

Peter Renneberg

Anleitung zum Arbeitskampf

Theorie | Strategie | Praxis
Aktualisierte 2. Auflage

VSA:



Peter Renneberg
Anleitung zum Arbeitskampf
Theorie | Strategie | Praxis

Peter Renneberg ist Referent und Berater zu den Themen Tarifpolitik, Arbeitskampf, Organizing und Kampagnen. Sein »Handbuch Tarifpolitik und Arbeitskampf« (4., aktualisierte Auflage VSA: Verlag 2018) wird in vielen Seminaren und zur Selbstschulung genutzt. In der »Anleitung zum Arbeitskampf« fasst er seine Erkenntnisse aus gut 20 Jahren Forschung, Erfahrung, Planung und Begleitung von Arbeitskämpfen zusammen.

Peter Renneberg

Anleitung zum Arbeitskampf

Theorie | Strategie | Praxis

Aktualisierte 2. Auflage

VSA: Verlag Hamburg

www.vsa-verlag.de

© VSA: Verlag Hamburg, 2. aktualisierte Auflage 2023
St. Georgs Kirchhof 6, D-20099 Hamburg
Alle Rechte vorbehalten
Druck und Buchbindearbeiten: CPI Books GmbH, Leck
ISBN 978-3-96488-178-6

Inhalt

Einleitung	7
1. Unterscheidung von tariflichen und betrieblichen Kämpfen	9
1.1 Die drei Säulen der Stärke in Arbeitskämpfen	14
1.2 Von Mächtigkeit, Mobilisierbarkeit und Wirksamkeit	16
1.2.1 Mächtigkeit	17
<i>Exkurs 1: Spickzettel und Werbung mit Rechtfertigung</i>	20
1.2.2 Mobilisierbarkeit	23
1.2.3 Wirksamkeit	30
1.3 Gleichgewichtigkeit und Ungleichzeitigkeit	35
<i>Exkurs 2: Arbeit mit Quoten und Ultimaten</i>	37
<i>Exkurs 3: Eine Methode für schwierige Situationen</i>	40
1.4 Positionen der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA)	42
2. Was macht Druck auf die Gegenseite?	49
3. Betrieblicher Druck	51
3.1 Was schafft betriebliche Unruhe und Störungen – und erzeugt Mut und Solidarität?	52
<i>Exkurs 4: Sie sind im Namen des Grundgesetzes unterwegs – kurze Einführung in die Gewerkschaftsrechte im Betrieb</i>	53
3.1.1 Informationsaktionen	56
3.1.2 Hingucker-Aktionen	58
3.1.3 »Geschützte« Aktionen	62
<i>Exkurs 5: Aktion »Farbe bekennen« war der Durchbruch</i>	65
3.1.4 Bekennende Aktionen	68
3.1.5 Druckmachende Aktionen	70
<i>Exkurs 6: Mit Mäusen zu mehr Mäusen</i>	73
<i>Exkurs 7: Blitz</i>	77
<i>Exkurs 8: »Was haben die Idioten von der Gewerkschaft heute wieder vor?«</i>	81
3.1.6 Mitgliederaktivierende Aktionen	82
3.2 Was tut wirtschaftlich weh?	84
3.2.1 System Adler	85
3.2.2 System Igel	88

3.2.3 Streik und seine verschiedenen Varianten	89
3.2.4 Druck entlang der Wertschöpfungskette	98
<i>Exkurs 9: Gewerkschaftliche Präsenz im Betrieb</i>	102
4. Recherche – wenn Wissen zu Macht wird	105
Recherchewege und -quellen	108
<i>Exkurs 10: Streik der Gewerkschaften für das Klima</i>	111
5. Öffentlicher Druck	113
5.1 Was erzeugt öffentlichen Rechtfertigungsdruck?	115
5.1.1 Öffentliche Auftritte und Anlässe	116
5.1.2 Reale soziale Netzwerke – ein Dreieck aus Akteuren	117
5.1.3 Druck durch Dritte	119
<i>Exkurs 11: Die Welle reiten und nicht abtauchen</i>	126
5.2 Was tut dem Ansehen, Image, Ruf weh?	129
5.2.1 Skandalisieren von Zuständen, Missständen und Verhältnissen	131
5.2.2 Emotionalisieren von Umgehens- und Verhaltensweisen	133
5.2.3 Tatortbegehung, Zeugnis ablegen	134
5.2.4 Selbstermächtigung – wir nehmen es selbst in die Hand	135
6. Personalisierter Druck	139
7. Eskalierender Spannungsbogen	143
<i>Exkurs 12: Mit Solidarität und Kreativität gegen Private Equity</i>	144
8. Plädoyer für eine strategische Arbeitskampfweiterentwicklung	151
9. Coronabedingte Ergänzung, Erweiterung und Erneuerung der gewerkschaftlichen Betätigung und Arbeitskampffähigkeit	153
Abkürzungen	161

Einleitung

»Anleitung zum Arbeitskampf« ist die Fortführung und Vertiefung meiner Arbeiten zum Thema in »Die Arbeitskämpfe von morgen?«¹ aus dem Jahr 2005 und dem »Handbuch Tarifpolitik und Arbeitskampf«,² aktualisierte Auflage 2018. Im Mittelpunkt stehen gewerkschaftliche Kämpfe und insbesondere deren Wirksamkeit. Der Begriff gewerkschaftliche Kämpfe wird in der Folge der Einfachheit halber verwendet. Die Differenzierung in tarifliche und betriebliche Kämpfe weist dann bereits in die eigentliche Richtung. Mit gewerkschaftlichen Kämpfen sind alle Verhandlungen und Kämpfe von abhängig Beschäftigten mit Unternehmen und Arbeitgebern gemeint. Diese Definition orientiert sich am Arbeitskampf-begriff der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) und der des Europäischen Ausschusses für soziale Rechte (ECSR), der die Einhaltung der Europäischen Sozialcharta überwacht. Sie bewegt sich zudem im Kontext der Arbeitskampfpraxis vieler europäischer Länder. Die Streik- bzw. Arbeitskampfauslegung der deutschen Rechtsprechung greift demnach unter anderem mit ihrer Begrenzung auf ausschließliche tarifliche Ziele, dem Verhandlungsvorbehalt nur durch Gewerkschaften, dem politischen sowie dem Beamtenstreikverbot viel zu kurz. In diesem Buch wird deshalb auch von solchen Verhandlungen und Kämpfen im Sinne der erweiterten Definition berichtet. Sie werden zunehmend mehr von deutschen Gewerkschaften beachtet und geführt.

Des Weiteren geht es besonders um die Wirksamkeit der Arbeitskampfmaßnahmen. Um wirksam sein zu können, muss man mitgliedermächtig und mobilisierungsfähig in den Betrieben sein. Denn Wirksamkeit stellt die Frage, ob und welche wirtschaftlichen Schäden und ökonomischen Folgen die Arbeitskampfmaßnahmen auf die Gegenseite ausüben bzw. haben. Arbeitskampfmaßnahmen ohne diese Art von Druck erweisen sich oft als »zahnlose Tiger«. Die Wirksamkeitsfrage »Was macht Druck auf die Gegenseite?« kann auf vier Ebenen beantwortet werden: betrieblicher, öffentlicher politischer und personalisierter Druckaufbau. Je eher und konsequenter diese Aspekte des Druckaufbaus Teil einer strategischen Arbeitskampfplanung sind, desto größer die Aussicht auf erfolgreiche Kämpfe.

Schlussendlich brauchen Arbeitskämpfe zudem das Bild und die Entwicklung von Solidarität und vielen Menschen auf der Straße. Druckstrate-

¹ Peter Renneberg: Die Arbeitskämpfe von morgen?, VSA: Verlag Hamburg 2005.

² Peter Renneberg: Handbuch Tarifpolitik und Arbeitskampf, 4. Auflage, VSA: Verlag Hamburg 2018.

gien, wie sie immer wieder im Buch beschrieben werden, leben vor allem davon, dass sie an Beispielen exemplarisch erzählt werden können. Jedes Beispiel steht für sich und keines wird zu 100% auf einen anderen Konflikt übertragbar sein. Aber jedes Beispiel birgt Inspiration und Motivation. Nicht alle vorgestellten exemplarischen Kämpfe sind in dem Sinn aktuell, dass sie nur relativ kurze Zeit vor dem Erscheinen des Buches geführt worden sind. Manche Kämpfe sind als Beispiele »zeitlos«, weil sie verschiedene Möglichkeiten im Hinblick auf Druckentwicklung aufzeigen.

Alle Erzählungen, Berichte und Beispiele in diesem Buch entstammen eigenen Erfahrungen bzw. Recherchen u.a. im Zuge der Seminare »Strategische Arbeitskampfführung« für hauptamtliche Gewerkschaftssekretär*innen der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft – ver.di, der langjährigen Zusammenarbeit mit der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) und der Gewerkschaft Nahrung–Genuss–Gaststätten (NGG), sowie zurückliegenden bzw. einzelnen Kontakten mit der IG BAU (Bauen–Agrar–Umwelt), der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) und der IG Metall. Des Weiteren stammen sie aus dem Kontext meiner Arbeit mit meinen Kolleg*innen von ORKA: (Organisierung & Kampagnen – www.orka-web.de) an Druck- und Mobilisierungskampagnen sowie von diversen Organisations- und Erschließungsprojekten.

Mehrere *Exkurse* zwischen den Kapiteln vertiefen besondere Praxisbeispiele gewerkschaftlicher Kämpfe oder gehen auf ausgewählte Methoden bzw. Vorgehensweisen ein. Die Diskurse befinden sich zwar in inhaltlicher Nähe zu den themengebenden Kapiteln, sie können jedoch auch unabhängig von den Kapiteln oder der Reihenfolge gelesen werden.

Den Schluss bildet ein kurzes, zusammenfassendes Plädoyer für eine strategische Arbeitskampfweiterentwicklung.

Die Coronapandemie hat seit Anfang 2020 die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Verhältnisse, und damit auch die Arbeitsbedingungen aller abhängig Beschäftigten massiv beeinflusst bzw. verändert. Auch in dieser Zeit und unter diesen Umständen haben erfolgreiche Arbeitskämpfe stattgefunden. Diese Arbeitskämpfe, genauer die Arbeitskampfformen, als Online–Streiks, digital und internetbasiert, finden sich im letzten Kapitel.

Peter Renneberg
im Januar 2023

1. Unterscheidung von tariflichen und betrieblichen Kämpfen

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten von Arbeitskämpfen unterscheiden: tarifliche und betriebliche. Während die Ziele, Inhalte und Forderungen der Ersteren u.a. durch das Tarifvertragsgesetz (TVG) und die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts definiert sind, sind die zweiten insofern undefiniert, als sie keine tarifliche Regelung oder einen Tarifvertrag als Ziel oder Forderung verfolgen.

Oftmals gehen die Kämpfe der zweiten Kategorie um die direkten Arbeitsbedingungen bzw. die Auswirkungen auf diese durch unternehmerische Entscheidungen sowie um betriebliche Themen und Anliegen der Beschäftigten, die »unterhalb« oder abseits der Reichweite von Tarifverträgen liegen. In dieser Sichtweise erweitert sich das Arbeitskampfspektrum des klassischen Tarifkampfes und bezieht sich auf nahezu alles, was die direkten Arbeitsbedingungen betrifft. Der gewerkschaftliche Handlungsrahmen wächst inhaltlich beträchtlich um Themen, die nah am Betrieb und den Beschäftigten sind (siehe Tabelle 1 auf der folgenden Seite).

Unter dem Titel betriebliche Kämpfe lassen sich zwei Anlässe unterscheiden: arbeitgeberseitige Maßnahmen sowie betriebliche Anliegen und Themen der Beschäftigten. Inhalte von Kämpfen mit Bezug auf arbeitgeberseitige Maßnahmen können sich z.B. auf die Themen Umstrukturierung, Neuausrichtung, Konzernumbau, Auf- oder Abspaltungen, Wandel des Personalführungskonzepts, Einführung von Corporate Identity-Maßnahmen und diverse andere unternehmensinterne Veränderungen beziehen. Beispielgebend können dafür aktuell Umstrukturierungen bzw. Neuausrichtungen bei Deutscher Bank, Commerzbank oder der Norddeutschen Landesbank (Nord/LB) im Bankenbereich; bei Ameos, Asklepios, Sana und Fresenius in der Gesundheits- und Pflegebranche; bei Media Markt, Saturn oder Ikea im Handel oder im Organisationsbereich der Eisenbahnverkehrsgewerkschaft – EVG bei der Deutschen Bundesbahn und vielen Betrieben des Schienenpersonennahverkehrs (SPNV) und diverser privatisierter (Fern-) Bahnbetriebe sowie für die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) im Bereich der Systemgastronomie (u.a. McDonald's, Burger King, Starbucks, Nordsee) und des Hotel- und Gaststättengewerbes genannt werden. In der Industrie, im Zuständigkeitsbereich der IG Metall, könnten als Beispiele die Verbrenner- bzw. Batteriemotorenproduktion diverser Automobilkonzerne, die Umstrukturierungen bei Bombardier, Siemens und ThyssenKrupp angeführt werden.

Tabelle 1: Tarifliche und betriebliche Kämpfe

	Gewerkschaftliche Kämpfe		
	tarifliche	betriebliche	
Gegenstand	Tarifvertrag, Tarifregelungen	arbeitgeberseitige Maßnahmen	Anliegen und Themen der Beschäftigten
Hauptakteure	Tarifkommissionen, Gewerkschaft	BR, GBR, PR, GPR, evtl. Gewerkschaft	Aktivenkreis, Vertrauensleute
Grundlage	Tarifvertragsgesetz, Satzung, Richtlinien	Betriebsverfassungsgesetz bzw. Personalvertretungsgesetze	Grundgesetz Artikel 9, Absatz 3
Rahmen	Friedenspflicht	Arbeitskampfverbot für BR/PR	koalitionsspezifische Betätigung
Zielgruppe	Gewerkschaftsmitglieder	alle Beschäftigten	Gewerkschaftsmitglieder und/oder Unorganisierte
Beispiele	Entgeltsteigerungen, mehr Urlaub, Personaluntergrenzen, Arbeitszeitverkürzung, Qualifizierungszeiten, Rationalisierungsschutz ...	Umstrukturierung, Neuausrichtung, Konzernumbau, Auf- oder Abspaltung, Führungskonzept, Corporate Identity-Maßnahmen ...	Hitzeentwicklung, Staubproblematik, Geruchsbelästigung, fehlende Parkplätze, Dienstkleidung, Kantinenessen, Sozialräume ...

Diese Liste lässt sich nahezu beliebig über alle Wirtschafts- und Arbeitsbereiche fortführen, betrifft aber nicht nur private Unternehmen, sondern auch öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen. Auch dort sind Umstrukturierungen immer wieder Gegenstand intensiver Diskussionen und Verhandlungen. Oft geht es dabei um Verunsicherung, Befürchtungen und Ängste bis hin zum Arbeitsplatzverlust, aber auch um Transparenz, Informationen und Beteiligung der Beschäftigten in solchen Situationen. Forderungen können in diesen Zusammenhängen Arbeitsgruppen zur Überprüfung bzw. Umsetzung der Maßnahmen, Beteiligungsprozesse verschiedener Berufs- und/oder Personengruppen oder die unternehmerische Informationspolitik und Diskussionskultur in solchen Prozessen sein. Nicht selten werden arbeitgeberseitige Maßnahmen wie Umstrukturierungsprozesse als offener Widerspruch zur sonstigen Unternehmenskultur in Form von Delegation von Verantwortung, Modellen der indirekten Steuerung, Mitarbeiter*innenbeteiligung in Gruppen und Workshops und im Umgang mit Konflikten erlebt.

Betriebs- bzw. Personalräte sind in solchen Prozessen zwar oftmals involviert, je nach deren Gesetzeskenntnis, Selbstverständnis und Engagement ist ihr Verhalten in solchen Prozessen aber sehr unterschiedlich ausgeprägt und keinesfalls immer im Interesse der Beschäftigten.

Kämpfe zu Anliegen und Themen der Beschäftigten nehmen direkte betriebliche Probleme auf. Der betriebliche Alltag ist in der Regel Lieferant dieser Art von Auseinandersetzungen. Insbesondere bei großen Flächentarifverträgen oder Konzern- und Unternehmenstarifverträgen bleiben diese Arten von Forderungen vonseiten der Gewerkschaft oft unberücksichtigt. Themen können z.B. Maßnahmen gegen die Hitzeentwicklung im Sommer in den Betriebsräumen, massive Staubprobleme am Arbeitsplatz oder intensive Geruchsbelästigung sein (mehr zur Unterscheidung von tariflichen und betrieblichen Kämpfen, deren möglichen Themen und zur Vorgehensweise findet sich in Kapitel 2).

Je nach konkretem Inhalt bzw. Ziel dieser Art von Kämpfen kann der Regelungsbereich von Betriebs- und Personalräten davon betroffen oder berührt sein. Da Betriebs- und Personalräte aber einem gesetzlich auferlegten Arbeitskampfverbot unterliegen, wäre diese Art von Durchsetzung selbst bei Wohlwollen gegenüber dem Anliegen der Beschäftigten zumindest keine Option des Gremiums Betriebs- bzw. Personalrat. Aus gewerkschaftlicher Sicht bieten betriebliche Kämpfe einige interessante Optionen. Sie können bei langen Laufzeiten der gewerkschaftlichen Präsenz zwischen den Tarifrunden dienen, als »Testlauf« vor schwierigen Tarifrunden behilflich sein, in konfliktunerfahrenen Belegschaften Selbstvertrauen und Mut geben sowie mitglieder- und beteiligungsorientiert lebendige Gewerkschaftskultur und -strukturen aufbauen helfen.

Diese Grundarten gewerkschaftlicher Kämpfe treffen im Prinzip auch auf die Bereiche zu, in denen Bund, Länder und Gemeinden als Arbeitgeber tätig sind. Allerdings variiert hier die Druckentwicklung häufig im Vergleich zu den Bereichen der privaten Wirtschaft, der Industrie und Dienstleistungen.

Zusammenfassend wird hier unter dem Oberbegriff »gewerkschaftliche Kämpfe« jede kollektive Verhandlung, Auseinandersetzung und Arbeitsniederlegung von abhängig Beschäftigten zur Erreichung ihrer Ziele, der Durchsetzung ihrer Forderungen bzw. ihrer Anliegen und Themen gegenüber Unternehmen und Arbeitgebern verstanden. Diese Definition orientiert sich an dem Abkommen Nr. 87 der ILO, deren Sachverständigenausschuss »Streiks nicht nur zum Abschluss von Tarifverträgen als rechtmäßig ansieht, sondern auch Streiks im *Zusammenhang mit jeder Art von Verhandlungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgeber*. Hierzu gehören nach Ansicht des Europäischen Ausschusses der sozialen Rechte etwa Streiks zu Fragen des Arbeits-

und Gesundheitsschutzes, gegen drohende Massenentlassungen oder auch zur Durchsetzung der Wiedereinstellung gekündigter Arbeitnehmer.«³ Der verkürzte Streik- bzw. Arbeitskampfbegriff des deutschen Arbeitskampfrechts ist in diesem Zusammenhang zu Recht umstritten und bedarf einer Überarbeitung gemäß internationaler und europäischer Auslegung.

Arbeitskämpfe und insbesondere Tarifkämpfe münden in aller Regel in einem Kompromiss zwischen den Forderungen der Gewerkschaft und den Angeboten der Arbeitgeberseite. Er ist die Messlatte für die Durchsetzungsmächtigkeit einer Gewerkschaft. Der Spielraum für den Kompromiss hängt stark davon ab, wie groß die Folgewirkungen eines Arbeitskampfes für die Unternehmerseite durch diese selbst eingeschätzt werden bzw. wie groß sie in der Auseinandersetzung tatsächlich werden. Wie weit der Kompromiss ausgeschöpft werden kann, unterliegt also zum einen der arbeitgeberseitigen Folgenabwägung von Arbeitskampfmaßnahmen, und diese wiederum wird maßgeblich davon beeinflusst, wie stark die Gewerkschaft und deren Kampfbereitschaft ausgeprägt scheint. Zeigen sich nur die »üblichen Verdächtigen« und »gewerkschaftliche Agitatoren« aktiv, wird das Ergebnis entsprechend defensiv ausfallen. Zeigen jedoch große Teile der Beschäftigten, dass sie hinter den Forderungen stehen, erhöht sich auch die Kompromissbereitschaft der Gegenseite. In den meisten Fällen sind die Folgen des Arbeitskampfes, die das Angebot der Arbeitgeberseite erhöhen, wirtschaftliche, ökonomische Einbußen. Je höher die möglichen Folgekosten des Arbeitskampfes, desto größer die Abschlussbereitschaft.

Dieser simple Zusammenhang von möglichen wirtschaftlichen Schäden und der Höhe des Kompromissergebnisses trifft aber nicht in allen Wirtschafts- und Arbeitsbereichen und für alle Beschäftigtengruppen gleichermaßen zu. In vielen Bereichen ist der Druck durch Öffentlichkeit, die Gefahr eines öffentlichen Schadens für den Ruf, das Image und Ansehen des Unternehmers ein geeignetes Mittel, um zu guten Ergebnissen zu kommen. Doch weil die Frage nach wirtschaftlichen Schäden durch Arbeitskampfmaßnahmen oft auch Ängste und Befürchtungen auf Arbeitnehmer*innen-seite aufwirft und manchmal dazu führt, dass ein Streik nicht in letzter Konsequenz und in voller Überzeugung erfolgt, sollen weitere Argumente für einen Streik mit wirtschaftlichen Folgen aufgeführt werden.

³ Vgl. Peter Berg/Eva Kocher/Dirk Schumann (Hrsg.): Tarifvertragsgesetz und Arbeitskampfrecht, 6. Aufl. Frankfurt a.M.: Bund Verlag 2018, S. 814 (Hervorhebung im Original), und S. 112; sowie dazu Wolfgang Däubler (Hrsg.): Arbeitskampfrecht, 4. Aufl. Baden-Baden: Nomos Verlag 2018, S. 124ff. und S. 281.

In der Begründung des Bundesverfassungsgerichts über die juristische Zulässigkeit von Streiks wird von einem strukturellen Machtungleichgewicht zwischen abhängig Beschäftigten und ihren Gewerkschaften sowie der Unternehmerseite gesprochen.⁴ Wenn ein Arbeitgeber konsequent »Nein« zu den Forderungen sagt, haben die Gewerkschaften ein Abschlussproblem. In anderen Begründungszusammenhängen würde man diesen Zustand des strukturellen Machtungleichgewichts als Interessengegensatz innerhalb des Kapitalismus beschreiben.

Um in einer solchen Situation ein Ergebnis zu erzielen, braucht es Druck, der allein auf dem Verhandlungsweg und mit Argumenten nicht erreicht wird. Dieser Druck entsteht durch die Zurückhaltung der Arbeitsleistung, mit dem sofortigen Ruhen aller arbeitsvertraglichen Pflichten und den Folgen, die sich aus dieser Einstellung der Arbeit ergeben. Für eine erfolgreiche Arbeitskampfführung stellt sich daraus die zentrale Frage: »Was sind die Folgen des Ruhens der Arbeitsleistung der Beschäftigten für den Unternehmer?« Wenn die Feststellung lautet, dass damit nur sehr begrenzt Druck aufgebaut wird, ist die Suche nach alternativem Druckaufbau nicht nur ratsam, sondern notwendig. Dabei ist es allerdings wichtig zu beachten, dass es vorrangig nicht ums Kämpfen geht, sondern ums Gewinnen! Der Kampf ist das Mittel zum Erfolg, und um möglichst erfolgreich zu sein, muss der Kampf möglichst wirksam sein. Viele Kämpfe, die verloren werden oder einen schlechten Kompromiss beinhalten, machen die Gewerkschaft nicht stärker, sondern schwächen sie, und diejenigen, die die Kämpfe geführt haben, werden nicht mutiger, sondern verbitterter und frustrierter. Die Wirksamkeit in Form von wirtschaftlichem Schaden und öffentlichem Druck ist demnach ausschlaggebend für den Erfolg eines Arbeitskamps.

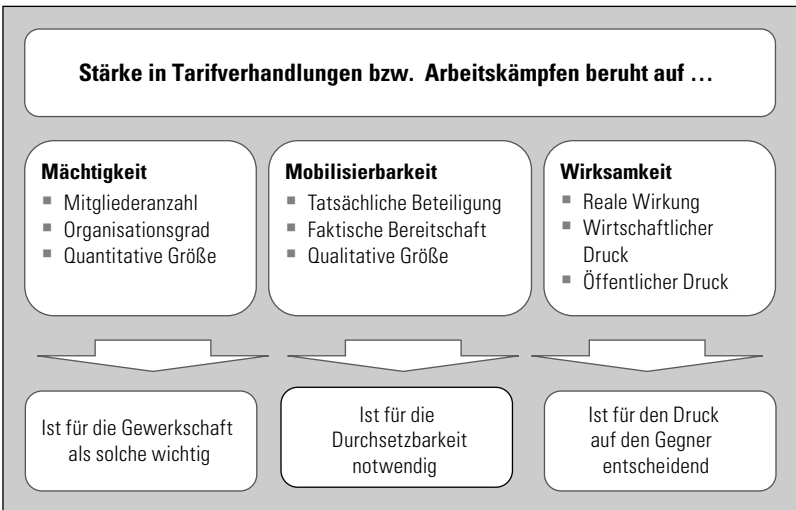
⁴ »Das Tarifvertragssystem ist darauf ausgelegt, die strukturelle Unterlegenheit der einzelnen Arbeitnehmer beim Abschluss von Arbeitsverträgen durch kollektives Handeln auszugleichen und damit ein annähernd gleichgewichtiges Aushandeln der Löhne und Arbeitsbedingungen zu ermöglichen.« (BVerfG AP Nr. 4) »Tarifverträge kommen nur zustande, wenn sie gegebenenfalls von den Gewerkschaften mit den Mitteln eines Arbeitskampfes erzwungen werden können. Die Gewerkschaften sind auf die Bereitschaft der Arbeitgeber oder Arbeitgeberverbände zum Abschluss von Tarifverträgen angewiesen. ... Andererseits kann sich die Arbeitgeberseite auf die Ablehnung einer Vereinbarung beschränken. Deshalb hilft den Gewerkschaften nur ein weiterer Druck.« (BAG 1984 AP Nr. 64.)

1.1 Die drei Säulen der Stärke in Arbeitskämpfen

Die Unterscheidung von tariflichen und betrieblichen Kämpfen allein reicht noch nicht aus, um erfolgreiche Arbeitskampfstrategien zu entwickeln. Vielmehr gilt es differenzierter zu betrachten, was einen Streik ausmacht. Die Differenzierung in Mächtigkeit, Mobilisierbarkeit und Wirksamkeit hat sich als besonders hilfreich für eine aussichtsreiche Herangehensweise erwiesen. Sie unterscheidet nicht nur drei maßgebliche Faktoren, sondern berücksichtigt organisatorische, strategische und menschliche Einflussnahmen und hilft diese bei der Planung und Durchführung mitzudenken und einzubeziehen.

Häufig wurde und wird die Stärke in Arbeitskämpfen mit der Mitgliederanzahl der Gewerkschaft bzw. dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad gleichgesetzt. Diese Betrachtung greift aber zu kurz, denn sie setzt voraus, dass sich tatsächlich alle Gewerkschaftsmitglieder am Streik beteiligen. Das sollte eigentlich auch so sein, ist es aber nicht. Nicht selten ist die Mitgliederzahl hoch, doch es streiken nicht alle. Demgegenüber kann der Organisationsgrad gering ausfallen, was aber dadurch kompensiert wird, dass auch Nicht-Mitglieder streiken. Selbstverständlich bedarf es möglichst vieler Mitglieder, um eine starke und handlungsfähige Gewerkschaft zu haben, für Streikkasse, Versammlungs- und Schulungsräume, für Recherche und

Abb. 1: Drei Säulen gewerkschaftlicher Durchsetzungsfähigkeit



Organisierungs- und Kampagnenprojekte, für die Serviceleistungen und für qualifizierte Gewerkschaftsbeschäftigte. Aber für einen wirkungsvollen Arbeitskampf reicht die quantitative Mächtigkeit allein nicht immer aus. Mit dem Faktor Mobilisierbarkeit kommt ein qualitativer Aspekt hinzu. Dabei wird zunächst die Frage gestellt, wie groß die tatsächliche Beteiligung und die faktische Bereitschaft von Gewerkschafter*innen und Unorganisierten sein wird, sich zum konkreten Thema bzw. Konflikt zu engagieren.

Mobilisierung lässt sich unterscheiden für arbeitskampferfahrene, arbeitskampfunerfahrene, eingeschüchterte und bislang unerreichte Beschäftigte. Die Mobilisierung kann und soll so aufgebaut sein, dass sie Beschäftigte unterschiedlicher Arbeitskampferfahrung anspricht und abholt. Damit zeigt sie auf, wie stark die Beteiligung an Arbeitskampfmaßnahmen ausfallen wird, wo noch Handlungsbedarf besteht und welche Maßnahmen helfen könnten, die Arbeitskampffähigkeit zu erhöhen. Die Mobilisierung richtet sich an die Beschäftigten insgesamt, sie enthält jedoch spezifische Elemente, die sich ausschließlich an die Gewerkschaftsmitglieder richten, und solche, bei denen die Unorganisierten im Fokus stehen. Es geht um den Aufbau von Solidarität durch kollektives Handeln. Wenn der Unternehmer in dieser Situation der betrieblichen Mobilisierung bereits unter Druck kommt, wird das gerne »mitgenommen«, aber es ist nicht das Hauptziel der Mobilisierung. Dieser Hinweis ist deshalb von Bedeutung, weil es einen großen Unterschied macht, ob die Mobilisierung bereits als auf Arbeitgeber druckmachende Vorgehensweise oder als Vorbereitung der Beschäftigten, um diesen Druck aufbauen zu können, gesehen wird.

Wirksamkeit, als dritte Säule der Stärke in tariflichen oder betrieblichen Kämpfen, steht für die Folgen eines erfolgreichen Arbeitskampfs für den Gegner. Das ist zum einen wirtschaftlicher Schaden. Nicht selten erlebe ich in tarifpolitischen Seminaren bzw. konkreten Arbeitskampfvorbereitungen, wie Kolleg*innen beim Benennen dieses Punkts »zusammenzucken«. Müssen wir wirklich wirtschaftlichen Schaden anrichten, *will ich* mit meiner Handlung meinem Arbeitgeber wirtschaftlich schaden? Diese Frage steht dann oftmals quasi zum Greifen im Raum. Sie wird aber häufig nicht aufgeworfen, weil der Kontext, in dem sie entsteht (Tarifkommissionsschulung, Aktiventreffen, Funktionärskonferenz, Streikleitungsberatung etc.), sie scheinbar nicht zulässt. Ich kann doch als Gewerkschafter*in in *dieser Situation* nicht meine Zweifel formulieren? Genau deswegen wird die Frage nach den möglichen Folgen eines erfolgreichen Streiks bewusst zum Thema gemacht. Ohne wirtschaftlichen Druck fehlt *das* Arbeitskämpfelement, das ihn erst zu einem ernst zu nehmenden Faktor macht. An dieser Stelle sei an die vorstehende Argumentation des Bundesverfassungs- bzw. Bundesarbeitsgerichts

erinnert. Es ist das Wesen eines Streiks, dass er wirtschaftlichen Druck erzeugt. Mit der Frage der Wirksamkeit erarbeiten wir uns die Fähigkeit, diesen Druck zu steuern und zu dosieren. Was erzeugt großen wirtschaftlichen Schaden, was weniger bis geringen? Und welche Abfolge der Arbeitsk Kampfmaßnahmen ist die richtige?

Ergänzend und manchmal alternativ zum wirtschaftlichen Druck lässt sich Wirksamkeit auch durch öffentlichen Druck erzeugen. Das Image, der Ruf, das Ansehen ist für nicht wenige Unternehmen so wichtig, dass der gezielte öffentliche Druckaufbau dem des wirtschaftlichen Drucks ebenbürtig ist.

Oftmals ist insbesondere im Kreis hauptamtlicher Gewerkschaftssekretär*innen die Rede davon, dass »der Betrieb streikfähig oder nicht streikfähig« ist. Diese Aussage unterschlägt den Prozess, den der Aufbau von Arbeitskmpffähigkeit bei jeder und jedem einzelnen Beschäftigten in Gang setzt. Die Frage der Arbeitskmpfbeteiligung ist eine, die auch die Fragen nach den eigenen Handlungen, der Haltungen und des Bewusstseins stellt. Und es gibt nicht viele Momente im Arbeitsleben, die diese Fragen so grundlegend und radikal stellen und zugleich mit der Beantwortung viele dieser Menschen tiefgreifend prägen und verändern. Es streiken nicht Betriebe, es streiken Menschen. Es gilt folglich Beschäftigte zu erreichen und zu bewegen. In diesem Sinn wird in der Folge differenzierter auf die drei oben genannten Säulen eingegangen.

1.2 Von Mächtigkeit, Mobilisierbarkeit und Wirksamkeit

Die drei Begriffe Mächtigkeit, Mobilisierbarkeit und Wirksamkeit wurden bereits kurz vorgestellt. Eine genauere Betrachtung jeder einzelnen der drei Säulen soll ein tieferes Verständnis herstellen.

Zwischen den drei Säulen besteht ein Zusammenhang, jede Säule ist für einen erfolgreichen Arbeitskmpf gleich relevant. Sie können aber unterschiedlich gewichtig sein. Zum Beispiel wird bei der bedingungsgebundenen Tarifarbeit, wie sie oft in ver.di praktiziert wird, ein bestimmter Organisationsgrad vor der Aufnahme von Verhandlungen vorausgesetzt. Erst wenn das Mitgliederziel erreicht ist, wird die Gewerkschaft aktiv. Die Mächtigkeit bildet also die Voraussetzung für Tarifverhandlungen. Mit einem Fünf-Phasenmodell ist die Vorgehensweise konzeptionell insbesondere für Haustarifverhandlungen unterlegt.⁵ In der IG Metall gibt es eine eigene Seminar-

⁵ Oliver Dilcher: Handbuch bedingungsgebundene Tarifarbeit II, ver.di Tarifpolitische Grundsatzabteilung, Berlin 2011, S. 13 (online: <https://gesundheitssozialpolitik.de>)

reihe »Erschließungskompetenz für Aktive im Betrieb«, die sich der Frage der Mobilisierung widmet: »Dabei geht es darum, systematisch einen Kreis von Aktiven aufzubauen sowie die Handlungsfähigkeit im Betrieb zu erweitern. Im Kern sollen die Themen der Beschäftigten Raum bekommen und kollektive Lösungen erarbeitet werden. Diese Themen sind oft der Startschuss für eine betriebliche Kampagne.«⁶ Bei der Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft EVG liegt mit der »Betriebslupe« eine Arbeitshilfe für betriebliche Erschließung mit einem Vier-Phasenmodell (Initiierung, Information, Beteiligung, Aktion) vor.⁷ Und die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) führt auf Grundlage der »Arbeitshilfe und Dokumentationsvorlage zur Erschließung neuer Betriebe« Seminare zur Qualifizierung der hauptamtlichen Beschäftigten durch.⁸ Auch hier stehen die Themen Erschließung und Mobilisierung im Mittelpunkt. Das Thema Wirksamkeit wird weniger öffentlich behandelt. Gewerkschaftsintern ist die Durchsetzungsfähigkeit und die Druckentwicklung durch Arbeitskampfmaßnahmen jedoch ein wichtiger Faktor und von zentraler strategischer Bedeutung.

1.2.1 Mächtigkeit

Häufig wird der Begriff Mächtigkeit gleichbedeutend mit Stärke, Durchsetzungsfähigkeit, Macht benutzt. Beim Machtressourcenansatz, wie er seit vielen Jahren in der Gewerkschaftsforschung rund um den Wissenschaftler Klaus Dörre und sein Team an der Universität Jena geprägt und genutzt wird, um gewerkschaftliche Entwicklungen zu beschreiben, werden drei Grundformen gewerkschaftlicher Macht unterschieden: strukturelle Macht, Organisationsmacht und institutionelle Macht. Diese drei Grundformen entstammen der Veröffentlichung »Forces of Labor« von Beverly J. Silver.⁹

»Strukturelle Macht beruht auf der ›Macht zu stören‹ und somit die Kapitalverwertung zu unterbrechen oder einzuschränken.«¹⁰ Die strukturelle

les.verdi.de/+++file++588a5df824ac062de5645107/download/ver.di-Handbuch-Tarifarbeit.pdf).

⁶ IG Metall Vorstand, FB Gewerkschaftliche Bildungsarbeit, Ressort Bildungsplanung/-management.

⁷ Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft, Vorstandsbereich Bundesgeschäftsführer, MEO (Mitgliederentwicklung/Organisation).

⁸ Erschließungs-Baukasten, Gewerkschaft NGG, Hauptverwaltung Hamburg.

⁹ Beverly J. Silver: Forces of Labor«. Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870, 2. Aufl. Berlin/Hamburg 2005.

¹⁰ Stefan Schmalz/Klaus Dörre: Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens, Industrielle Beziehungen, 21 (3), 2014, S. 222.

Macht untergliedert sich wiederum in Produktionsmacht und Marktmacht. »Produktionsmacht ist abhängig von der Stellung der Arbeiter und Angestellten im Produktionsprozess. Sie wird mobilisiert durch Arbeitsniederlegungen und kann neben Streiks und Besetzungen auch verdeckte Formen des industriellen Konflikts wie Sabotage oder Bummel umfassen.«¹¹ Marktmacht bezieht sich auf Qualifikation, Spezialisierung und Arbeitskräftenachfrage und somit eher auf individuelle Möglichkeiten, bessere Arbeitsbedingungen zu realisieren.

Organisationsmacht erwächst aus der Organisierung der abhängig Beschäftigten in Organisationen, »als zuverlässige Kennziffer zur Bestimmung der Organisationsmacht werden meist Mitgliederzahlen herangezogen.«¹² Sie stützt sich jedoch nicht nur auf Mitgliederzahlen. Als weitere Faktoren werden Infrastrukturressourcen, das meint insbesondere materielle und personelle Ausstattung der Gewerkschaften, Organisationseffizienz, das bezieht sich auf Arbeitsabläufe, Arbeitsteilung und Arbeitsschwerpunkte der Gewerkschaften, Mitgliederpartizipation (»Ohne aktive Beteiligung verwandelt sich die Gewerkschaft in eine bürokratische Organisation, während eine sehr ausgiebige Mitgliederpartizipation kaum auf Dauer zu stellen ist und die Effizienz untergraben kann«¹³) und innere Kohärenz herangezogen. »Die innere Kohärenz der Organisation ist unabdingbar, um Auseinandersetzungen zu führen, Krisensituationen zu überwinden und politische Projekte zu verfolgen. ... Dabei spielt die Existenz einer Kollektividentität eine zentrale Rolle. Sie bildet sich über enge soziale Netzwerke, gemeinsame Alltagserfahrungen und ideologische Gemeinsamkeiten heraus.«¹⁴

Institutionelle Macht beschreibt das Ergebnis von Kämpfen und Prozessen, die auf struktureller Macht und Organisationsmacht beruhen. Sie bilden für den jeweiligen Zeitpunkt und für einen gewissen Zeitraum ein Abbild der Kräfteverhältnisse im System der industriellen Beziehungen. Zugleich ist ihr ein Doppelcharakter zu eigen: »Sie gewährt Gewerkschaften zwar mitunter weitgehende Rechte, führt aber zugleich zur Einschränkung ihrer Handlungsfähigkeit. Das Verhältnis von Verrechtlichung und Entrechtung ist dabei immer das Ergebnis eines einmaligen Kräfteverhältnisses zwischen Kapital und Arbeit, das sich in den Mitbestimmungsinstitutionen ›verdichtet‹ hat.«¹⁵ Die institutionelle Macht der Gewerkschaften unterliegt jedoch

¹¹ Ebd.

¹² Ebd., S. 224.

¹³ Ebd., S. 226.

¹⁴ Ebd.

¹⁵ Ebd., S. 228.

nicht nur einem Doppelcharakter, sondern sie wirkt auch auf verschiedenen gesellschaftlichen Ebenen. »Klar ist, dass die Institutionalisierung des Klassenkonflikts mit einer rechtlichen Verankerung (z.B. im Grundgesetz) einhergeht und sich verschiedene Ebenen herausbilden, auf denen institutionelle Machtressourcen angesiedelt sind. Es sind dieselben Ebenen, auf denen Organisationsmacht ausgeübt und Klassenkompromisse geschmiedet werden: a) das politische System; b) die Arena der Tarifverhandlungen; und c) die betriebliche Ebene.«¹⁶ Gewerkschaftliche Kämpfe tariflicher oder betrieblicher Art entspringen den letztgenannten zwei Ebenen, (nahezu) alle Kämpfe berühren die politische Ebene, je nachdem, welche Ziele und Forderungen sie verfolgen, unterschiedlich stark.

Der Machtressourcenansatz liefert mithin ein gutes Analyseinstrument des gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. Arbeitskämpfe als Teil struktureller Macht jedweder Couleur spielen darin eine wichtige Rolle, gleichwohl nimmt die Beschreibung und Analyse der Kämpfe und Kampfformen keinen beträchtlichen Raum ein. Wichtig ist, dass sie geführt werden.

Hier wird Mächtigkeit jedoch nicht im Sinne des Machtressourcenansatzes definiert, sondern Mächtigkeit wird als Überschrift für die absolute Zahl der Gewerkschaftsmitglieder bzw. als prozentualer Organisationsgrad der Gewerkschaftsmitglieder an allen Beschäftigten verwendet. Diese Auslegung von Mächtigkeit ist ein quantitativer Begriff. Er sagt etwas über die Anzahl oder den Anteil der gewerkschaftlich Organisierten aus, nicht jedoch über die Qualität der Auseinandersetzung. Das gilt in zwei Richtungen: 1. Eine hohe Mitgliederanzahl garantiert nicht, dass diese sich auch tatsächlich beteiligen, 2. ein geringer Organisationsgrad heißt nicht, dass nicht viele Beschäftigte mitmachen. Diese Unterscheidung ist wichtig und bedeutend, denn die Anzahl der Mitglieder ist nur begrenzt aussagekräftig für die Erfolgsaussichten eines Arbeitskampfes.

Nicht alle Gewerkschaftsmitglieder beteiligen sich an Arbeitskampfmaßnahmen, oder sie lassen nicht tatsächlich die arbeitsvertraglichen Pflichten ruhen, sondern nehmen frei oder schöpfen Zeit- oder Freistellungskontingente aus, die ihnen sowieso zur Verfügung stehen. Überstunden oder Mehrarbeitszeiten werden »abgefeiert« oder es wird ausgestempelt, manchmal sogar Urlaub genommen oder eine Krankschreibung genutzt. So beteiligen sich diese Kolleg*innen zwar am Streik, aber sie lassen nicht wirklich die arbeitsvertraglichen Pflichten ruhen und ihre Beteiligung baut nur begrenzt oder gar keinen Druck auf die Gegenseite auf. Damit soll die Handlung der gelebten Solidarität nicht gering geschätzt werden, auch sie hat einen Wert.

¹⁶ Ebd.