

Hans-Jürgen Urban

## **Gewerkschaften als konstruktive Vetospieler Kontexte und Probleme gewerkschaftlicher Strategiebildung**

### **1 Das strategische Dilemma der Gewerkschaften**

Dass sich die Gewerkschaften in der politischen Defensive befinden, hat sich seit geraumer Zeit herumgesprochen. Die Indikatoren sind eindeutig: Mitgliederzahlen und betriebliche Organisationsgrade sinken, die verteilungspolitischen Anteile der Lohnabhängigen bleiben hinter den besitzstandsneutralen Verteilungsspielräumen aus Inflation und Produktivitätswachstum zurück und auf betrieblicher Ebene unterliegen Belegschaften, betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften ein um das andere Mal dem Erpressungsdruck transnationaler Konzernleitungen.

Für die Gewerkschaften und ihr politisches und wissenschaftliches Umfeld gibt es also Anlässe genug, über Strategien zu einer umfassenden Revitalisierung der Gewerkschaften zu forschen und zu debattieren.<sup>1</sup> Dabei dürfte weitgehend konsensfähig sein, dass die Aneinanderreihung betrieblicher Abwehrkämpfe und die Verteidigung zentraler Basisinstitutionen des keynesianischen Wohlfahrtsstaates keinen Ausweg aus der gewerkschaftlichen Defensive eröffnen wird. So notwendig betriebliche und gesellschaftliche Widerstandskämpfe auch sind, ohne eine Perspektive der Veränderung der Status-Quo-Bedingungen, die ja die Defensive hervorgebracht haben, ist grundlegende Besserung kaum zu erwarten. Aber auch ein strategisches Einschwenken auf den neu-sozialdemokratischen Modernisierungskurs, das strukturkonservative Abwehrkämpfe durch eine wettbewerbskorporatistische Einbindung in die Strategie des Umbaus des Wohlfahrts- zum Shareholder-Kapitalis-

mus ersetzen würde, dürfte die erhoffte Perspektive nicht bieten. Sie wäre zwar durchaus mainstream-kompatibel und könnte dem öffentlichen Image der Gewerkschaften zuträglich sein. Doch letztlich liefe eine solche Strategie auf ein Arrangement mit einem sozialökonomischen Entwicklungsmodell hinaus, in dem die sozialen Verteilungs- und Beteiligungsinteressen der Lohnabhängigen den Wettbewerbs- und Renditeansprüchen der Unternehmen strukturell untergeordnet und die Verteilungsrelationen in die gleiche Richtung verschoben werden. Auf die Lohnabhängigen und ihre Gewerkschaften würde in diesem Modell lediglich ein subalternen Status warten.

Wenn aber weder Status-quo-Verteidigung noch Mainstream-Orientierung Erfolg versprechen, rückt eine dritte Strategievariante in den Blick. Diese sieht ihre Perspektive in der Entwicklung eigenständiger Entwürfe einer grundlegenden Sozialreform, die dann als strategische Reformkonzepte mittlerer Reichweite Orientierungspunkte für die Ausrichtung und politische Erweiterung der mannigfachen Tageskämpfe liefern könnte.

Mit einer solchen politischen Strategiebildung tun sich die Gewerkschaften jedoch schwer. Dies ist weniger auf das Fehlen eines adäquaten Problembewusstseins, als vielmehr auf eine Zwangslage zurückzuführen, die sich als Dilemma strategischer Politikplanung in Phasen der Defensive bezeichnen ließe. Einerseits wächst mit der gewerkschaftlichen Defensive, dem erhöhten Problemdruck und der Vehemenz der organisationspolitischen Überlebensfragen die Notwendigkeit systematischer strategischer Politikplanung als Voraussetzung der Überwindung der Defensive. Zugleich reduzieren Mit-

glieder- und Einnahmeverluste die zur Verfügung stehenden Ressourcen, die zudem in unverzichtbaren Abwehrkonflikten mit Unternehmern, Arbeitgeberverbänden und Bundesregierung gebunden sind; und die politische Defensive verringert die machtpolitischen Realisierungschancen weitreichender Strategiepläne. Diese gegenläufige Entwicklung aus steigendem Bedarf und mangelnder Fähigkeit zur strategischen Politikplanung markiert eine dilemmatische Problemkonstellation, die sich schnell auch in einem rückläufigen Zutrauen in die eigene Strategiefähigkeit und einer Hinwendung zu einem über-pragmatischen Politikverständnis niederschlagen kann.

Wollen die Gewerkschaften dieses Dilemma überwinden und verhindern, dass daraus ein sich selbst verstärkender Abwärtstrend resultiert, so müssen sie trotz aller Widrigkeiten ihre Anstrengungen zur Konzipierung und Praktizierung politischer Krisenüberwindungsstrategien verstärken. Dies erfordert ein zielgerichtetes Handeln, dass sich nicht in kurzatmigen Abwehrschlachten spontaner oder struktureller Probleme erschöpft. Es setzt, kurz gesagt, strategische Politikplanung und strategisches Handeln voraus. Im Folgenden sollen dazu einige Überlegungen vorgetragen werden.

## 2 Kontextbedingungen gewerkschaftlicher Strategiebildung

In demokratischen Gesellschaften und Organisationen haftet strategischer Politikplanung und -steuerung mitunter der „schlechte Ruf einer hinterhältigen Schlaueit“ (Raschke 2002: 208), der Geruch des Manipulativen an, da ihr die Fähigkeit zugeschrieben wird, einer schlechten, von der Mehrheit nicht gewollten Sache durch eine geschickte Strategie zum Sieg zu verhelfen. Und dennoch ist evident, dass politische Organisationen gerade in organisationspolitischen Krisenphasen auf eine wohlverstandene strategische Politikplanung kaum verzichten

können.<sup>2</sup> Strategien in diesem, wohlverstandenen Sinne ließen sich als ‚situationsübergreifende, erfolgsorientierte Ziel-Mittel-Umwelt-Kalküle‘ und strategisches Handeln als ‚darauf bezogenes Handeln‘ begreifen (ebd. 210). Auf dieser Grundlage kann zwischen strategischem, operativem und taktischem Handeln unterschieden werden. „Die Unterschiede liegen auf der Ebene von Zeit-Raum-Ausdehnungen. Taktisches ist situationspezifisches Handeln, in Zeit und Raum am meisten begrenzt. Den Gegenpol bildet strategisches Handeln, das in zeitlicher und räumlicher Hinsicht den größten Horizont aufweist. Eine Mittelposition nimmt das fortlaufende operative Handeln ein. Es ist ein zielrationales Handeln, das sich auf fortlaufende, aber auch größere Handlungszusammenhänge unterhalb der für strategisches Handeln charakteristischen Zeit-Raum-Ausdehnung bezieht“ (ebd. 212)

Soll strategische Politikplanung in diesem Sinne gelingen, setzt dies die Erfüllung von zumindest drei Anforderungen hinaus: Erstens die Definition situationsübergreifender Ziele, wobei der Grad der Zielerreichung als Maßstab für den Planungserfolg herangezogen werden kann; zweitens die Analyse der Kontext- und Wirkungsbedingungen, innerhalb derer die Ziele erreicht werden sollen oder müssen; und schließlich drittens die Festlegung operativer Aufgaben, deren Bewältigung zur Realisierung der strategischen Ziele führen würde. Dies gilt selbstredend auch für die gewerkschaftliche Strategieplanung.

### 2.1 Externe Restriktionen

Gewerkschaftliche Entscheidungsfindungen vollziehen sich nicht im luftleeren Raum, sondern innerhalb spezifischer sozialökonomischer, politischer und ideologischer Konstellationen. Diese determinieren Möglichkeiten und Grenzen gewerkschaftlichen Handelns in hohem Ausmaß. Mit Blick auf den Handlungs- und

Wirkungskontext gewerkschaftlicher Politik sind folgende Restriktionen unübersehbar.<sup>3</sup>

Zunächst setzt die strukturell verfestigte Massenarbeitslosigkeit mit einem hohen Sockel von Langzeitarbeitslosen den Mechanismus der industriellen Reservearmee in Kraft und schränkt durch die Verschärfung der Konkurrenzbeziehungen auf den Arbeitsmärkten die Verhandlungsposition der Gewerkschaften in Betrieb und Gesellschaft. Gleichzeitig führt die ökonomische Stagnationskrise zu einer Verknappung zusätzlicher Wertschöpfungspotentiale und damit zu einer Erhöhung der Konfliktintensität betrieblicher und gesellschaftlicher Verteilungskonflikte.

Hinzu kommt der sozialökonomische Strukturwandel und dabei insbesondere der Wandel innerhalb der Berufs- und Sozialstruktur der Gesellschaft. Während die Sektoren fertigungsorientierter Industriearbeit, in denen die Gewerkschaften traditionell stark vertreten waren, an Bedeutung verlieren, wächst die Bedeutung jener Sektoren und Beschäftigtengruppen wirtschaftlicher Dienstleistungsarbeit, in denen die Gewerkschaften organisationspolitisch bisher kaum Fuß gefasst haben. Verstärkt werden die daraus resultierenden Probleme durch den politisch-kulturellen Wandel, der die gesamte Gesellschaft durchzieht. Die Herauslösung aus traditionellen Sozialmilieus hat Prozesse einer mentalen Individualisierung in Gang gesetzt und damit Mentalitäten hervor gebracht, die sich gegenüber kollektiven Interessenvertretungsmodellen als recht sperrig erweisen. Unterstützt wird diese Entwicklung durch die gesamtgesellschaftliche Hegemonie-Konstellation. Aus dem Siegeszug des Neoliberalismus in den 1980er und 1990er Jahren ist längst eine verfestigte Anti-Gewerkschaftsstimmung geworden.

Ebenfalls von Bedeutung sind die Veränderungen, die aus regulationstheoretischer Perspektive als Übergang von der fordistischen Massenproduktion zu einem Finanzmarkt getriebenen Akkumulationsregime beschrieben

worden sind. Der eklatante Bedeutungszuwachs der Finanzkapitalmärkte wirkt nicht nur als Restriktion staatlicher Wirtschafts- und Finanzpolitik sowie einer beschäftigungsorientierten Geldpolitik der Europäischen Zentralbank; im Zuge der Etablierung der unterschiedlichen Spielarten von Shareholder-Value-Regimen werden sämtliche betrieblichen und gesellschaftlichen Sozialkompromisse zwischen Kapital und Arbeit zur Disposition gestellt, um den gestiegenen Renditeansprüchen der institutionellen Anleger gerecht werden zu können. Erprobte positive Routinen eines betriebs- oder gesellschaftspolitischen Interessenausgleichs verlieren zunehmend an Relevanz.

Schließlich ist die Transformation des keynesianischen Wohlfahrtsstaates zum kapitalorientierten Wettbewerbsstaat als Restriktion einer erfolgreichen Gewerkschaftspolitik zu nennen. Diese geht mit einem marktorientierten Um- und Rückbau von Arbeitnehmerrechten und sozialen Sicherungssystemen einher. Zugleich setzen ‚aktivierende Arbeitsmarktrefor-men‘ auf eine Re-Kommodifizierung der Arbeitskraft und reduzieren ihrerseits die Verhandlungsmacht von betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften (Urban 2004). Den Gewerkschaften tritt diese Politik in Form einer neoliberalen Konfrontations- oder einer wettbewerbskorporatistischen Einbindungspolitik gegenüber. Setzt die Konfrontationsstrategie auf eine direkte machtpolitische Schwächung der Gewerkschaften, die in ihren aggressiven Varianten bis zur Infragestellung ihrer Existenz gehen kann, so ist die Einbindungsstrategie im Rahmen institutioneller oder informeller ‚Sozialpakete‘ und auf der Grundlage eines zunehmend asymmetrischen ‚politischen Tausches‘ an einer Beteiligung der Gewerkschaften an der neosozialdemokratischen Modernisierungspolitik orientiert (Hassel 2003).

Als Gegenleistungen für eine Zustimmung und aktive Unterstützung des wettbewerbsorientierten Umbaus des Wohlfahrts- zum Wettbe-

werbsstaat werden den Gewerkschaften politische Hilfestellungen beim organisatorischen Überleben in der Krise sowie einige Zugeständnisse in wettbewerbsunschädlichen Politikfeldern angeboten. Ein Angebot, dass für die durch Krise und Mitgliederverluste gebeutelten Gewerkschaften durchaus Attraktivität entfaltet.

## 2.2 Interne Restriktionen

Ob politische Organisationen in adäquater Weise auf die sich wandelnden Umweltbedingungen zu reagieren in der Lage sind hängt nicht zuletzt von ihrer internen Verfasstheit ab. Die Ausstattung mit Ressourcen, die internen Kommunikationsstrukturen sowie die Fähigkeit externe Anforderungen intern zu verarbeiten und gegebenenfalls Strategierevisionen durchzuführen, sind hier von zentraler Bedeutung. Kein Zweifel: Die Gewerkschaften tun sich nicht nur wegen der Wucht der auf sie einwirkenden Probleme schwer. Zusätzliche Restriktionen resultieren aus ihrer binnenorganisatorischen Verfasstheit.

Das gilt zunächst für die strategischen Differenzen, mit denen die politischen Strömungen innerhalb der Gewerkschaften auf die Herausforderungen des kapitalistischen Formationswechsel reagieren. Nach der traumatischen Erfahrung des unzulänglichen und letztlich gescheiterten Widerstandes gegen den Faschismus haben sich die Gewerkschaften nach 1945 als politische und soziale Einheitsgewerkschaften konstituiert. Als politische Einheitsgewerkschaften beherbergen sie unterschiedliche politisch-ideologische Strömungen unter ihrem organisatorischen Dach. Historisch bündeln sich im Konzept der politischen Einheitsgewerkschaft die kommunistische, die sozialdemokratische und die christlich-soziale Tradition der deutschen Arbeiterbewegung. Hinzu kommen unterschiedliche Soziallagen der gewerkschaftlich organisierten Beschäftigtengruppen. Im Rahmen der gemeinsamen Basisinteressen, die

aus dem Status der abhängigen Lohnarbeit resultieren, generieren diese Soziallagen unterschiedliche Partikularinteressen, die ihrerseits unterschiedliche soziale Präferenzen und Erwartungshaltungen an eine gewerkschaftliche Interessenvertretung hervorbringen. Unter diesen Bedingungen der politischen und sozialen Heterogenität setzt politische Strategiefähigkeit im Sinne interner Konzertierung ein Maß an Bündelung sozialer Interessenlagen und politischer Bewertungen voraus, das schwer zu erreichen und stets gefährdet ist.

Als Restriktion kann sich auch erweisen, dass die Gewerkschaften nicht über ein einziges, dominierendes strategisches Zentrum verfügen, sondern als polyzentrale Organisationen zu begreifen sind. Ihre internen Organisationsstrukturen sind somit durch eine Vielzahl potenzieller Blockadeakteure gekennzeichnet, die der Implementierung zuvor vereinbarter strategischer Schwerpunktes entgegen wirken können. Gerade in dieser Problemdimension wird das aus der Organisationstheorie bekannte Spannungsverhältnis zwischen demokratischer und tendenziell dezentraler Willensbildung bzw. Entscheidungsfindung auf der einen und effizienter und tendenziell zentralistischer Strategieplanungsprozesse auf der anderen deutlich. Begreift man aber die Definition politikfeldübergreifender, strategischer Ziele sowie die anschließende Verpflichtung möglichst aller Ebenen und Einheiten der Organisation auf diese Ziele als Essentials strategischer Planung, so liegen in der politisch-sozialen Heterogenität und der polyzentralen Binnenstruktur potenzielle Blockaden erfolgreicher Strategieplanungen.

## 3 Strategische Schlüsselziele gewerkschaftlicher Politik

Trotz dieser internen wie externen Restriktionen bleibt strategischen Politikplanung zur Überwindung der gegenwärtigen Defensive notwendig und auch möglich. Eine Voraussetzung ist jedoch

die Identifizierung der strategischen Schlüsselziele, die für die gewerkschaftliche Strategiefähigkeit von besonderer Bedeutung sind.

### **3.1 Korrektur der Machtverschiebung im Kapital-Arbeit-System**

Ein erstes Schlüsselziel besteht in der Korrektur der Machtverschiebung in den Kapital-Arbeit-Beziehungen, die sich seit der Krise des fordistischen Kapitalismus zugunsten des Kapitals vollzogen hat. Dieser Machtgewinn des Kapitals beruht vor allem auf zwei Faktoren. Zum einen erhöht die Transnationalisierung der ökonomischen Beziehungen Möglichkeiten und Wahrscheinlichkeiten der Verlagerung von Produktionsstandorten und Arbeitsplätzen. In dem Maße, in dem sich die räumliche Mobilität der Unternehmen erhöht, wächst ihnen die Möglichkeit des Ausstiegs aus dem zumeist nationalstaatlich organisierten Regulierungssystemen und damit den Geltungsbereichen sozialstaatlicher Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsrechten zu. Dabei stärkt das taktische Spielen mit der Wahrnehmung dieser Exit-Option die Macht- und Verhandlungsposition der Unternehmensleitungen auch in den Fällen, in denen Verlagerungsankündigungen eher Drohungen als reale Möglichkeiten sind. Dies resultiert vor allem aus der asymmetrischen Verteilung strategisch relevanter Informationen. In der Regel fehlen Belegschaften, betrieblichen Interessenvertretungen und Gewerkschaften schlichtweg die Informationen, um die Relevanz angedrohter Verlagerungen beurteilen zu können.

Eine weitere Tendenz zur Machtverschiebung zu Lasten der Arbeit und zu Gunsten des Kapitals resultiert aus den Restrukturierungsstrategien, mit denen die Unternehmen auf die internen Produktivitäts- und Rentabilitätskrisen der fordistischen Arbeitsorganisation sowie die Zwänge des externen ökonomischen Umfelds, insbesondere des Hineinwirkens der Finanzkapitalmärkte in die Unternehmen, reagieren (Ehl-

scheid/Matthes/Scherbaum 2001). In diesem Kontext ist in der industriesoziologischen Debatte eine ‚Internalisierung des Marktes‘ im Sinne einer umfassenden Vermarktlichung von Produktions-, Organisations- und Sozialbeziehungen diagnostiziert worden. Unternehmensintern werden hierarchische Anordnungsregime durch marktförmige Konkurrenzbeziehungen zwischen einzelnen Standorten, Abteilungen, Arbeitsteams oder Beschäftigten ersetzt (oder zumindest ergänzt). Produkte oder Teilkomponenten werden mit Höchstpreisen und Mindestrenditen versehen und unternehmensintern als Aufträge ausgeschrieben, um die sich einzelne Standorte zu marktähnlichen Bedingungen zu bewerben haben.

Zugleich greift die Ersetzung von Hierarchien durch Marktkoordination auch auf die betrieblichen Personalführungs- und Entwicklungsstrategien über. Einerseits eröffnen die implementierten Marktmechanismen neue Autonomiespielräume für die Beschäftigten, andererseits gehen sie mit einem neuen Kontrollmodus und subtilen Formen der indirekten Steuerung einher. Auch die betrieblichen Aushandlungsroutinen zwischen Belegschaften und betrieblichen Interessenvertretungen sowie Unternehmens- bzw. Standortleitungen verändern sich grundlegend. Entweder werden die eingefahrenen Kompromissstrukturen durch die Arbeitgeberseite grundlegend infrage gestellt, um auf konfrontativem Wege eine Senkung der Arbeitskosten, eine Verlängerung der Arbeitszeiten und die Rationalisierung der Organisationsabläufe durchzusetzen. Oder die Leitungen der jeweiligen Unternehmensstandorte versuchen über den Weg standortspezifischer Wettbewerbskoalitionen die betrieblichen Interessenvertretungen in die Realisierung ihrer Ziele einzubinden, um Kosten zu senken und bei der Konzernzentrale ein möglichst attraktives Angebot abgeben zu können. Auch wenn es sich bei diesen Mechanismen vielfach um ‚inszenierte Märkte‘ handelt, so setzen sie doch mit Blick auf Arbeits-

und Sozialkosten betriebsinterne Unterbietungskonkurrenzen frei, die den Druck auf betriebliche und tarifliche Sozialstandards verfestigen. Wie immer man den Saldo aus produktiven und restriktiven Faktoren neuer Produktions- und Personalführungsstrategien einschätzen mag, für Modelle kollektiver Interessenvertretung erhöhen sich die Hürden immens.

### **3.2 Rückgewinnung des gewerkschaftlichen Einflusses in den politischen Arenen**

Für gewerkschaftliche Interessenvertretungspolitik ist Einfluss auf das Regierungshandeln insbesondere deswegen unverzichtbar, weil die Vertretung der Reproduktionsinteressen der Arbeitskraft auch auf die Durchsetzung außerbetrieblich allgemeinesetzlicher, vor allem sozialpolitischer Regelungen und Gesetze angewiesen ist. Der gegenwärtig zu konstatierende Einflussverlust der Gewerkschaften in den politischen Arenen hat vielfältige Ursachen. Zweifelsohne liegt die Defensive der Gewerkschaften nicht zuletzt darin begründet, dass ihnen die notwendigen Machtressourcen zur Mobilisierung gesellschaftlichen Einflusspotentials und damit zu einem aktiven Lobbying im politischen Feld abhanden gekommen sind. Doch zugleich muss auf den grundlegenden Wandel im Verhältnis zwischen Gewerkschaften und Sozialdemokratie verwiesen werden

Im Zuge ihrer programmatischen und strategischen Modernisierung haben viele Parteien der europäischen Sozialdemokratie zu einem neuen politischen Selbstverständnis gefunden, das mit einer expliziten politischen Distanzierung gegenüber den Gewerkschaften verbunden ist. Im Selbstverständnis der neuen Sozialdemokratie sind die Gewerkschaften historisch aus dem Rang eines Partners im Rahmen einer privilegierten Partnerschaft in den Status einer beliebigen Lobby abgerutscht. Vor allem der neusozialdemokratische Entwurf eines aktiven

Sozialstaates und der Beitrag der neuen Sozialdemokratie zur Überführung des arbeitsschützenden Wohlfahrtsstaates in einen kapitalfördernden Wettbewerbsstaat generieren vielfältige Spannungen zwischen Gewerkschaften und sozialdemokratisch geführten Regierungen.

Dies gilt auch für Deutschland. Auch hier hat der Konflikt zwischen der strategischen Positionierung der neuen Sozialdemokratie und den Interessenlagen der Gewerkschaften und ihrer Mitglieder das historisch relativ enge Bündnis zwischen beiden Akteuren zerrüttet (Urban 2003/2004). Dadurch entsteht für die Gewerkschaften eine schwierige Konstellation. Da Bündnis-Grüne sowie PDS die historische Rolle der Sozialdemokratie nicht übernehmen wollen bzw. können fehlt den Gewerkschaften ein politischer Adressat ihrer gesellschaftlichen Mobilisierungsbemühungen. Selbst wenn die gesellschaftliche Mobilisierung gelingt, fragt sich, wer die Protest- und Gestaltungsimpulse im politischen Raum aufnimmt und sie in Politik und Gesetze umsetzt. Das ist für einen Akteur, der auf Regulierungen angewiesen ist, die nur im politischen Raum entstehen können, hoch problematisch.

### **3.3 Organisationspolitische Stabilisierung**

Im engen Zusammenhang mit den Machtverschiebungen im Kapital-Arbeit-System und der Schwächung des politischen Einflusspotentials steht die drohende organisationspolitische Destabilisierung der Gewerkschaften. Aktuell leiden alle Gewerkschaften an Mitgliederrückgängen, die ihre Durchsetzungskraft verringern und ihre Finanzprobleme erhöhen. Soll dies korrigiert werden, müssen zwei Dinge zugleich erledigt werden.

Zum einen geht es um die Stabilisierung und perspektivische Erhöhung des Organisationsgrades in den Branchen und Sektoren, in denen die Gewerkschaften traditionell gut vertreten sind.

Zugleich müssen die Gewerkschaften die im Zuge des sozialen Strukturwandels an Bedeutung gewinnenden neuen Sektoren- und Beschäftigungsbereiche organisationspolitisch erschließen, um die Kluft zwischen dem sozialen Profil der Mitgliedschaft und der gesellschaftlichen Sozialstruktur zu überbrücken. Perspektivisch müssen die strategischen Schlüsselgruppen der traditionellen Wirtschaftssektoren sowie die Beschäftigungssegmente der neuen ökonomischen Leitsektoren des produktions-, informations- und finanzorientierten Dienstleistungssektors das organisationspolitische Rückgrat der Gewerkschaften bilden, wollen sie nicht wirklich zu Traditionsverbänden der Modernisierungsverlierer degenerieren. Beide Zielsetzungen erfordern massive organisationspolitische Anstrengungen, sowohl in Form der Bereitstellung der notwendigen materiellen und personellen Ressourcen, als auch mit Blick auf

eine mentale Öffnung gegenüber den genannten Problemkonstellationen.

#### 4 Idealtypen gewerkschaftlichen Selbstverständnisses

Für die Definition strategischer Schlüsselziele ist das gewerkschaftspolitische Selbstverständnis von entscheidender Bedeutung. Das gilt insbesondere für die Definition der eigenen Rolle im Prozess der Herausbildung der postfordistischen Kapitalismusformation. Letztlich prägt die Grundhaltung, mit der sich die Gewerkschaften den Veränderungsprozessen stellen, ihre strategische Defizitanalyse wie die Formulierung strategischer Zielsetzungen. Grundsätzlich lassen sich hier – in der Tradition Max Webers – drei Idealtypen gewerkschaftlichen Selbstverständnisses unterscheiden (siehe Abbildung).

<b>Idealtypen gewerkschaftlichen Selbstverständnisses</b>			
	pragmatischer Modernisierungsbegleiter	strukturkonservative Blockademacht	konstruktiver Vetospieler
<i>Einstellung gegenüber neoliberaler/ neosozialdemokratischer Modernisierungspolitik</i>	grundsätzlich positiv; Reduzierung auf geringfügige Teilkorrekturen	grundsätzlich ablehnend	grundsätzlich skeptisch; Anspruch auf grundlegenden ‚Politikwechsel‘
<i>Bedeutung eigener Konstruktionspläne für die neue Formation</i>	gering, da Vorgaben von Unternehmen/ Staat akzeptiert werden	gering, da status-quo-orientiert	hoch, da alternativer Entwicklungspfad angestrebt wird
<i>präferierte Durchsetzungsstrategie</i>	Lobbying im Rahmen des ‚Politischen Tauschs‘	Präferenz für Mobilisierung von Veto-Macht	strategisches Handling von Veto- und Veränderungsmacht

Quelle: eigene Darstellung

#### 4.1 Pragmatischer Modernisierungsbegleiter

Die Gewerkschaften können sich einerseits als *pragmatischer Modernisierungsbegleiter* definieren. Die mit einem solchen Selbstverständnis einhergehende strategische Grundausrichtung setzt vor allem auf pragmatische Ad-hoc-Maßnahmen mit geringem Korrekturanpruch gegenüber dem aktuellen Modernisierungsprozess. Insbesondere dem neu-sozialdemokratischen Modernisierungskurs steht sie prinzipiell positiv gegenüber. Sie hält daher in der Regel weder eine grundsätzliche Kurskorrektur für notwendig noch eine prinzipielle Oppositionspolitik für sinnvoll. Letztlich akzeptiert sie die Dominanz und Führungsrolle von Staat und Unternehmen bezüglich der Frage, wie die Verschärfung der globalen Konkurrenzbeziehungen und die Überwindung der Produktivitäts- und Profitabilitätsklemme angegangen werden soll. Institutionell hegt der pragmatische Modernisierungsbegleiter große Sympathien für das Politikmodell der Sozialpakete, das in den 1990er Jahren zu einem Markenzeichen neozusozialdemokratischer Modernisierungspolitik in Europa wurde. Seine prinzipielle Nähe zu dieser Strategie verhindert Mißtrauen gegenüber wettbewerbskorporatistischen Modernisierungspaketen und der Logik des politischen Tausches und einer aktiven Beteiligung der Gewerkschaften am wettbewerbsorientierten Umbau des Wohlfahrtsstaates.

#### 4.2 Strukturkonservative Blockademacht

Spiegelbildlich steht dem ein Selbstverständnis der Gewerkschaften als *strukturkonservativer Blockademacht* gegenüber. Dieses sieht sich in mehr oder weniger vollständiger Opposition zu neoliberalen wie neozusozialdemokratischen Modernisierungsstrategien und präferiert die vorhandenen Strukturen des fordistischen Wohl-

fahrtsstaates. Eine gehörige Portion Strukturkonservatismus wird weniger als Defizit sondern eher als Zielsetzung gewerkschaftlicher Politik definiert. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Mobilisierung von Veto-Macht zur Abwehr gesellschaftspolitischer Veränderungsstrategien. Betriebs- und gesellschaftspolitischer Mobilisierung kommt ein hoher Stellenwert zu. Dieses Selbstverständnis ist mit Modellen der politischen Einbindung der Gewerkschaften in regierungsoffizielle oder staatsnahe, institutionelle oder informelle Bündnisse gänzlich inkompatibel. Vielmehr beruht es essenziell auf einer Abwesenheit politischer Anbindungen und definiert gewerkschaftliche Autonomie nicht zuletzt als institutionelle Ungebundenheit. Dabei legt die Status-quo-Orientierung eine generelle Ablehnung von Sozialpaketen nahe und bindet Beteiligungsbereitschaft oder -ablehnung nicht an die inhaltliche Ausrichtung der Politik.

#### 4.3 Konstruktiver Vetospieler

Der dritte Typ eines gewerkschaftspolitischen Rollenverständnisses gegenüber den aktuellen Umbruchprozessen ließe sich mit dem Begriff des *konstruktiven Veto-Spielers* beschreiben.<sup>4</sup> Dieses Selbstverständnis geht davon aus, dass sich der Übergang von der fordistischen Formation zu einem neuen sozial-ökonomischen Entwicklungsmodell über machtbasierte Verteilungs- und Aushandlungskonflikte vollzieht und die Fähigkeit einer hinreichenden Mobilisierung von Machtressourcen die Voraussetzung dafür darstellt, sich als Mitspieler in den Konfliktarenen etablieren und behaupten zu können. Insofern kommt auch hier dem Erhalt bzw. der Erhöhung von Machtressourcen eine strategische Schlüsselrolle zu. Gleiches gilt für Abwehrkonflikte gegen inadäquate Problemlösungsstrategien und dort errungene Erfolge im Rahmen einer Strategie der schrittweisen Überwindung der gewerkschaftlichen Defensive. Gleichwohl

wird die darauf beruhende Veto-Macht ‚konstruktiv‘ in dem Sinne eingesetzt, als sie nicht auf die Konservierung der Status-Quo-Strukturen sondern auf die Präsentation und Durchsetzung eigener Beiträge zur Neu-Konstruktion des sozial-ökonomischen Entwicklungsmodells setzt. Der Mobilisierung von Veto-Macht zur Verhinderung problemverschärfender Modernisierungsstrategien wird die Mobilisierung von Veränderungsmacht zur Durchsetzung problem-lösender Politikkonzepte zur Seite gestellt.

In diesem Selbstverständnis wird gewerkschaftliche Autonomie politikinhaltlich und nicht institutionell definiert.<sup>5</sup> Da die Vertretung der umfassenden Reproduktionsinteressen den inhaltlichen Kern dieses gewerkschaftspolitischen Selbstverständnisses darstellt, ist es gegenüber der politischen Form der Beteiligung an tripartistischen Sozialpakten zunächst indifferent. Autonome Gewerkschaftspolitik kann der Sache nach innerhalb wie außerhalb korporatistischer Bündnisse praktiziert werden; sie erfordert sie nicht, schließt sie aber auch nicht aus.<sup>6</sup>

Entscheidend sind die inhaltlichen Konturen und die interessen- und verteilungspolitische Drehrichtung des dahinterstehenden politischen Projektes. Diese Definition von gewerkschaftlicher Autonomie berücksichtigt nicht zuletzt die Erkenntnis, dass die Gewerkschaften in die Institutionen des keynesianischen Wohlfahrtsstaates bis heute vielfältig eingebunden waren und sind und dass sie dies im fordistischen Kapitalismus durchaus im Interesse der Lohnabhängigen nutzen konnten. Mehr noch: Wahrscheinlich hat die Verankerung der Gewerkschaften in den verrechtlichten Regelsystemen des traditionellen Wohlfahrtsstaates, also in den Sozialversicherungssystemen, der Tarifautonomie und der betrieblichen und Unternehmensmitbestimmung, ein gewerkschaftliches Einflusspotenzial erhalten, das dem sozialen Klassenkompromiss der Nachkriegsära entsprach und durch die gegenwärtigen, zu Lasten der Gewerkschaften verschobenen Kräftever-

hältnisse nicht mehr gedeckt ist. Vor allem das Prinzip der Parität, das mit einiger Berechtigung auch als die ‚korporatistische Friedensformel‘ (G. Lehmsbruch) des Modells Deutschland bezeichnet wurde, stand für das relative Kräftegleichgewicht der Nachkriegsära. In den Konzepten der neuen Sozialdemokratie soll das Leitbild betrieblicher und gesellschaftlicher Wettbewerbskoalitionen an seine Stelle treten, das jedoch auf einer asymmetrischen Verteilungs- und Privilegienstruktur zu Lasten von Belegschaften und Gewerkschaften beruht.

Wenn bei den aktuellen institutionellen Reformen des Wohlfahrtsstaates die paritätische Verteilung von Finanzierungslasten und Rechten zwischen Kapital und Arbeit zurückgedreht und in eine strukturelle Bevorzugung der Kapitalseite überführt wird, geht es im Kern darum, die institutionellen Verhältnisse den geänderten Machtverhältnissen anzupassen. Unter diesen Bedingungen konstituiert sich gewerkschaftliche Autonomie als Kritik des Um- und Rückbau des Wohlfahrtsstaates und als Programm einer anderen, die sozialen Reproduktionsinteressen der Lohnabhängigen zum Ausdruck bringenden Modernisierungspolitik.

## 5 Schritte zur Überwindung der gewerkschaftlichen Defensive

Es ist evident, dass das Rollenverständnis des konstruktiven Vetospielers der eingangs geschilderten Problemkonstellation am ehesten gerecht wird. Diese Einsicht führt zu der Frage, ob die Gewerkschaften gegenwärtig über die Fähigkeiten verfügen, diese Rolle auszufüllen. Die Rolle des konstruktiven Vetospielers ist durchaus anspruchsvoll und voraussetzungsreich. Ob die Gewerkschaften mit eigenen Konzepten an der Konstruktion des neuen Kapitalismusmodells mitwirken, ob sie Einfluss auf seinen Entwicklungspfad nehmen können, hängt nicht zuletzt davon ab, ob sie sich in den gegenwärtigen machtbasiereten Aushandlungsprozessen be-

haupten können. Das erfordert zunächst eine ausgeprägte Fähigkeit zur Entwicklung gesellschaftspolitischer Alternativentwürfe, die über den gesellschaftlichen Status Quo hinaus- und auf die Perspektive eines alternativen Entwicklungsmodells hinweisen. In diesem Sinne müssen die Gewerkschaften zweifelsohne mehr Energie auf die Frage verwenden, wie die Erwerbsarbeit, das Tarifsystem, die Systeme der sozialen Sicherung und das Europäische Sozialmodell der absehbaren Zukunft aussehen sollen. Hier sind politikfeldspezifische Reformpläne, ist mehr gesellschaftspolitische Konzeptkompetenz gefragt.

Aber neben dem gewerkschaftlichen Wollen spielt das gewerkschaftliche Können eine ausschlaggebende Rolle. Es ist eine durchaus verbreitete Illusion zu glauben, mit attraktiveren Zukunftsvisionen und besseren Kommunikationsstrategien alleine käme die gewerkschaftliche Offensive zurück. In einer Gesellschaft, in der über den Ausweg aus einer gesellschaftlichen Strukturkrise in beinharten Macht- und Verteilungskämpfen entschieden wird, stößt auch die Kraft attraktiver Zukunftsvisionen schnell an Grenzen. Hier geht es letztlich um Machtfragen. Ob dem in die Krise geratenen Fordismus ein vermarktlichter Shareholder-Kapitalismus oder ein neues Modell eines regulierten Wohlfahrtskapitalismus folgt, ist letztlich Resultat sozialer Kämpfe und politischer Aushandlungsprozesse. Über deren Ausgang entscheidet die Fähigkeit der Akteure, Machtressourcen zur Durchsetzung ihrer Leitbilder und Konzepte zu mobilisieren.<sup>7</sup> Mit Max Weber formuliert: Für die Gewerkschaften geht es um die Fähigkeit, in sozialen Bezügen die eigenen Zukunftskonzepte auch gegen die Gegenentwürfe von Kapital und neosozialdemokratischer Politik durchzusetzen (Weber 1921/1972: 28). Die Aneignung dieser Fähigkeiten setzt die Bewältigung einiger Aufgaben voraus, die im Folgenden eher kurz benannt als ausführlich diskutiert werden sollen.

## **5.1 Machtpolitische Neufundierung gewerkschaftlicher Kernfelder**

Zunächst geht es um die machtpolitische Neufundierung in den gewerkschaftlichen Kernfeldern. Damit sind insbesondere die Betriebs- und Tarifpolitik gemeint. Die unübersehbare Tendenz zur Verbetrieblichung von tarif- und beschäftigungspolitischen Anforderungen sowie die ebenfalls evidente Tendenz zur betriebs-syndikalistischen Abkoppelung der Betriebsräte durch ihre Einbindung in betriebliche Wettbewerbskoalitionen stellt die Gewerkschaften vor die Aufgabe, über ihre betriebliche Repräsentanz und betriebspolitische Verankerung neu nachzudenken. Dabei dürfte eine Politik der einfachen Reaktivierung der traditionellen gewerkschaftlichen Vertrauensleutarbeit unzureichend und kaum realistisch sein. Gefragt sind vielmehr neue Formen unmittelbarer gewerkschaftlicher Repräsentanz in den Betrieben und gegebenenfalls neue Modelle einer die gewerkschaftliche Durchsetzungskraft stärkenden Kooperation zwischen Gewerkschaften, betrieblichen Interessenvertretungen und Belegschaften.

Auch im Kernfeld der tarifpolitischen Interessenvertretung und mit Blick auf den unverzichtbaren Ausbau tarifpolitischer Konfliktfähigkeit gewinnt die Betriebsebene an Bedeutung. Durch die zunehmende Öffnung überbetrieblicher kollektiver Tarifregelungen für betriebspezifische Abweichungen stellt sich die Frage nach einem neuen Verhältnis überbetrieblicher Standards und betrieblicher Diversifizierungen. Dabei dürfte der scheinbar einfache Ausweg, den eine weitere Forcierung der Verbetrieblichung tarifvertraglicher Regelungen zu bieten scheint, schnell in die Irre führen. Denn nach wie vor erweisen sich Interessenvertretungen und Belegschaften in krisengeschüttelten Betrieben in der Regel nicht in der Lage, das Ausmaß an Vertretungsmacht zu mobilisieren, das für eine erfolgreiche Interessenpolitik notwendig wäre. Zielführender dürften Strategien

einer betriebspolitischen Stabilisierung tariflicher Standards und Prozessrechte sein, die vor allem auf eine systematischere und intensivere Einbeziehung der Belegschaften in die betriebliche Umsetzung und Verteidigung von Tarifregelungen setzt.

Schließlich müssen sowohl eine neue gewerkschaftliche Betriebspolitik als auch die Reaktivierung tarifpolitischer Konfliktfähigkeit einer erfolgreicherer Interessenvertretung und damit der Stabilisierung und mittelfristigen Ausweitung der gewerkschaftlichen Mitgliederbasis dienen. Sollte den Gewerkschaften die organisationspolitische Erschließung dieser Schlüsselgruppen und -branchen nicht gelingen, droht nicht nur eine finanzielle Auszehrung. Darüber hinaus lässt ein permanenter sinkender Organisationsgrad die korporatismuspolitische Verpflichtungsfähigkeit der Gewerkschaften und damit auch ihrer Attraktivität als Mitspieler in institutionellen Sozialpakten erodieren. Dies unterminiert zugleich die Voraussetzungen der Teilnahme an sozialpartnerschaftlichen Modernisierungskoalitionen in Betrieb und Politik; vom Verlust an Veto- und Veränderungsmacht ganz zu schweigen.

## **5.2 Gesellschaftspolitische Selbstmandatierung**

So zentral die machtpolitische Neufundierung in den gewerkschaftlichen Kernfeldern der Betriebs-, Tarif- und Organisationspolitik zweifelsohne ist, ein strategischer Rückzug auf diese Politikfelder wäre fatal. Die Gewerkschaften liefern Gefahr, in der Tat zur Lobby relativ privilegierter Beschäftigtengruppen zu degenerieren und damit ihren historisch erkämpften Anspruch auf eine klassenübergreifende Interessenvertretung sowie eine aktive Beteiligung an der Gesellschaftsgestaltung preiszugeben. Zugleich könnten nicht einmal die vollständigen Reproduktionsinteressen der Beschäftigten vertreten werden, solange die Sphäre des Politischen au-

ßer Acht bliebe. Insbesondere in den Feldern der aktiven Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik sowie der Ausgestaltung der Systeme der sozialen Sicherung werden Versorgungsstandards und Beteiligungsansprüche vor allem über Verordnungen und Gesetze geregelt, die in den politischen Arenen und damit außerhalb der Betriebs- und Tarifpolitik entstehen. Eine Gewerkschaftspolitik auf der Grundlage eines umfassenderen Interessenbegriffs bedarf also zwangsläufig einer politischen Orientierung, die gewerkschaftliches Engagement im Bereich der Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik erfordert.

Ein solcher weitgehender Interessenvertretungsanspruch der Gewerkschaften ist in der Gesellschaft, insbesondere in Phasen neoliberalen wie neosozialdemokratischer Hegemonie keineswegs überall anerkannt und muss heute erneut erstritten werden. Die Gewerkschaften sind gefordert, im Bewusstsein ihrer historischen und sozialen Funktion in kapitalistischen Marktgesellschaften, diesen Anspruch mit hinreichendem Selbstbewusstsein einzuklagen und im Zuge einer politischen Selbstmandatierung entsprechende politische Konzepte zu entwickeln. Eine solche Reformulierung eines gesellschaftspolitischen Mandates auf der Grundlage eines erweiterten Interessenbegriffs konfliktiert jedoch mit einem gewerkschaftlichen Selbstverständnis als ständepolitischer Verbandslobby. Vielmehr drängt sie zu einem gewerkschaftspolitischen Strategieverständnis, das Gewerkschaften als Teil einer umfassenderen sozialen Bewegung (Mahnkopf 2003) sieht und damit zu dem, was im angelsächsischen Sprachraum als Social-Movement-Unionism beschrieben wurde (Taylor/Mathers 2002).

Eine solche strategische Orientierung erfordert zugleich eine neue Debatte über die Formierung strategischer Allianzen mit anderen Bewegungen, Organisationen und Akteure der Zivilgesellschaft (coalition building). Damit geraten Fragen der Kooperation mit Kirchen,

Wohlfahrtsverbänden aber auch lokalen Selbsthilfeorganisationen sowie der globalisierungskritischen Bewegung in das Blickfeld gewerkschaftlicher Strategieüberlegungen. Dabei geht es zum einen natürlich um Mobilisierungs-Allianzen zur Stärkung von Durchsetzungsmacht in zugespitzten Konfliktsituationen. Die Gewerkschaften verfügen durchaus über solche – zumeist sporadische – Erfahrungen. Nicht minder bedeutend sind jedoch Konzept-Allianzen, in denen unterschiedliche Akteure aus unterschiedlichen Interessenlagen und Wertorientierungen gemeinsam an Konzepten einer alternativen, solidarischen Modernisierung der Gesellschaft arbeiten. All dies erfordert die selbstkritische Aufarbeitung bisheriger Erfahrungen sowie den systematischen Ausbau von Mobilisierungs-, Konzept- und Netzwerkkompetenzen auch auf Seite der Gewerkschaften (Urban 2003/2004).

### 5.3 Mediale Profilierung

Zweifelsohne ist in einer Mediengesellschaft das öffentliche Image eines politischen Akteurs für seine Durchsetzungskraft von hoher Bedeutung. Die Gewerkschaften haben diese Erkenntnis bisher nur unzureichend angenommen. Das ist einerseits wenig verwunderlich. Immerhin können die kommerziellen Medien als zentrale Agenturen der Organisation der neoliberalen Hegemonie gelten und sind weit davon entfernt, gegen tendenziellen Politikkonzepten und ihren Trägern einen einer demokratischen Öffentlichkeit entsprechenden Stellenwert zuzugestehen.

Die Gewerkschaften stehen hier vor einer schwierigen Gratwanderung. Einerseits müssen sie die Spielregeln des Mediensystems akzeptieren und den Versuch unternehmen, sich ihrer strategisch zu bedienen; andererseits stehen sie vor der unverzichtbaren Aufgabe, weit stärker als bisher an einer informationellen und medialen Gegenöffentlichkeit zu arbeiten. Das bedeutet: Die Gewerkschaften müssen Strategie

der Verschlagwortung politischer Analysen und Konzepte, der Personalisierung inhaltlicher Politikforderungen usw. als Essentials einer professionellen Medienarbeit anerkennen und souveräner als bisher handhaben; und zugleich bedarf es innerhalb wie außerhalb der kommerziellen Medienwelt verstärkter Anstrengungen, der systematischen Entpolitisierung der Subjekte im Rahmen der voranschreitenden Privatisierung und Kapitalisierung des Mediensektors entgegen zu wirken. Dies ist nicht nur aus legitimen organisationspolitischen Eigeninteressen, sondern auch aus demokratiepolitischer Verantwortung geboten, da die Entpolitisierung weiter Bevölkerungsgruppen sukzessive die Funktionsbedingungen der parlamentarischen Demokratie zu untergraben droht. Gleichzeitig ist dies notwendig, um zu verhindern, dass die sozialen Spaltungs- und Exklusionstendenzen im Zuge einer forcierten Polarisierung der Einkommens-, Vermögens- und Verordnungsverhältnisse abgesichert und anti-gewerkschaftliche Ressentiments systematisch verbreitet werden.

Darüber hinaus müssen die Gewerkschaften den Stellenwert ihrer gewerkschaftseigenen Medien im Rahmen einer strategischen Aufwertung medialer Profilierungsprojekte klären. Unter dem Druck der finanziellen Krise, aber sicherlich auch auf der Grundlage mangelnden historischen Problembewusstseins haben die Gewerkschaften die Pflege ihrer eigenen Medien in den letzten Jahren vernachlässigt. Das gilt für die mitglieder- und funktionärsorientierten Zeitungen und Zeitschriften ebenso wie für wissenschaftliche Diskussionsmedien. Dies muss sich ändern.

Auch hier können historische Erfahrungen als Basis dienen, gleichwohl müssen sie aufgrund der veränderten Kommunikationsgewohnheiten und -medien weiterentwickelt werden. Insbesondere mit Blick auf die Zielgruppen der jüngeren und höherqualifizierten Beschäftigten haben Online-Medien erheblich

an Bedeutung gewonnen. Hier stellt sich die Frage, wie den Gewohnheiten des durchschnittlichen Medien-Konsumenten im digitalen Zeitalter Rechnung getragen werden kann, ohne der kommunikativen Form die emanzipatorischen Inhalte zu opfern.

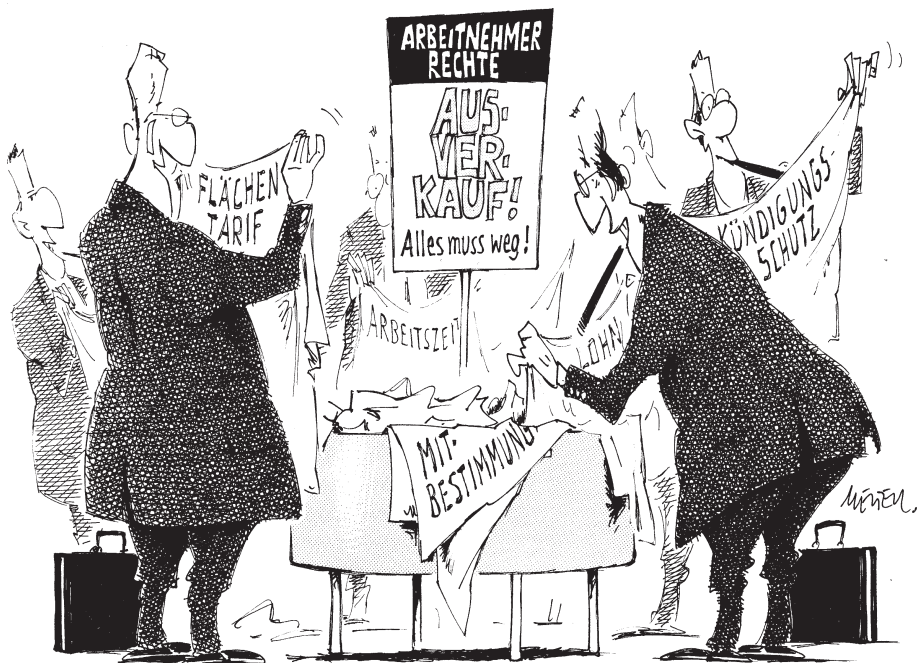
#### 5.4 Strategische Transnationalisierung

Bleibe das Problem der strategischen Transnationalisierung gewerkschaftlicher Strukturen und Politikkonzepte. Wie immer man den hegemonialen Globalisierungsdiskurs im Einzelnen einschätzen mag, an der objektiven Transnationalisierung ökonomischer Beziehungen und politischer Entscheidungsprozesse kann kaum Zweifel bestehen. Auch wenn aus diesen objektiven Entwicklungstendenzen kein unentrinnbarer Sachzwang in Richtung Abbau von Einkommens- und Tarifstandards oder Sozial- und

Gewerkschaftsrechten abgeleitet werden kann, so muss auf Seiten der Gewerkschaften ein eklatanter Transnationalisierungsrückstand konstatiert werden.

Diesen zu beheben stellt eine strategische Aufgabe ersten Ranges dar. Das gilt etwa für die betrieblichen und tariflichen Interessenvertretungsstrukturen. Die hier wartenden Aufgaben reichen von einem Ausbau betrieblicher Interessenvertretungsstrukturen in transnationalen Konzernen mit dem Ziel der konzernweiten Durchsetzung arbeitsorientierter Sozialverfassungen bis hin zur Nutzung der (sicherlich begrenzten) Einflusspotenziale im Rahmen des sozialen Dialogs der Europäischen Gemeinschaft.

Außerdem bedarf es der Transnationalisierung gewerkschaftlicher Organisations- und Kommunikationsstrukturen. Hier geht es um die Intensivierung der Kontakte zwischen na-



tionalen Gewerkschaftsorganisationen sowie um den finanziellen und personellen Ausbau gewerkschaftlicher Dachorganisationen auf europäischer und globaler Ebene.

Schließlich wäre der gewerkschaftliche Beitrag zur Konstituierung einer transnationalen Gegenöffentlichkeit zu nennen. Die seit einigen Jahren durch die transnationalen Nicht-Regierungsorganisationen mit gewerkschaftlicher Unterstützung organisierten europäischen und Weltsozialforen können sich zu wichtigen Knotenpunkte eines Netzwerks öffentlicher Aktivitäten entwickeln. Ähnlich die sozialen Protestinitiativen anlässlich der regelmäßigen Treffen der wirtschaftlichen und politischen Eliten der entwickelten kapitalistischen Metropolen. Auch hier werden Elemente einer Alternativkultur und -bewegung deutlich, die sich als Träger einer globalen Gegenöffentlichkeit erweisen könnten.

## 6 Wozu noch Gewerkschaften?

Kein Zweifel, mit Blick auf ihr gegenwärtiges Agieren können die Gewerkschaften, einem Bonmot Joseph A. Schumpeters folgend, durchaus „mit einem Reiter verglichen werden, der durch den Versuch, sich im Sattel zu halten, so völlig in Anspruch genommen wird, dass er keinen Plan für seinen Ritt aufstellen kann.“ (1950: 456) Und ohne einen Plan, auch das wäre einzugestehen, wird der Ritt durch die Stromschnellen des kapitalistischen Formationswechsels zu einem unkalkulierbaren Unterfangen. Doch das Problem erkannt, heißt leider noch nicht, es gebannt zu haben. Natürlich sind die Gewerkschaften gefordert, auf die strategischen Schlüsselprobleme, die sich aus der Transformation des fordistischen Kapitalismus ergeben, adäquate Antworten zu finden. Insofern entscheiden sie zu erheblichen Teilen selbst über ihre zukünftige, gesellschaftspolitische Rolle.

Doch das ist nur eine Facette des Problems. Es spricht nämlich einiges für die Feststellung, dass es beim gegenwärtigen union-bashing<sup>8</sup>

nicht um das Fehlen eines eigenen, gar eigenwilligen gewerkschaftlichen Planes geht. Nicht mangelnde Reformphantasie, sondern politische Anmaßung lautet der eigentliche Vorwurf. Nicht zu Unrecht diagnostiziert Oskar Negt daher eine generelle „Schlacht gegen die machtpolitische Stellung der Gewerkschaften“ (2004: 12). Die Verschiebung der machtpolitischen Balance zugunsten der Lohnabhängigen und ihrer Gewerkschaften im Zuge der sozialökonomischen, politischen und hegemonialen Umbrüche hat die Option auf eine grundlegende Schwächung der Gewerkschaften geschaffen. Dieser Versuchung können einige nicht widerstehen. Dabei wird den Gewerkschaften generell die Legitimation zur Mitwirkung an der Neuregulierung des zukünftigen Entwicklungsmodells mit eigenen Konzepten und damit letztlich das moralische und politische Existenzrecht abgesprochen. Damit werden die Gewerkschaften nicht lediglich als gesellschaftliche Reformkraft, sondern letztlich als Organisationen insgesamt infrage gestellt.

Sollte diese Diagnose zutreffen, wäre neben fachlichen Problemlösungskonzepten eine grundsätzliche Überlebensstrategie der Gewerkschaften gefordert. Dabei dürften Konzepte für die Zukunft von Erwerbsarbeit, Tarifautonomie und Wohlfahrtsstaat nicht ausreichen. Vielmehr ginge es um diskursiv überzeugende und vor allem machtpolitisch unterlegte Antworten auf die grundlegende Frage ‚Wozu noch Gewerkschaften?‘ (Negt 2004). Dabei sollten die Gewerkschaften weder ein verträgliches Maß an ‚Utopie‘ noch einen gewissen ‚Radikalismus‘ scheuen.<sup>9</sup>

Die Aufgabe, Antworten auf diese Frage zu formulieren, kann jedoch nicht ausschließlich an die Gewerkschaften adressiert werden. Schließlich steht hier die soziale Demokratie als Gesellschaftsmodell zur Disposition. Somit sind alle Akteure gefordert, denen der entfesselte Shareholder-Kapitalismus, der sich gegenwärtig global Bahn bricht, eher Schreckens- als

Wunschbild ist. Noch vor geraumer Zeit wären hier umgehend Selbstverständnis und Verantwortung von Sozialdemokratie und kritischen Sozialwissenschaften zur Sprache gekommen. Doch heute kann nicht einmal umstandslos davon ausgegangen werden, dass diese sich von der hier in Rede stehenden Anforderung überhaupt angesprochen fühlen.

*Hans-Jürgen Urban* ist Leiter des Funktionsbereiches ‚Gesellschaftspolitik/Grundsatzfragen‘ beim Vorstand der IG Metall.

### Anmerkungen

<sup>1</sup>Zur Debatte über die Revitalisierung der deutschen Gewerkschaften vgl. etwa Mahnkopf 2003, Funk 2003 und Deppe 2004; zur international vergleichenden Debatte vgl. Hyman 2001, Taylor/Mathers 2002, Panitch 2001 sowie die Beiträge in Huzzard/Gregory/Scott 2004 und Frege/Kelly 2004 und dem Schwerpunkttheft der WSI Mitteilungen (9/2003) „Strategien zur Neubelebung von Gewerkschaften. Ein internationaler Vergleich“.

<sup>2</sup>Zu erwähnen ist, dass in der Literatur grundlegende Einwände gegenüber Machbarkeit und Wünschbarkeit strategischer Planung und Steuerung vorgetragen werden. Die Skepsis gegenüber der Machbarkeit, die der ‚Planungseuphorie‘ der 1970/80er Jahre folgte, verweist auf Steuerungsblockaden. Diese resultieren: aus der funktionalen Ausdifferenzierung der Gesellschaft in autonome („autopoietische“) soziale Systeme, aus dem (zu) hohen Komplexitätsgrad der Steuerungsaufgabe in entwickelten Gesellschaften oder aus der Übermacht interessenegoistisch handelnder Vetoakteure. Die Skepsis gegenüber der Wünschbarkeit verweist auf die Gefahr unerwünschter (Neben-) Folgen politischer Steuerungsversuche und die damit verbundenen Folgekosten sowie auf die potenzielle Kollision strategischer Steuerung durch politische Eliten mit zentralen Demokratiegeboten,

insbesondere dem Gebot einer hinreichenden Transparenz demokratischer Entscheidungsprozesse und dem Gebot der Mitgestaltung der Wahlbevölkerung an politischen Entscheidungen. Auch wenn diese Einwände in unterschiedlicher Gewichtung durchaus ihre Berechtigung haben, soll im Folgenden ohne weitere Begründung von einer ausreichenden operativen Machbarkeit und einer hinreichenden demokratiepolitischen Legitimation strategischer Politiksteuerung ausgegangen werden.

<sup>3</sup>Als Restriktionen sollen Strukturen oder Prozesse bezeichnet werden, die organisatorische Ressourcen in anderen Bereichen binden, die nicht mehr für die Realisierung strategischer Ziele zur Verfügung stehen. Die gegenwärtigen Restriktionen für gewerkschaftliches Handeln resultieren aus dem krisenvermittelten Prozess der Transformation des fordistischen Kapitalismus in eine neue Formation. Im Kern vollzieht sich dieser Prozess auf sozialökonomischer Ebene als Übergang vom industriellen zu einem finanzmarktdominierten Akkumulationsregime, und auf politisch-institutioneller Ebene als Wandel des marktkorrigierenden Wohlfahrtsstaates zum marktfördernden Wettbewerbsstaat (dazu die Beiträge in Bieling u.a. 2001).

<sup>4</sup>Der Begriff des konstruktiven Vetospielers wurde von Artur Benz (2003) im Rahmen seiner Analyse politischer Entscheidungs- und Problemlösungsprozesse in Mehr-Ebenen-Systemen entwickelt. Er rekurriert auf die klassische Veto-Spieler-Theorie, nach der soziale oder politische Innovationen umso unwahrscheinlicher sind, je größer die Zahl der Veto-Spieler ist, je größer die ideologische Distanz zwischen diesen ist und je homogener die kollektiven Akteure sind, die über Veto-Macht verfügen. Benz formuliert nun die These, „dass die auf einer Veto-Position beruhende Macht, Entscheidungen zu verhindern, in der Regel nicht ausgeübt wird, um politische Prozesse zu blockieren. Vielmehr setzen Akteure Blockade-Drohungen strategisch ein, um ihre eigenen Ziele zu errei-

chen“: (211) Den Kern der These vom konstruktiven Vetospieler macht die Auffassung aus, dass diese eigenen Ziele durchaus mit konstruktiven Beiträgen zur Erhöhung von Problemlösungsfähigkeiten eines politischen Systems einher gehen können. Im vorliegenden Zusammenhang soll die These von Gewerkschaften als konstruktive Vetospieler einerseits die Behauptung zurückweisen, die Gewerkschaften wirkten im aktuellen Wandel ausschließlich als strukturkonservative Blockademächte. Zugleich steht das Konzept für ein politikstrategisch begründetes, normatives Konzept eines gewerkschaftlichen Rollenverständnisses, das auf der Basis gewerkschaftlicher Autonomie einen Beitrag zur Neudefinition gewerkschaftlicher Politik und zur Konstituierung der neuen Kapitalismusformation leisten könnte.

<sup>5</sup>Unter gewerkschaftlicher Autonomie wird eine strategische Grundausrichtung gewerkschaftlicher Politik verstanden, die zum einen nicht die Wettbewerbszwänge betrieblicher oder volkswirtschaftlicher Standorte, sondern die umfassenden Reproduktions- und Entwicklungsinteressen der Lohnabhängigen zum Ausgangs- und Zielpunkt gewerkschaftlicher Politik nimmt; und die sich zum anderen unter Bezugnahme auf die positiven Entwicklungspotenziale kapitalistischer Dynamiken um eine grundlegende Reform der Institutionen und Regulierungsmodi des fordistischen Wohlfahrtsstaates bemüht, um den Interessen der Lohnabhängigen jeweils ‚auf der Höhe der Zeit‘, also entsprechend der sozialökonomischen Bedingungen (‚Akkumulationsregime‘) und den historischen Regulierungsnotwendigkeiten (‚Regulierungssystem‘) gerecht werden zu können (Deppe 1979 und 2004).

<sup>6</sup>Gleichwohl setzt zu viel politische Naivität gegenüber der Teilnahme an solchen institutionellen Bündnissen die Gewerkschaften der Gefahr aus, die politische Eigendynamik dieses Politikmodells zu unterschätzen und passiv in den wettbewerbspolitischen Modernisierungskurs

integriert zu werden. Verhindert werden kann dies nur auf der Grundlage eigener, autonomer Politikpläne, einer ergebnisorientierten und konfliktfähigen Verhandlungsstrategie, einer hinreichenden Rückkoppelung an die Interessenlagen der betroffenen Basis sowie einer glaubwürdigen Exit-Option, verbunden mit der Fähigkeit zu einer bündnisorientierten Mobilisierungsstrategie (dazu ausführlich: Urban 1998).<sup>7</sup>Diese Sicht der Dinge folgt dem ‚machtressourcentheoretischen Ansatz‘ der Analyse wohlfahrtsstaatlicher Entwicklung, der in den 1980er Jahren vor allem durch Gösta Esping-Andersen (z. B. 1985) und Walter Korpi (z. B. 1989) entwickelt wurde.

<sup>8</sup>Eine kleine Auswahl der ‚Gewerkschaftsschelten‘ aus der Tagespresse hat Gesterkamp (2004) zusammengetragen.

<sup>9</sup>Vielleicht wäre hier eine Anleihe bei einem der Urväter des Neoliberalismus, Friedrich A. v. Hayek, weiterführend. Dieser hatte 1949 die Liberalen aufgefordert, im Kampf gegen die Ausstrahlungskraft des Sozialismus auf die Intellektuellen die Arbeit an einer ‚liberalen Utopie‘ und einem ‚liberalen Radikalismus‘ zu intensivieren, „der weder die Empfindlichkeiten der bestehenden Interessengruppen schont, noch glaubt, so ‚praktisch‘ sein zu müssen, dass er sich auf Dinge beschränkt, die heute politisch möglich erscheinen.“ (Hayek 1949/1992: 53) Dieser Aufruf stand am Beginn des neoliberalen Radikalismus, der in den folgenden Jahrzehnten seine ‚Strategiefähigkeit‘ sukzessive verbesserte und in eine globale Hegemoniefähigkeit überführte. Ob ein ‚gewerkschaftlicher Radikalismus‘ ähnliches vollbringen könnte?

## Literatur

*Benz, Arthur* 2003: Konstruktive Vetospieler in Mehrebenensystemen. In: Mayntz, Renate/Streeck, Wolfgang (Hrsg.): Die Reformierbarkeit der Demokratie. Innovationen und Blocka-

den. Festschrift für Fritz W. Scharpf. Frankfurt/Main, 205-236.

*Bieling, Hans-Jürgen/Dörre, Klaus/Steinhilber, Jochen/Urban, Hans-Jürgen (Hg.)* 2001: Flexibler Kapitalismus. Analysen, Kritik und politische Praxis. Hamburg.

*Deppe, Frank* 1979: Autonomie und Integration. Materialien zur Gewerkschaftsanalyse. Marburg.

*Deppe, Frank* 2004: Bruch eines historischen Bündnisses? Gewerkschaften – Sozialdemokratie – Politisches Mandat. hekt. Manuskript.

*Ehlscheid, Christoph/Matthes, Horts/Scherbaum, Manfred (Hg.)* 2001: „Das regelt schon der Markt“. Marktsteuerung und Alternativkonzepte in der Leistungs- und Arbeitszeitpolitik. Hamburg.

*Esping-Andersen, Gösta* 1985: Politische Macht und wohlfahrtsstaatliche Regulation. In: Naschold, Frieder (Hg.): Arbeit und Politik. Gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherheit. Frankfurt/New York, 467-503.

*Frege, Carola/Kelly, John* 2004: Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy. Oxford.

*Funk, Lothar* 2003: Der neue Strukturwandel: Herausforderung und Chance für die Gewerkschaften. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 47-48, 14-22.

*Gesterkamp, Thomas* 2004: Journalistensport Gewerkschaftsschelte. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, H. 1, 47-52.

*Hassel, Anke* 2003: The Politics of Social Pacts. In: British Journal of Industrial Relations, H. 4, 707-726.

*Hayek, Friedrich A. v.* 1949/1992: Die Intellektuellen und der Sozialismus. In: Schweizer Monatshefte (Sondernummer), H. 5a, 41-54.

*Huzzard, Tony/Gregory, Denis/Scott, Regan (Hg.)* 2004: Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing?. London.

*Hyman, Richard* 2001: Understanding Trade Unionism. Between market, class and society. London

*Korpi, Walter* 1989: Macht, Politik und Staatsautonomie in der Entwicklung der sozialen Bürgerrechte. In: Journal für Sozialforschung, H. 2, 137-164.

*Mahnkopf, Birgit* 2003: Vom Sozialpartner zur Nicht-Regierungsorganisation? In: Gewerkschaftliche Monatshefte H. 5, 303-311.

*Negt, Oskar* 2004: Wozu noch Gewerkschaften? Eine Streitschrift. Göttingen.

*Panitsch, Leo* 2001: Reflection on Strategy for Labour. In: Socialist Register, 367-392.

*Raschke, Joachim* 2002: Politische Strategie. Überlegungen zu einem politischen und politischen Konzept. In: Nullmeier, Frank/Saretzki, Thomas (Hg.): Jenseits des Regierungsalltags. Strategiefähigkeit politischer Parteien. Frankfurt, 207-241.

*Schumpeter, Joseph A.* 1950: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. München.

*Taylor, Graham/Mathers, Andrew* 2002: Social Partner or Social Movement? European Intergration and Trade Union Renewal in Europa. In: Labor Studies Journal, H. 1, 93-108.

*Urban, Hans-Jürgen* 1998: Ein neues „Bündnis für Arbeit“? Über Interessenlagen und Verhandlungsstrategien in einem neokorporatistischen Beschäftigungspakt. In: Zeitschrift für Sozialreform, H. 9, 613-637.

*Urban, Hans-Jürgen* 2003/2004: Aktivierender oder solidarischer Sozialstaat? In: FIAB-Forschung: Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur, Band 21/22, 319-334.

*Urban, Hans-Jürgen* 2004: Aktivierung und Eigenverantwortung. Stützpfiler einer neuen Wohlfahrtsarchitektur? In: WSI-Mitteilungen, H. 9, 467-473.

*Weber, Max* 1921/1972: Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen.