; auch diese Position ist ehrenamtlich. In den Verbänden werden Entscheidungen durch den Vorstand, die Tarifkommission und die Mitgliederversammlung getroffen.

Seit den 1990er Jahren haben die tarifpolitisch orientierten Arbeitgeberverbände von Gesamtmetall eine sogenannte *OT-Mitgliedschaft* eingeführt (*OT = ohne Tarifvertrag*). Firmen können damit Mitglied in den regionalen Arbeitgeberverbänden sein, ohne an die Flächentarifverträge gebunden zu sein. Während in der Mehrheit der Regionen nur wenige und kleinere Firmen eine OT-Mitgliedschaft haben, ist beispielsweise in Bayern eine erhebliche Zahl von Betrieben im Arbeitgeberverband ohne Tarifbindung organisiert. Die IG Metall kritisiert diese Verfahrensweise der Arbeitgeberverbände seit langer Zeit.

Die Arbeitgeberverbände vertreten »naturgemäß« andere Interessen, als es die Gewerkschaften tun. Insofern sind in der Öffentlichkeit häufig gegensätzliche Positionen zu einzelnen Fragen zu hören. Dies ergibt sich aus den unterschiedlichen Interessen von Beschäftigten und Unternehmern (vgl. Kapitel 1.2). Insbesondere bei Tarifrunden werden zwischen den Gewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden in den jeweiligen Branchen heftige Konflikte ausgetragen, bis hin zu Warnstreiks und Streiks. Am Ende eines Tarifkonfliktes steht ein Kompromiss und ein neuer Tarifvertrag, der rechtlich verbindlich ist und für dessen Einhaltung beide Seiten geradestehen.

Trotz aller Konflikte ist das Verhältnis einer Gewerkschaft zum jeweiligen tarifpolitisch orientierten Arbeitgeberverband differenziert. Dies wird deutlich, wenn man sich diejenigen Branchen anschaut, in denen keine tarifpolitisch orientierten Arbeitgeberverbände existieren, die das Ziel verfolgen, mit einer Gewerkschaft Tarifverträge abzuschließen. Dies ist beispielsweise in der Call-Center-Branche der Fall, und die

Gewerkschaften sind dort nicht stark genug, um die Unternehmer zum Abschluss von Tarifverträgen zu bewegen.

Dies wird auch deutlich, wenn einzelne Mitgliedsunternehmen aus einem tarifpolitisch orientierten Arbeitgeberverband austreten und versuchen, Entgelte und Arbeitsbedingungen unterhalb des Niveaus des Flächentarifvertrages durchzusetzen. In solchen Fällen fordert die IG Metall das Unternehmen auf, in den Arbeitgeberverband zurückzukehren und die Flächentarifverträge anzuwenden.

Trotz aller Konflikte bei vielen Themen und in einzelnen Tarifrunden *haben auch die Gewerkschaften ein Interesse an handlungsfähigen Arbeitgeberverbänden*, mit denen nach offiziell oder inoffiziell festgelegten Regeln Tarifkonflikte ausgefochten und Flächentarifverträge abgeschlossen werden.

Dies kann als »*Konfliktpartnerschaft*« bezeichnet werden und wird der Situation eher gerecht als der beschönigende Begriff der »Sozialpartnerschaft« (vgl. Kapitel 1.4). Darüber hinaus arbeiten Gewerkschaften und branchenorientierte Arbeitgeberverbände gegenüber der Politik zusammen, wenn sich gemeinsame Interessen abzeichnen. Weiter sind beide in den Gremien der Sozialversicherung und der Berufsausbildung vertreten.

Unternehmer agieren in der Öffentlichkeit und machen gegenüber der Regierung und den Parteien eine systematische Lobbyarbeit. Seit einigen Jahren arbeiten sie zusätzlich in einer verdeckten Form, bei der nicht sofort ersichtlich ist, dass Arbeitgeberverbände dahinterstecken. Die »*Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft*« (INSM) in Berlin platziert in den Medien Botschaften, Anzeigen und Kampagnen, mit denen die Positionen der Arbeitgeberverbände transportiert werden. Die INSM wird ausschließlich von den Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie finanziert und zwar mit einem jährlichen Etat von sieben Millionen Euro. Vorsitzender des Beirats ist der Präsident von Gesamtmetall.