

Hans-Jürgen Urban

Wege aus der Defensive

Schlüsselprobleme und -strategien gewerkschaftlicher Revitalisierung

Gewerkschaften in der strategischen Zwickmühle

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 existieren also genügend Anlässe, über Strategien zu einer umfassenden Revitalisierung der Gewerkschaften zu forschen und zu debattieren.¹ Dabei dürfte weitgehend konsensfähig sein, dass weder Status-quo-Verteidigung noch Mainstream-Orientierung als strategische Leitlinien Erfolg versprechend sind (Urban 2005). Somit 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

¹ Zur Debatte über die Revitalisierung der deutschen Gewerkschaften vgl. etwa Mahnkopf 2003, Funk 2003 und Depppe 2004; zur international vergleichenden Debatte vgl. Hyman 2001, Taylor/Mathers 2002, Panich 2001 sowie die Beiträge in Frege/Kelly 2004, Huzzard/Gregory/Scott 2004 und dem Schwerpunkt der WSI-Mitteilungen (9/2003) »Strategien zur Neubelebung von Gewerkschaften. Ein internationaler Vergleich«.

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 Mitglieder- und Einnahmeverluste die zur Verfügung stehenden Ressourcen, die zudem in unverzichtbaren Abwehrkonflikten mit Unternehmen, Arbeitgeberverbänden und Bundesregierung gebunden sind; und die politische Defensive verringert die machtpolitischen Realisierungschancen weitreichender Strategiepläne. Diese gegenläufige Entwicklung aus steigendem Bedarf und mangelnder Fähigkeit strategischer Politikplanung markiert eine schwierige Konstellation, 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 Krisenberwindungsstrategien verstärken. Dies erfordert ein zielgerichtetes Handeln, dass sich nicht in kurzatmigen Abwehrläschten spontaner oder struktureller Probleme erschöpft. Es setzt, kurz gesagt, strategische Politikplanung und strategisches Handeln voraus (dazu etwa: Raschke 2002, Urban 2005). Im Folgenden sollen einige Facetten der sich dahinter verborgenden Problematik diskutiert werden.

Rollenbilder als regulative Ideen organisationspolitischer Veränderung

In welche Richtung sollte sich das als notwendig unterstellte strategische Handeln der Gewerkschaften bewegen? Die Antwort auf diese Frage variiert mit der auf eine andere. Diese fragt danach, wie die Gewerkschaften ihre eigene Rolle in der gegenwärtigen Transformationsperiode definieren, welche Aufgaben sie aus diesem Rollenverständnis als prioritär und welche angesichts knapper werdender Ressourcen vielleicht durchaus als wichtig, aber dennoch nachrangig bewertet werden; und schließlich welcher Veränderungsbedarf sich aus dem selbstdefinierten Rollenbild und dem organisations- und gewerkschaftspolitischen Status Quo ergibt.

Nützlich in diesem Zusammenhang ist die Unterscheidung unterschiedlicher Idealtypen einer strategischen Neuorientierung gewerkschaftlicher

Politik. Diese Idealtypen beschreiben einerseits Rollenbilder, die das eigene Rollenverständnis und somit eine Art Positivbild der eigenen Organisation beinhalten. Sie wirken zugleich auch als regulative Ideen einer organisations- und gewerkschaftspolitischen Reformstrategie, mit Hilfe derer sich die Gewerkschaften aus ihrem gegenwärtigen Zustand heraus- und möglichst nahe an das Positivbild heranzubewegen. Die Definition eines solchen positiven Rollenbildes und einer entsprechenden Reformstrategie geht im Falle des Gelingens mit der Generierung eines gemeinsamen gewerkschaftspolitischen Selbstverständnisses zwischen allen Organisationseinheiten und Binnenakteuren («collective mind») einher, das nach außen profil- und nach innen identitätsstiftend wirken kann. In diesem Sinne können die Facetten eines selbst definierten Positivbildes als Orientierungspunkte für eine entsprechende gewerkschaftlichen Strategieempfehlung wirken.

Grundsätzlich lassen sich vier unterschiedliche Idealtypen einer gewerkschaftlichen Neuorientierung benennen, die unterschiedliche Rollenverständnisse und strategische Prioritäten einschließen. Die Erörterung von Chancen, Implikationen und Grenzen dieser Typen stellt einen wichtige Teil des notwendigen gewerkschaftlichen Strategieprozesses dar. Doch dies ist kein einfaches Unterfangen. Das Problem besteht nicht zuletzt darin, dass allen vier Strategieoptionen eine beachtliche innere Logik und strategische Plausibilität innewohnt. Keine lässt sich a priori als nicht diskussionswürdiger Irrweg beiseite legen. Es bedarf also einer sorgsamten Abwägung von Chancen und Risiken, aber auch der strategischen Implikationen der einzelnen Empfehlungen.

Modernisierung des medialen Erscheinungsbildes

Als erstes ließe sich die Empfehlung benennen, die strategische Priorität auf die Modernisierung des medialen Erscheinungsbildes zu setzen. Die daraus abzuleitende Strategieempfehlung zielt auf eine neue und bessere Kommunikationspolitik, die nicht zuletzt das mediale Image der Gewerkschaften verbessern soll. Erste Plausibilität bezieht diese Strategieempfehlung aus dem unbestreitbaren Faktum, dass sich auch gewerkschaftliche Interessenvertretungspolitik heute unter den Imperativen einer funktional ausdifferenzierten Mediengesellschaft vollzieht. Das mediale Erscheinungsbild prägt entscheidend die gesellschaftliche Wahrnehmung aller Akteure und übt dadurch einen erheblichen Einfluss auf Zustimmung oder Ablehnung zur eigenen Politik aus.

Eine solche Strategie kann sich zum einen auf eher alltagsweltliche Begründungen und Argumente stützen. Wären die Gewerkschaften nur öfter

und besser in den Prime-Time-Talkshows präsent, die regelmäßig ein Millionenpublikum erreichen, so wäre schon viel gewonnen – so eine weitverbreitete Auffassung insbesondere in der gewerkschaftlichen Mitgliedschaft. Häufigere und überzeugendere Siege gewerkschaftlicher Spitzenrepräsentanten in den Talkshow-Arenen würden die Bedingungen für Erfolge in den Arenen der Betriebs- und Tarifpolitik erheblich verbessern – so die Hoffnung. Eine solche Präferenz für eine gewerkschaftliche Imagepolitik kann sich indirekt aber auch auf stärker wissenschaftlich fundierte Argumentationsketten stützen. Das gilt insbesondere für Ansätze, die durch Luhmanns Systemtheorie und ihre Derivate inspiriert sind. »It's communication, stupid« – so ließe sich eine Antwort aus diesem Theoriekontext auf die hier diskutierte Frage zusammenfassen. In funktional ausdifferenzierten Gesellschaften sind nämlich soziale Protestbewegungen auf die strukturelle Kopplung zwischen ihren Aktivitäten und den Massenmedien angewiesen, da – vereinfacht formuliert – gesellschaftlich nur existent und relevant ist, was massenmedial inszeniert wird (Luhmann 1996). Auch wenn nach der Luhmannschen Systemlogik die Möglichkeiten erfolgreicher, kommunikativer Anstrengungen der Gewerkschaften letztlich pessimistisch einzuschätzen sind, im Grunde kann nur zugunsten der Gewerkschaften wirksam werden, was im medialen Funktionssystem Resonanzen bewirkt und entsprechend den Funktionsbedingungen des medialen Subsystems kommuniziert wird. Organisationen oder Bewegungen, deren innere Struktur und deren Kommunikationskompetenzen nach außen diesen Anforderungen nicht gerecht werden, scheinen düstere Zukunftsszenarien beschieden zu sein. Auch wenn hier nicht entschieden werden soll, ob es sich bei dieser Sicht der Dinge um eine authentische Rezeption der Luhmannschen Theorie handelt, so lautet die Empfehlung: Kommunikationspolitik – nach innen und nach außen.

Doch nicht nur die Plausibilitäten, auch die durchaus problematischen Implikationen und Grenzen dieser Strategieempfehlung liegen offen zutage. Die Konzentration auf Fragen des medialen Profiling sowie der strategischen Kommunikation stellt zweifelsohne einen wichtigen Bereich gewerkschaftlicher Einflusspolitik dar. Doch kommunikative und mediale Inszenierungen machen leicht vergessen, dass die eigentlichen Probleme der Gewerkschaften in der betrieblichen und gesellschaftlichen Realität zu suchen sind. Dies gilt vor allem für die Erosion der Durchsetzungsmacht in den betriebs-, tarif- und gesellschaftspolitischen Arenen, die rückläufige Mitgliederbindung sowie die Verluste an finanziellen Ressourcen. Mit anderen Worten: Nicht das mediale Bild der Gewerkschaften, sondern ihre reale machtpolitische Defensive sollte Ausgangspunkt und entscheidender

Parameter gewerkschaftlicher Strategiedebatten sein. Einer überzeugenden Medienstrategie wohnt jedoch die Versuchung eines konfliktvermeidenden gewerkschafts- und organisationspolitischen Strukturkonservatismus inne. Diese Warnung spricht keineswegs gegen eine Professionalisierung der gewerkschaftlichen Öffentlichkeits- und Medienpolitik. Doch wer vor allem am medial inszenierten Erscheinungsbild feilt, läuft Gefahr, die Probleme der wirklichen Wirklichkeit zu vernachlässigen.

Hinzu kommt ein zweites Problem. Die Spielregel des Mediensystems und die Erfordernisse konsens- und loyalitätsstiftender Entscheidungsprozesse in demokratischen Großorganisationen harmonieren nicht automatisch miteinander. Mediale Resonanz beruht auf der Personalisierung inhaltlicher Fragen, der Verschlagwortung komplexer Sachverhalte, Messaenge-Disziplin (sprich: Einstimmigkeit in der Außendarstellung) und Überraschungs-Coups, die keine langen Vorlaufdiskussionen zulassen. Was nicht neu und spektakulär ist, ist »keine Nachricht«. Demokratische Entscheidungsprozesse, die auf breite Zustimmung angewiesen sind, da ihre Ergebnisse mitunter nur in gesellschaftlichen Konflikten mit Unterstützung der Mitgliederbasis durchsetzbar sind, entstehen nach diesen Regeln nicht. Überzogene Personalisierungen und Verschlagwortungen erschweren die Diskussion inhaltlicher Fragen eher als dass sie sie fördern; in der Diskussionsphase ist eine gewisse Vielstimmigkeit oftmals nicht zu vermeiden und darüber hinaus brauchen Debatten, deren Resultate einen möglichst breiten Rückhalt in der Mitgliedschaft haben sollen, ein hinreichendes Minimum an Zeit. Der hier angelegte Konflikt zwischen Medien- und Demokratielogik ist nicht leicht »zu handeln«. Überraschende Forderungen oder Angebote an die politischen Akteure, die es als Medienevents zwar bis in die Schlagzeilen der Boulevard-Presse schaffen, in der Mitgliedschaft aber über keine hinreichende Unterstützung verfügen, haben in konfliktträchtigen Aushandlungskonflikten kaum Durchsetzungschancen und erzeugen schnell wachsendes Misstrauen der Mitgliedschaft gegenüber der Führung und einer nicht gewollten »Ankündigungspolitik«.

Vom »Kampferverband« zum »Dienstleister«

Der zweite Typus einer strategischen Neuorientierung legt den Gewerkschaften den Wandel von konfliktorientierten Kampferverbänden zu kundenorientierten Dienstleistern nahe. Die wichtigste Strategieempfehlung lautet hier: Servicepolitik. Auch dieser Vorschlag hat seine innere Logik und Plausibilität. Auch hier ist zunächst unmittelbar plausibel, dass sich die Bindung zwischen Mitgliedern und gewerkschaftlicher Organisation in dem Maße

stabilisieren könnte, in dem die Attraktivität gewerkschaftlicher Leistungen steigt. Eine solche Strategieoption setzt also vor allem auf die Betonung des individuellen Nutzens gewerkschaftlicher Zugehörigkeit für das einzelne Mitglied.

Auch für diese Position lassen sich prominente wissenschaftliche Fürsprecher finden. Etwa Mancur Olson (1968), der im Rahmen seiner »Theorie der Logik kollektiven Handelns« die individuellen Kosten-Nutzen-Kalküle der Lohnabhängigen ins Zentrum der Verbändeanalyse gestellt hat. In seinem legendär gewordenen »Trittbrettfahrer-Theorem« (>free rider problem«) thematisiert er das komplizierte Verhältnis zwischen der Gründung und Machterhaltung politischer Verbände und der Nutzenkalküle des rational handelnden Einzelnen: Als Kernproblem gewerkschaftlicher Organisationspolitik benennt er die Nähe gewerkschaftlicher Leistungen (Tariferhöhungen, Arbeitnehmerrechte, Arbeitsschutz, usw.) zu öffentlichen bzw. Kollektivgütern, die allgemein und kostenfrei zugänglich sind. Aus der Perspektive des nutzenmaximierenden Einzelnen ist es daher wenig rational, Mitgliedsbeiträge für eine Leistung zu zahlen, die ihm ohnehin und ohne entsprechende Kosten zur Verfügung steht.

Aus Sicht der Gewerkschaften legt diese Konfliktkonstellation zwei Lösungsstrategien nahe. Entweder es gelingt – etwa über den politischen Weg – die Organisationsmitgliedschaft für allgemeinverbindlich zu erklären und damit das Mitgliederproblem über das Institut der Zwangsmitgliedschaft zu lösen. Oder die Gewerkschaften bieten exklusive »Nebenprodukte« an, die einen nicht-kollektiven Vorteil stiften und nur ihren Mitgliedern zugänglich sind und durch den Mitgliedsbeitrag abgegolten sind. Die Empfehlung lautet also: organisationspolitische Stabilisierung durch mitgliederorientierte Dienstleistungspolitik.

Gänzlich fremd ist den Gewerkschaften diese Logik nicht. So stehen unterschiedliche Dienstleistungen (Mitgliederzeitschrift, Freizeitangebote, usw.) und vor allem der gewerkschaftliche Rechtschutz in arbeits- und sozialrechtlichen Konflikten heute schon exklusiv nur Mitgliedern zur Verfügung. Auch die in der jüngeren Vergangenheit an Bedeutung gewinnenden Überlegungen, in betrieblichen Abwehrkämpfen materielle oder partizipative »Bonni« exklusiv für Gewerkschaftsmitglieder zu sichern, weisen in die gleiche Richtung. Und doch scheint der Versuch der organisationspolitischen Stabilisierung über eine stärkere Betonung des Service- und Dienstleistungscharakters der Gewerkschaften schnell an Grenzen zu stoßen.

Diese Strategie zielt im Kern auf die Steigerung der Attraktivität gewerkschaftlicher Mitgliedschaft im Rahmen mikro-ökonomischer Kosten-Nut-

zen-Kalküle des Einzelnen. Gleichwohl ist sie mit einigen Problemen behaftet. Zu Recht ist darauf verwiesen worden, dass Strategien dieser Art eine sehr eindimensionale, ökonomistische Sichtweise des Nutzens gewerkschaftlicher Mitgliedschaft zugrunde liegt. So ist aus theoretischen Gründen zu erwarten (und in der Realität häufig anzutreffen), dass sich der Wert gewerkschaftlicher Mitgliedschaft nicht nur nach Kriterien des materiellen Nutzens – also mit Max Weber gesprochen: zweckrational – bemessen lässt. Vielmehr kann er auch aus der Übereinstimmung von gewerkschaftlicher Mitgliedschaft und individuellen politischen Einstellungen und Wertorientierung und der Vermeidung »kognitiver Dissonanzen« abgeleitet werden. Auch eine solche Motivation ist durchaus rational und kann stabile und belastbare Organisationsloyalitäten stiften (Pyhel 2004). Doch ein weiteres Problem ergibt sich vor allem aus der spezifischen Wahrnehmung der Mitgliedschaft durch die Organisation. Denn die organisierten Beschäftigten werden aus der organisationspolitischen Brille weniger als Produzenten und Träger gewerkschaftlicher Durchsetzungs- und Mobilisierungsmacht, sondern eher als Kunden und Konsumenten gewerkschaftlicher Dienstleistungen wahrgenommen. Dies gerät jedoch schnell in Konflikt mit der politischen Ökonomie gewerkschaftlicher Leistungen. Es geht die Erkenntnis verloren, dass (über die Beitragseinnahmen hinaus) dem »konsumorientierten Kunden« nur zur Verfügung gestellt werden kann, was das »konfliktbetriebe Gewerkschaftsmitglied« zu vor durch seine Beteiligung an verteilungspolitischen Aushandlungskonflikten errungen und für die gewerkschaftliche Mitgliedschaft gesichert hat. Unter den Mitgliedern verteilt werden kann nur, was zuvor kollektiv erkämpft wurde.

Darüber hinaus wird vielfach das Ausmaß an organisationspolitischen Veränderungen unterschätzt, das mit einer Fokussierung auf die gewerkschaftliche Dienstleistungsfunktion zwingend einhergeht. Erste Erfahrungen mit fokussierten »organizing strategies« einzelner Gewerkschaften insbesondere in den USA und Großbritannien verweisen auf die notwendigen fundamentalen Umschichtungen beim Einsatz personeller und finanzieller Ressourcen (etwa Heery/Adler 2004, Waddington/Hoffmann 2001). Ein solcher grundlegender Umbau des gewerkschaftlichen Apparates dürfte nicht nur auf massive interne Widerstände stoßen. Er läuft auch Gefahr, Energien und Ressourcen für interne Konflikte zu binden, die die Fähigkeit zur Reaktion auf Veränderungen in den Umwelbedingungen eher einschränken.

Fokussierung auf das gewerkschaftliche Kerngeschäft

Ein dritter Typ gewerkschaftlicher Neuorientierung könnte in einer Hinwendung zu einem Konzept der Fokussierung auf das gewerkschaftliche Kerngeschäft bestehen. Die darin enthaltene Aufforderung lautet: Konzentration aller Ressourcen auf die gewerkschaftlichen Kernfelder der Betriebs-, Tarif- und Organisationspolitik. Ein Engagement in anderen Politikfeldern ist strukturell begründungsbedürftig und prinzipiell nur dann akzeptabel, wenn es der Steigerung der Durchsetzungskraft der Gewerkschaften in den Kernfeldern unmittelbar und umfassend zugute kommt.

Auch eine solche Kernfelderpolitik hat zweifelsohne ihre Vorzüge. Gewerkschaften vertugen in den Arenen der Betriebs- und Tarifpolitik über die größten Erfahrungen und vorhandene wie potenzielle Mitglieder erwarten in diesen Bereichen gewerkschaftliche Erfolge. Wo die Zeiten härter und die zur Verfügung stehenden Mittel knapper werden, kann die Konzentration auf wichtige Kernaktivitäten allemal betriebswirtschaftliche Plausibilität reklamieren. Dies umso mehr, als die Konzentration auf das betriebliche Kerngeschäft als die wohl kaum noch umstrittene Prämisse moderner Effizienz- und profitorientierter Unternehmensführungsstrategien gilt. Das Paradigma der Konzentration auf die Kernfelder eines Unternehmens steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der immer enger werdenden Kopplung der Unternehmensstrategien an die Entwicklung der transnationalen Kapitalmärkte und die Hinwendung zu den so genannten Strategien wertorientierter Unternehmensführung (dazu etwa Thomas/Nicolai 2002 und Höppner 2003). Unter dem Begriff der »Shareholder-Value-Strategie« zu höchsten Ehren gekommen, haben sich Unternehmensstrategien, die sich nahezu ausschließlich am aktuellen Aktienwert und damit an der Steigerung des Vermögens der Anteilseigner orientieren, in nahezu allen Sektoren der Ökonomie durchgesetzt (grundlegend dazu: Rappaport 1998). Auch wenn der Stern der Shareholder-Value-Philosophie in ihrem Ursprungsland, den USA, längst im Sinken begriffen ist (siehe etwa Collingwood 2001), in Europa und insbesondere in Deutschland wagt kaum ein Spitzenmanager sich den Anforderungen der Analysten zu widersetzen, die vor allem die Eliminierung aller nicht zum Kerngeschäft gehörenden Wirtschaftstätigkeiten erwarten.

Analogien zwischen Unternehmensstrategien und den Versuchen der Gewerkschaften, ihre monetäre Finanz- und politische Ertragskrise zu überwinden, müssen nicht von vornherein absurd sein. Warum sollte die Frage, wie der Wert der gewerkschaftlichen »Anteilseigner« (der Mitglieder) gesteigert werden kann, nicht einen produktiven Blick auf das gewerkschaft-

liche Strategieproblem eröffnen? Wenn knapper werdende Ressourcen in den Feldern investiert werden, in denen sie den höchsten politischen Grenznutzen versprechen – könnte dies nicht die politische Ertragskraft des »Unternehmens« Gewerkschaft stärken?

Doch bereits der zweite Blick lässt die engen Grenzen dieser Analogien sichtbar werden. Der politische Nutzen aus gewerkschaftlicher Mitgliedschaft ist etwas qualitativ anderes als wirtschaftlicher Profit aus unternehmerischen Eigentumsrechten. Beide werden auf unterschiedlichen Wegen generiert und lassen sich auch nicht nach den gleichen Regeln vermehren. Die Gewerkschaften hätten schnell erhebliche Einbußen an politischer Ertragskraft hinzunehmen, würden sie sich im Rahmen einer Fokussierung auf die gewerkschaftlichen Kernfelder, aus den gewerkschaftspolitischen Rahmentfeldern der Gesellschafts-, Wirtschafts-, Beschäftigungs-, Sozial- und Bildungspolitik zurückziehen. Die Abwertung eigener Tätigkeiten in bzw. die Delegation von Interessenvertretungsansprüchen an andere Akteure in diesen Politikfeldern würde sehr schnell als Restriktion auf die Interessenvertretung in den Kernfeldern zurückwirken.

Dies lässt sich beispielhaft an dem Zusammenhang zwischen tariflicher Einkommenspolitik und Fragen der Steuer- und Sozialpolitik illustrieren. In den letzten Jahren ist die reale Einkommensposition der abhängig Beschäftigten in erheblichem Maße durch steuerpolitische Umverteilung und die Privatisierung von Leistungen in der Renten- und Krankenversicherung im Rahmen des Bruchs der paritätischen Finanzierung beeinträchtigt worden. Insbesondere die Zusatzbelastungen durch steigende Sozialversicherungsbeiträge sowie Zuzahlungen für Gesundheitsleistungen und private Zusatzversicherungen für die Altersvorsorge haben die Nettoergeblichkeit der arbeitnehmerischen Bruttoeinkommen erheblich belastet. Angesichts von Massenarbeitslosigkeit und ökonomischer Stagnationskrise und der sich daraus ableitenden machtpolitischen Kräfteverhältnisse wäre die tarifliche Einkommenspolitik der Gewerkschaften heillos mit dem Anspruch überfordert, diese Belastungen auszugleichen und darüber hinaus ein Minimum an Reallohnzuwächsen zu sichern. Der Verzicht auf die Einflussnahme steuer- und sozialpolitischer Entscheidungen wird also mit einer potenziellen Entwertung gewerkschaftlicher Tarifpolitik erkaufte. Rahmentfelder schlagen Kernfelder!

Aus einem weiteren Grund wäre ein strategischer Rückzug auf die gewerkschaftlichen Kernfelder fatal. Zum einen liefern die Gewerkschaften Gefahr, in der Tat zur Lobby relativ privilegierter Beschäftigtengruppen zu degenerieren und damit ihren historisch erkämpften Anspruch auf eine klas-

senitübergreifende Interessenvertretung sowie eine aktive Beteiligung an der Gesellschaftsgestaltung preiszugeben. Damit verlören sie die Fähigkeit, die vollständigen Reproduktionsinteressen der Lohnabhängigen zu vertreten und klammerten systematisch jene Interessendimensionen aus, die in der Sphäre des Politischen verhandelt und entschieden werden. 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 umfassenden Interessenbegriffs bedarf also zwangsläufig einer politischen Orientierung, die gewerkschaftliches Engagement im Bereich der Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik erfordert.

Die Annahme der Rolle einer lediglich Partikularinteressen vertretenden Lobby wäre aus einem weiteren Grund problematisch. Sowohl der verfassungsrechtliche Status (Stichworte: Tarifautonomie, Vereinigungsfreiheit, usw.) als auch Teile ihres moralischen Kapitals speisen sich aus der Selbst- und Fremdeffinition der Gewerkschaften als einer Vertretung *aller* abhängiger Beschäftigten. Es geht um eine gemeinwohlnahe Interessenvertretung der großen Mehrheit der Bevölkerung und nicht um die Partikularinteressen einzelner Gesellschaftsgruppen, die aufgrund ihrer Arbeitsmarktposition (Zugehörigkeit zur Stammbelogschaften) als relativ privilegiert gelten. Die Gewerkschaften würden sich schnell bei der Verteidigung ihrer noch vorhandenen gesellschaftlichen Anerkennung und noch existierender verfassungsrechtlicher Rechte selbst schwächen. Sie spielten damit jenen in die Hände, die heute bereits arbeitsnehmerische und gewerkschaftliche Verfassungsrechte als nicht länger akzeptable »staatliche Machtsubventionen für die Gewerkschaften« geißeln und eine grundlegende Entmachtung der Gewerkschaften im deutschen Arbeits-, Sozial- und Verfassungsrecht fordern (Rieble 2005). Es spricht also wenig dafür, dass die Gewerkschaften die erwarteten Erfolge einer politischen Revitalisierung durch die Flucht in einen partikularen Lobbyismus und Strategien einer »halbierten Interessenvertretung« erreichen können.

Erweiterung des interessenpolitischen Mandats

Der vierte Typ einer gewerkschaftlichen Neuorientierung empfiehlt den Gewerkschaften eine Erweiterung ihres interessenpolitischen Mandats. Dieser Typ stellt letztlich das Gegenteil der Strategie einer Fokussierung auf das gewerkschaftliche Kerngeschäft dar. Er betont die Enge und Begrenztheit

gewerkschaftlicher Betriebs- und Tarifpolitik und empfiehlt die Ausweitung von Selbstanspruch und Tätigkeiten der Gewerkschaften in die Sphären von Politik und Gesellschaft hinein. Diese reichen von den staatlichen Institutionen über die Wohngebiete bis hinein in die Felder der Alltagskultur und der Kulturpolitik. Die zentrale Strategieempfehlung lautet also: Statt Konzentration – Diffusion, und zwar in die Felder der Gesellschafts-, Alltags- und Kulturpolitik.

Als einer der prominentesten Vertreter dieser Strategieempfehlung kann der Soziologe Oskar Negt (2004) gelten. Sein Appell für eine Mandatserweiterung lässt sich als Warnung vor einer Verengung des gewerkschaftlichen Interessenbegriffs und als Plädoyer für seine Erweiterung in einem mehrfachen Sinne lesen. Gefordert wird zum einen die Erweiterung des Aktionsraums im Sinne der Ausdehnung gewerkschaftlicher Aktivitäten in die außerbetrieblichen gesellschaftlichen Handlungsfelder (»horizontale Erweiterung«); zum anderen plädiert er für eine Ausweitung des Interessenvertretungsmandats auf die »Schichten der Persönlichkeitsbildung« und damit die Interessendimensionen, die durch die emotionalen und sozialen Bedürfnisse der Menschen in allen Lebenssphären generiert werden (»vertikale Erweiterung«).

Auch diese Strategieempfehlung kann plausible Argumente für sich reklamieren. Sie greift die realen Defizite der Kernfelderstrategie auf und warnt – durchaus berechtigt – vor der Gefahr einer Entpolitisierung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung infolge eines Rückzugs aus den politischen Arenen. Zugleich kann sie sich auf den Umstand stützen, dass nicht nur im Rahmen von Arbeitslosigkeit zunehmende Teile der Lohnabhängigen aus der Erwerbsarbeit und damit aus den Erfahrungsräumen der Arbeitswelt ausgegrenzt werden, sondern dass auch der historische Trend zur Reduzierung der Arbeitszeit – trotz aller aktuellen Gegen Tendenzen – Zeitanteile und Bedeutung der lebensweltlichen Erfahrungsräume erhöhen.

Und dennoch ist auch die Strategie einer umfassenden Erweiterung des interessenpolitischen Mandats nicht ohne Risiken. Zunächst schwingt in der Vielzahl und der Bevorzugung der außerbetrieblichen Bereiche, in die das erweiterte Interessenmandat ausstrahlen soll, die Intension der Nachrangigkeit oder zumindest die Gefahr der Vernachlässigung der Tarif- und Betriebspolitik mit. Doch so problematisch ein Rückzug der Gewerkschaften aus den Arenen des Politischen wäre, so fatal wäre eine Vernachlässigung der Felder der Betriebs- und Tarifpolitik. In einer kapitalistischen Ökonomie kann auch interessenpolitische Vertretungsmacht in Politik und Gesellschaft nicht gänzlich außerhalb der gewerkschaftlichen Kernfelder

generiert werden. Mit anderen Worten: Ohne die Stabilisierung gewerkschaftlicher Durchsetzungsmacht in der Betriebs- und Tarifpolitik werden sie auch als gesellschafts- und kulturpolitische Akteure kaum Einfluss erlangen können. Denn letztlich besteht die entscheidende Machtressource der Gewerkschaften in der Option auf eine glaubwürdige Androhung einer organisierten Unterbrechung des ökonomischen Produktions- und Verwertungsprozesses. Es sind die dadurch drohenden Verluste an privatwirtschaftlichem Profit und gesellschaftspolitischer Stabilität, die in Aushandlungskonflikten die gegenüberstehenden Akteure dazu zwingen, in den eigenen Strategien die Interessenlagen und Forderungen der Gewerkschaften zu berücksichtigen. Oder, in Anlehnung an E. O. Wright (2000) formuliert: Die Organisationsmacht (»associational power«) der Gewerkschaften bedarf der Markt- und Produktionsmacht (»marketplace bargaining power« und »workplace bargaining power«) der organisierten Arbeiterschaft. Die Gewerkschaften werden in der Politik und den lebensweltlichen Sphären der Gesellschaft und der Kultur nicht ausgleichen können, was ihnen an Mitgliederstärke, betriebspolitischer Verankerung und tarifpolitischer Durchsetzungskraft verloren gegangen ist. Einflusspotenziale in der Gesellschafts- und Kulturpolitik müssen auf betriebs- und tarifpolitischer Stärke aufbauen und können sie keineswegs ersetzen.

Hinzu kommt ein zweites Problem. Gewerkschaftliche Krisen- und Defensivphasen in Zeiten stagnierender Wirtschaft, steigender Arbeitslosigkeit und konfliktintensiverer Verteilungskämpfe gehen in der Regel mit rückläufigen Ressourcen einher. Dabei bedeuten Mitgliederverluste sinkende Einnahmen und in der Konsequenz sinkende Finanz- und Durchsetzungskraft. In dieser Phase mag die Hoffnung auf mehr politische Effizienz durch die Bündelung vorhandener Ressourcen trügerisch sein, eine unkontrollierte Ressourcenstreuung birgt jedoch auch erhebliche Risiken in sich. Denn gerade in den gewerkschaftlichen Rahmensektoren sind politische Erfolge vielfach nur über einen hohen Vorschuss an finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen realisierbar. Dort agieren die Gewerkschaften in Feldern, wo sie oftmals ein (mitunter eher machtloser) Player unter vielen und Erfolge mittelfristig eher schwierig bis unwahrscheinlich sind. Das gilt etwa für die Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik. Politisch geschwächte Gewerkschaften tun sich schwer, konservative oder neosozialdemokratische Regierungen zu einer Politik zu drängen, die wirksam Wirtschaftswachstum fördert, Arbeitslosigkeit senkt und neue Finanzierungsspielräume einer solidarischen Modernisierung des Sozialstaates eröffnet. Das liegt auf Seiten der Gewerkschaften an der abnehmenden Fähigkeit, hinreichen-

den politischen Druck zu erzeugen; und das liegt auf Seiten der politischen Parteien an ihrer Hinwendung zu neoliberalen und angebotspolitischen Paradigmen, die eher krisenverschärfend als krisenlösend wirken. Ähnlich sieht es in anderen Politikfeldern aus. So ist die Gefahr einer Überforderung knapper Ressourcen durch ein zu umfassendes Engagement in den unterschiedlichsten Feldern der Kulturpolitik nicht von der Hand zu weisen, während die gesellschafts- und gewerkschaftspolitischen Erträge doch bestenfalls »in the long run« zu erwarten sind. Das spricht nicht gegen eine Aufwertung und Intensivierung gewerkschaftlichen Engagements in den lebensweltlichen Bereichen. Aber es verweist auf die noch ausstehende intensive Debatte über den Stellenwert der einzelnen Handlungssphären und ihr politischen Nutzen maximierendes Verhältnis zueinander im Rahmen einer nachhaltigen Interessenvertretungspolitik.

Essentials eines integralen Strategieansatzes

Die Typologisierung von Positivbildern einer möglichen strategischen Neuorientierung der Gewerkschaften kann helfen, Vor- und Nachteile der diversen Strategieoptionen zu identifizieren und zu diskutieren. Das ist angesichts der Komplexität der Umwelt, in der die Gewerkschaften eine problemadäquate Zukunftsstrategie entwickeln müssen, nicht wenig. Dennoch stößt auch die Methode der Idealtypenbildung an Grenzen. Denn die so gewonnenen Typen abstrahieren doch sehr stark von der Realität, in der sich die Gewerkschaften befinden und lassen schnell deutlich werden, dass realpolitische Strategien sicherlich immer einen Mix aus verschiedenen Strategieoptionen darstellen werden. Doch die Empfehlungen aus der bisherigen Debatte sind – wie gesehen – verwirrend. Kommunikationspolitik, Servicepolitik, Kernfelderpolitik oder Gesellschaftspolitik – worauf sollen die Gewerkschaften nun ihre strategische Priorität setzen? Wo sollte nun der strategische Schwerpunkt liegen.

Den höchsten Nutzen scheint ein Ansatz zu versprechen, der die Stärken der unterschiedlichen Strategieoptionen bündelt und zugleich deren Nachteile und Risiken minimiert. Hohe Aufmerksamkeit hat dabei der jeweilige Stellenwert, der den Kern- und Rahmensektoren zuweisen wird. Hierbei handelt es sich um ein Schlüsselproblem gewerkschaftlicher Zukunftsfähigkeit. Dabei kann festgehalten werden: Ein Rückzug aus den Rahmensektoren der Wirtschafts-, Beschäftigungs-, Sozial- und Gesellschaftspolitik und eine Strategie der Konzentration auf die Kernfelder der Betriebs- und Tarifpoli-

tik würde die Gewerkschaften den Defiziten einer Politik der halbierten Interessensvertretung, der zurückgenommenen Autonomie, des partikularen Lobbyismus und schließlich der Gefahr der institutionellen Erstarrung aussetzen. Zugleich verlieren sie an Einfluss über die Politikfelder, in denen in erheblichem Umfang über Gestaltungschancen in den gewerkschaftlichen Kernfeldern entschieden wird. Andererseits gilt ebenfalls: Eine überzogene Diffusion in die unterschiedlichen Sphären der Gesellschaftspolitik und eine entsprechende Streuung knapper werdender Ressourcen setzt sich der Gefahr der Überforderung gewerkschaftlicher Handlungskapazitäten und der Vernachlässigung der Generierung von Machtressourcen in den Kernfeldern aus. Wer die macht- und organisationspolitischen Vorteile der strategischen Bündelung vorhandener Kapazitäten in den Feldern, in denen die Gewerkschaften auch ihre gesellschaftspolitische Handlungsfähigkeit fundieren müssen, vernachlässigt, schwächt letztlich die gewerkschaftliche Handlungskompetenz in allen Feldern.

Angesichts dieser Sachlage führt kein Weg daran vorbei, aus der Analyse der Vor- und Nachteile der diversen Positivbilder Orientierungspunkte für eine Strategie der gewerkschaftlichen Revitalisierung heraus zu destillieren. Dies könnte durch die Definition der Aufgaben und Ziele geschehen, die für die Generierung und Mobilisierung organisatorischer Stabilität und politischer Durchsetzungsmacht von besonderer Wichtigkeit sind. Die Aktivierung von Vorteilen und die Minimierung von Nachteilen und Risiken der einzelnen Strategieoptionen könnte über den Weg der Definition strategischer Schlüsselaufgaben und -ziele und der Benennung von politischen Projekten zu ihrer Realisierung angegangen werden. Dabei kann durchaus auf Debatten im Bereich der strategischen Unternehmensführung und die dort gemachten Erfahrungen zurückgegriffen werden, auch wenn die Analogien zwischen Gewerkschaften und Unternehmen nicht überzogen werden sollten. Einschlägige Beiträge aus der jüngeren Strategieprozessforschung warnen insbesondere vor drei potenziellen Fehlern: vor überzogenen Erwartungen an die hierarchisch organisierte Planbarkeit von strategischem Handeln, vor der Vernachlässigung der Bedeutung offener Planungsprozesse in der Strategiebildungen und vor der Missachtung der Tatsache, dass nicht zuletzt die Verzahnung von Organisationsstheorie und strategischem Management über Erfolg und Misserfolg entscheiden (siehe dazu Mintzberg 1995, Schreyögg 1999, Porter 1996).

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte kann jedoch auch für die Gewerkschaften strategische Politikplanung mit einer Reihe von Vorteilen verbunden sein. Sie ermöglicht – im Erfolgsfall – die Konzentration knapper wer-

ender (personeller und finanzieller) Ressourcen auf die Felder mit dem höchsten politischen Grenznutzen; sie steigert Transparenz und verringert Reibungsverluste bei Entscheidungsfindungsprozessen und fördert damit die Akzeptanz von Entscheidungen; sie trägt zur Nachhaltigkeit von Organisationshandeln durch die Ausrichtung an mittel- und langfristigen Zielen bei; sie verleiht durch strategische, also »situationenübergreifende« Handlungsmuster dem Organisationshandeln Kontinuität und Verlässlichkeit; und schließlich vermag sie nach Innen Orientierung und Identität zu stiften und nach Außen das Profil einer Organisation zu schärfen.

Auch aus Sicht der IG Metall gewinnt strategische Politikplanung an Bedeutung, erfolgreiche Planungsprozesse können in diesem Sinne von hohem Wert sein. So sind etwa die identitätsstiftenden Funktionen nach Innen und die profilstärkende Funktion nach Außen genauso von Bedeutung wie die Chance, durch die Konzentration knapper Ressourcen auf strategische Schlüsselsziele die politische Grenzproduktivität zu erhöhen. Ebenso kann sie zur Effizienzsteigerung interner Organisationsprozesse beitragen, wenn es gelingt, die strategische Personalplanung, Budgetplanung und die politische Planung mit der Definition politischer Schwerpunktziele zu verbinden und somit allen diesen Kernprozessen eine gemeinsame Richtung zu geben. Warum all dies der Gewerkschaftspolitik unter den Bedingungen neo-konservativer Hegemonie von Nutzen sein kann, liegt auf der Hand.

Ein solcher, integrierter Strategieansatz müsste also versuchen, mit einer schwierigen Pendellage zurecht zu kommen und einen gangbaren Weg zwischen zwei Irrwegen zu finden. Der eine Irrweg besteht in der Entwertung der Politik in den Kernfeldern durch eine überzogene Fokussierungsstrategie und den Rückzug aus den politischen Rahmenfeldern; der zweite in der übermäßigen Streuung knapper Ressourcen durch ein überzogenes Engagement in zu vielen Rahmenfeldern. In diesem Sinne hätte ein integraler Strategieansatz folgenden Prämissen Rechnung zu tragen:

- Die gewerkschaftlichen Aktivitäten in den Kern- und Rahmenfeldern dürfen nicht addiert, sondern müssen integriert werden, sollen die möglichen politischen Synergieeffekte erschlossen werden.
- Die gewerkschaftlichen Machtressourcen müssen in den Kernfeldern generiert und mobilisiert, in den Rahmenfeldern aber gesichert und verstärkt werden.
- Die machtpolitische Neufundierung in den Arenen der Betriebs- und Tarifpolitik ist unverzichtbar, muss aber durch eine Neubelebung des gesellschaftspolitischen Mandats unterstützt und in die Arenen des Politischen hinein verlängert werden.

Versucht man diese Prämissen für die strategische Politikplanung der Gewerkschaften nutzbar zu machen, so ergibt sich daraus die Vorrangigkeit folgender strategischer Schlüsselaufgaben bzw. -ziele (dazu auch: Urban 2005). *Erstens*: Die Korrektur der Machtverschiebungen im Kapital-Arbeit-System zu Gunsten der Lohnabhängigen und ihrer Gewerkschaften, womit insbesondere die Felder der Betriebs- und Tarifpolitik angesprochen sind. *Zweitens*: Anstrengungen zur Rückgewinnung bzw. Stärkung des gewerkschaftlichen Einflusses in den politischen Arenen. *Drittens*: Maßnahmen zur Stabilisierung und Modernisierung der gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen. Und *viertens*: Anstrengungen zur medialen Neuprofilierung der Gewerkschaften.

Schlüsselziele einer Strategie gewerkschaftlicher Revitalisierung

Korrektur der Machtverschiebung im Kapital-Arbeit-System

Ein erstes Schlüsselziel besteht in der Korrektur der Machtverschiebung in den Kapital-Arbeits-Beziehungen, die sich seit der Krise des fordristischen Kapitalismus zugunsten des Kapitals vollzogen hat. Der 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 den 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 angezogener Verlagerungen beurteilen zu können.

Zunächst geht es um die machtpolitische Neufundierung im gewerkschaftlichen Kernfeld der Betriebspolitik. Die unüberschaubare Tendenz zur Vertrieblung von tarif- und beschäftigungspolitischen Anforderungen sowie die ebenfalls evidente Tendenz zur betriebsyndikalistischen Abkoppelung der Betriebsräte durch ihre Einbindung in betriebliche Wettbewerbs-

koalitionen 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 Vertrauensleutearbeit unzureichend und kaum realistisch sein. Gefragt sind vielmehr neue Formen unmittelbarer gewerkschaftlicher Repräsentanz in den Betrieben und ggf. neue Modelle einer die gewerkschaftliche Durchsetzungskraft stärkenden Kooperation zwischen Gewerkschaften, betrieblichen Interessenvertretungen und Belegschaften.

Doch neben der Neuaufstellung der Akteure muss über eine Veränderung mikroökonomischer Anreizkulturen nachgedacht werden, die Standortverlagerungen aus Dumping-Gründen für die Unternehmen so attraktiv machen. Hier muss das Engagement für Forderungen verstärkt werden, die schon seit geraumer Zeit auf der gewerkschaftspolitischen Agenda stehen. Dabei geht es insbesondere um Druck auf die politischen Entscheidungsträger, vor allem in der erweiterten Europäischen Union Tarif-, Sozial- und Steuerstandards dergestalt einander anzugleichen, dass von ihnen keine kontraproduktiven Dumping-Anreize ausgehen. Das muss keineswegs in einem perspektivlosen Standort-Nationalismus enden. Die unterschiedlichen Produktivitätsniveaus der einzelnen Länder und berechnete Aufholinteressen sollten durchaus Berücksichtigung finden. Das würde z.B. auf eine europäische Unternehmens-Steuerpolitik hinauslaufen, die einheitliche Regeln mit Blick auf die Definition der Bemessungsgrundlage, der Mindestsätze und sachgerechte Unternehmenssteuertarife anvisiert.

Hinzu kommen muss die Korrektur des vertretungspolitischen Machtgefälles zwischen den einzelnen Standorten und Regionen. Hier geht es um den Ausbau der inner- wie außerbetrieblichen Kommunikations- und Interessenvertretungsstrukturen. Wichtige Ansatzpunkte bieten die europäischen und Weltbetriebsräte, aber auch der Ausbau und die Stärkung der transnationalen Gewerkschaftsstrukturen und gewerkschaftlichen Dachverbände. Hinzu kommen müssten aber auch neue Ansätze. So wäre es durchaus denkbar, Kämpfe gegen Dumping-Verlagerungen – wo sinnvoll – auch mit der Forderung zu führen, Verlagerungen nicht gänzlich zu verhindern, eventuelle Zustimmung aber an Zusagen für gewerkschaftliche und Arbeitnehmerrechte zu koppeln. So können im Rahmen konzernweiter Verlagerungsverhandlungen der freie Zugang von Gewerkschaften in den neuen Standorten, die Verpflichtung der Arbeitgeber auf Tarifbindungen und die Anerkennung betrieblicher Einflussrechte kodifiziert werden. Ein solcher »Union-and-Regulations-Transfer« müsste allerdings ergänzt werden. Hinzu kommen müssten standortübergreifende und konzernweite Strategien der

Aufteilung von Entscheidungsbefugnissen, aber auch der fairen Zuteilung von Vor- und Nachteilen zwischen allen Beteiligten («Gain-and-Pain-Sharing»). Dabei handelt es sich um konzerninterne »Solidaritäts-Pakte«, die einen Solidarausgleich zwischen allen beteiligten Akteuren organisieren, der aus den realisierten Arbitrage-Gewinnen des Unternehmens gespeist werden kann. Der Kern dieser Solidaritätspakte besteht im Prinzip der realen (!) Kompensation des verlagerungsgeschädigten durch den verlagerungsbegünstigten Produktionsstandort. Eine solche Strategie kann an das in der Wohlfahrtsökonomie diskutierte »Kaldor-Hicks-Kriterium« anknüpfen. Es besagt sinngemäß, dass Maßnahmen durchaus sinnvoll und wohlfahrtssteigernd sein können, wenn Gewinner von Umverteilungsprozessen aus ihren Umverteilungsgewinnen die Verlierer durch Kompensationszahlungen entschädigen. Würden diese Kompensationszahlungen aus den Kostenersparnissen oder Ertragspotenzialen der Verlagerung gespeist, würde dies zwar den Verlagerungs-Gewinn des Unternehmens reduzieren, Nutzen und Akzeptanz der Verlagerung in den Belegschaften aber sicherlich erhöhen.

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 Abweichungsstandards und betrieblicher Diversifizierungen. Dabei dürfte der scheinbar einfache Ausweg, den eine politisch weiter forcierte Verbetrieblichung tarifvertraglicher Regelungen zu weisen 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 Interessenvertretungsmacht zu mobilisieren, das für eine erfolgreiche Interessenvertretungspolitik notwendig wäre.

Um dem Trend zunehmender Abweichungen vom Flächenvertrag entgegenzuwirken, wäre zum einen eine höhere Verbindlichkeit bei Verfahren und inhaltlichen Kriterien der tarifpolitischen Koordinierung sinnvoll. Es geht um gemeinsame Richtlinien der Auslegung geltender Tarifregelungen und damit auch der Zulässigkeit von abweichenden Regelungen – letztlich mit dem Ziel ihrer Minimierung. Zugleich geht es um Ansätze einer betriebspolitischen Stabilisierung des Flächenarbitravertrags. Hier liegen betriebliche Praxiserfahrungen vor (siehe etwa das Konzept »besser statt billiger«), die insgesamt betrachtet ambivalent einzuschätzen sind, durchaus aber auch Erfolge vorzuweisen haben. Die vorliegenden Erfahrungen müssen kritisch reflektiert und strategische Konzepte weiterentwickelt werden. Nicht zu-

letz geht es um eine breitere und intensivere Einbeziehung der Belegschaften in die Verteidigung des Flächentarifvertrags und – falls unumgänglich – in die Vereinbarung abweichender Regelungen. Dabei muss der Einhaltungsflächentarifvertraglicher Standards gegenüber betrieblichen Abweichungen strukturelle Priorität eingeräumt werden. Die Hürden für abweichende Regelungen müssen möglichst hoch sein. Sollten sich aufgrund manifester betrieblicher Krisen oder Besonderheiten abweichende Regelungen nicht verhindern lassen, wäre Maßnahmen (Gründung betrieblicher Tarifkommissionen, mobilisierungsorientierte Einbeziehungen der Belegschaften in Aktionen, Aktivierung der regionalen Öffentlichkeit usw.) einer mobilisierungs- und beteiligungsorientierten Betriebspolitik Priorität einzuräumen. Dass auch bei der Verteidigung tariflicher Standards die Transnationalisierung der gewerkschaftlichen Kommunikations- und Koordinierungsstrukturen unverzichtbar ist, bedarf keiner intensiveren Begründung. Dies gilt innerhalb wie außerhalb der transnationalen Konzerne. Mittelfristig müssen die Aktivitäten außerhalb der Betriebe über die Koordinierung der nationalen tarifpolitischen Großprojekte hinausreichen. Heute scheint die Vereinbarung tariflicher Rahmenverträge für Fragen der Arbeitszeit, für Aus- und Weiterbildung oder kollektiver Mitbestimmungs- und Teilhaberechte noch Zukunftsmusik, doch das dürfen sie nicht mehr lange bleiben.

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 allgemeingetzlicher, 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 Einflusspotenzials 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 gewollten politischen Distanzierung gegenüber den Gewerkschaften verbunden ist. Im Selbstverständnis der neuen Sozialde-

mokratie sind die Gewerkschaften historisch aus dem Rang eines Partners im Rahmen einer privilegierten Partnerschaft in den Status einer x-beliebigen Lobby abgerutscht. Vor allem der neosozialdemokratische Entwurf eines aktivierenden Sozialstaates und der Beitrag der neuen Sozialdemokratie zur Überführung des arbeitsschützenden Wohlfahrtsstaates zu einem kapitalfördernden Wettbewerbsstaat ruft vielfältige Spannungen zwischen Gewerkschaften und sozialdemokratisch geführten Regierungen hervor.

Dies gilt auch in 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 zerrütet (Urban 2003/2004). Dadurch entsteht für die Gewerkschaften eine schwierige Konstellation. Da in den Arenen der politischen Entscheidungen keine gewerkschaftsorientierte Kraft mehr vorhanden ist (die Entwicklung der Linkspartei stimmt durchaus optimistisch, bleibt aber abzuwarten), fehlt den Gewerkschaften gegenwärtig ein durchsetzungsstarker politischer Adressat gesellschaftlicher Mobilisierungsbemühungen.

Mit anderen Worten: Selbst wenn die gesellschaftliche Mobilisierung gelingt, fragt sich, wer die Protest- und Gestaltungsimpulse im politischen Raum aufnimmt und sie in Politik und Gesetze umsetzt. Dabei ist davon auszugehen, dass ein solcher allgemeinpolitischer Interessenvertretungsanspruch der Gewerkschaften in der gegenwärtigen Phase neoliberaler wie neosozialdemokratischer Hegemonie keineswegs überall anerkannt ist und gesellschaftlich erneut erstritten und legitimiert werden muss. Die Gewerkschaften sind gefordert, im Bewusstsein ihrer historischen und sozialen Funktion in kapitalistischen Marktgesellschaften, diesen Anspruch mit hinreichendem Selbstbewusstsein einzufordern und im Zuge einer politischen Selbstmandatierung entsprechende politische Konzepte zu entwickeln. Eine solche Re-Formulierung eines gesellschaftspolitischen Mandates drängt zu einem gewerkschaftspolitischen Strategieverständnis als Teil einer umfassenderen sozialen Bewegung (Mahnkopf 2003) und damit zu dem, was im angelsächsischen Sprachraum als Social-Movement-Unionism beschrieben wurde (Taylor/Mathers 2002).

Ein solche politische Orientierung erfordert von allen potenziellen Akteuren eine neue Debatte über die Formulierung »strategischer Allianzen« mit anderen Bewegungen, Organisationen und Akteuren 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. Nicht minder bedeutend sind jedoch auch »Konzept-Allianzen«, in denen unterschiedliche Akteure aus unterschiedlichen Interessenlagen und Wertorientierungen gemeinsam an Konzepten einer alternativen, solidarischen Modernisierung der Gesellschaft arbeiten (Urban 2003/2004).

Mit Blick auf die politischen Entscheidungsstrukturen sollte darüber nachgedacht werden, ob aus der Forderung nach einer Ergänzung des parlamentarischen Systems durch Elemente direkter Partizipation und Einflussnahme gemeinsame, mobilisierungsfähige und identitätsstiftende Projekte abgeleitet werden könnten. Die Ausweitung plebiszitärer Elemente könnte der zunehmenden Abschottung des politischen Systems gegenüber der Gesellschaft und ihren Protesten entgegenwirken. Zugleich könnte eine sich konsolidierende Linke die damit einhergehende Debatte nutzen, um sich als Kraft einer Erneuerung der gesellschaftlichen und politischen Einfluss- und Teilhabestrukturen zu profilieren. Der Bereitschaft, mehr Demokratie zu wagen, müsste die Entschlossenheit zur Seite gestellt werden, mehr Demokratie zu realisieren. Das wäre das Gegenteil des Koketterens mit Elite-Obsessionen, das in den neosozialdemokratischen Leitungsmilieus vor allem mit Blick auf die Bildungs- und Wissenschaftspolitik immer stärker Platz greift.

Organisationspolitische Stabilisierung

Im engen Zusammenhang mit den Machtverschiebungen im Kapital-Arbeit-System und der Schwächung des politischen Einflusspotenzials 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. Das bezieht sich im Organisationsbereich der IG Metall vor allem auf die Automobilindustrie, den Maschinenbau sowie die Elektroindustrie. Rückläufige Organisationsgrade sind hier auch im Bereich der gewerkschaftlichen Stammklientel, den so genannten gewerblichen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, zu verzeichnen.

Zugleich müssen die Gewerkschaften die im Zuge des sozialen Strukturwandels an Bedeutung gewinnenden neuen Sektoren und Beschäftigungs-

bereiche organisationspolitisch erschließen, um die Kluft zwischen dem sozialen Profil der Mitgliedschaft und der gesellschaftlichen Sozialstruktur zu überbrücken. Es geht um die Einbeziehung von Lohnabhängigengruppen »oberhalb« wie »unterhalb« der traditionellen Facharbeit. Perspektivisch müssen zum einen die strategischen Schlüsselgruppen der traditionellen Wirtschaftssektoren sowie die Beschäftigungssegmente der neuen ökonomischen Leitsektoren des produktions-, informations- und finanzorientierten Dienstleistungssektors in das organisationspolitische Rückgrat der Gewerkschaften integriert werden, wollen sie nicht wirklich zu »Traditionsverbänden der Modernisierungsverlierer« degenerieren. Zugleich müssen sie sich den Interessen- und Bewusstseinslagen der Beschäftigten der »Zone der Prekarität« (Castel 2000) öffnen, die zunehmend auch in die Sektoren der industriellen Massenproduktion Einzug halten. 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.

Sollte den Gewerkschaften die organisationspolitische Erschließung dieser Schlüsselgruppen und -branchen nicht gelingen, droht nicht nur eine finanzielle Auszehrung. Darüber hinaus ließe ein permanent 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, die ebenfalls ein hinreichendes gewerkschaftliches Machtpotenzial voraussetzt; vom Verlust an Veto- und Veränderungsmacht ganz zu schweigen (dazu auch: Wright 2000).

Mediale Profilierung

Zweifelsohne ist in einer Mediengesellschaft das öffentliche Image eines politischen Akteurs für seine Durchsetzungskraft von Bedeutung. Gleichwohl spricht einiges für die Vermutung, dass ein stabiles positives Medienbild kaum virtuell erzeugt werden kann, sondern vielmehr auf realen Entwicklungen und Erfolgen beruhen muss. Letztlich ist es ein Spiegelbild des realen Zustandes der Gewerkschaften. Und da bekanntlich nichts erfolgreicher ist als der Erfolg, dürfte sich eine machtpolitisch unterfütterte Revitalisierung der Gewerkschaften sukzessive in einem neuen medialen Image niederschlagen, selbstredend lediglich in dem Rahmen, in dem dies unter

Bedingungen eines privatkapitalistischen und neoliberal vorstrukturierten Mediensystems möglich ist.

Und dennoch existieren auch eigengesetzliche Regeln des Mediensystems, deren kompetente oder inkompetente Handhabung die Medienresonanz eines Akteurs zu beeinflussen in der Lage ist. 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 eher demokratischen Öffentlichkeit entsprechenden Stellenwert zuzugestehen. Andererseits hilft es wenig weiter, darüber zu klagen.

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 Strategien 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. Zugleich, weil dadurch die sozialen Spaltungs- und Exklusionstendenzen im Zuge einer forcierten Polarisierung der Einkommens-, Vermögens- und Versorgungsverhältnisse abgesichert und anti-gewerkschaftliche Ressentiments systematisch verbreitet werden.

Ebenfalls 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 sträflichst 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.

Am Beginn einer Neugründung der Linken?

Letztlich sollte bei allen diesen Initiativen ein Projekt im Auge behalten werden, das weit über die Gewerkschaftspolitik im engeren Sinne hinaus reicht. Gemeint ist das Ziel einer zivilgesellschaftlichen Aktivierung, nicht zuletzt im Sinne der Formierung eines »gegenhegemonialen Blocks«, der die immer offensichtlicher werdenden Risse im Gebälk des neoliberalen oder neosozialdemokratischen Wirtschaftsliberalismus nutzt. Ziel muss die politische Zusammenführung jener »Gegenbewegung« gegen die »Teufelsmühle« des (heute vor allem Finanz-)Marktes sein, der erneut die »Substanz der Gesellschaft als solche« angreift (Polanyi 1995/1944: 182ff.).

Eine solche Gegenbewegung zum Zwecke des »gesellschaftlichen Selbstschutzes«, wie Polanyi es nannte, hat historisch oftmals nach Phasen der Transformation des kapitalistischen Entwicklungsmodells eingesetzt, in denen eine neue, politisch geförderte Expansion von Märkten mit der Subsumtion der Gesellschaft unter diese einherging (dazu etwa Silver 2005). Das letzte große historische Gegenprojekt war das des sozialdemokratischen Wohlfahrtsstaates, das den Primat gesellschaftlicher Selbstbestimmung über den Imperialismus einer aggressiven Marktkonomie realisierte. Dieses Projekt befindet sich gegenwärtig in der Abwicklung, und die neue Sozialdemokratie spielt dabei – welche Ironie der Geschichte – gerade in Deutschland eine aktive Rolle. Doch offensichtlich vermögen weder die neoliberalen noch die neosozialdemokratischen Strategien Gesellschaft und Wirtschaft aus der Krise zu führen. Vor diesem Hintergrund nehmen die objektiven Chancen wie die subjektiven Versuche zu, eine Bewegung zur erneuten Zielvisierung des neuen Finanz-Kapitalismus ins Leben zu rufen. Über die nationalstaatlichen Grenzen hinweg sind Protestinitiativen gegen die heutige und für eine anderen Transformation des Welfare-Kapitalismus zu registrieren.

Diese Versuchen der »Neugründung« einer wirkungsmächtigen Linken im neuen Finanzkapitalismus stellen einen Kontext dar, auf den sich auch die gewerkschaftliche Strategiedebatte konstruktiv beziehen sollte. Wollen die Gewerkschaften in einem solchen Prozess eine relevante Rolle spielen, müssen sie die Anstrengungen zur Stabilisierung und Weiterentwicklung ihrer konzeptionellen und politischen Durchsetzungskraft verstärken. Dies gilt unabhängig davon, ob »boxing or dancing« (Huzzard/Gregory/Scott 2004) die Metapher einer strategischen Neuorientierung abgibt und ob die solidarische Erneuerung des sozialdemokratischen Wohlfahrtsstaates innerhalb oder außerhalb institutionalisierter Sozialpakete angepeilt wird. Die Fähigkeit zur Generierung und Mobilisierung eigener Machtressourcen bleibt die entscheidende Vorbedingung dafür, sich als konstruktiver Vetospieler (Urban 2005) in einem Prozess etablieren zu können, in dem gegenwärtig Andere einen eher destruktiven Ton angeben.

Literatur

- Benz, Arthur (2003): Konstruktive Vetospieler in Mehrebenensystemen, in: Mayntz, Renate/Streeck, Wolfgang (Hrsg.): Die Reformierbarkeit der Demokratie. Innovationen und Blockaden. Festschrift für Fritz W. Scharpf. Frankfurt a.M.
- Bjelling, Hans-Jürgen/Dörre, Klaus/Steinhilber, Jochen/Urban, Hans-Jürgen (Hrsg.) (2001): Flexibler Kapitalismus. Analysen, Kritik und politische Praxis. Hamburg.
- Castel, Robert (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz.
- Collingwood, Harris (2001): Vom Widersinn der Quartalsberichte, in: Harvard Business Manager, H. 6, S. 77-86.
- 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, S. 14-22.
- Heery, Edmund/Adler, Lee (2004): Organizing the Unorganized, in: Frege, Carola/Kelly, John (Hrsg.), S. 45-49.
- Höppner, Martin (2003): Wer beherrscht die Unternehmen? Shareholder Value, Managerherrschaft und Mitbestimmung in Deutschland. Frankfurt a.M.
- Huzzard, Tony/Gregory, Denis/Scott, Regan (2004): Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing? New York.
- Hyman, Richard (2001): Understanding Trade Unionism. Between market, class and society. London u.a.
- Luhmann, Niklas (1996): Protest. Systemtheorie und soziale Bewegungen. Frankfurt a.M.
- Mahnkopf, Birgit (2003): Vom Sozialpartner zur Nicht-Regierungsorganisation?, in: Gewerkschaftliche Monatshefte H. 5, S. 303-311.

- Mintzberg, Henry (1995): Die Strategische Planung. Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung. München, Wien.
- Negt, Oskar (2004): Wozu noch Gewerkschaften? Eine Streitschrift. Göttingen.
- Olson, Mancur (1968): Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen. Tübingen (4. Aufl.).
- Panitsch, Leo (2001): Reflection on Strategy for Labour. In: Socialist Register, S. 367-392.
- Polanyi, Karl (1995/1944): The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen. Frankfurt.
- Porter, Michael E. (1996): What is Strategy?, in: Harvard Business Review, Nov./Dez., S. 61-78.
- Pyhel, Jörn (2004): Ist es rational, Gewerkschaftsmitglied zu sein?, in: Mittelweg, H. 3., S. 32-45.
- Rappaport, Alfred (1998): Creating Shareholder Value. A guide for Managers and Investors. New York.
- Raschke, Joachim (2002): Politische Strategie. Überlegungen zu einem politischen und politischen Konzept. in: Nullmeier, Frank/Saretzki, Thomas (Hrsg.): Jenseits des Regierungsalldays. Strategiefähigkeit politischer Parteien. Frankfurt a.M.
- Rieble, Volker (2005): Staatshilfe für Gewerkschaften, in: Zeitschrift für Arbeitsrecht, H. 2, S. 245-271.
- Schreyögg, Georg (1999): Strategisches Management. Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven, in: Die Unternehmung, H. 6, S. 387-407.
- Schumpeter, Joseph A. (1950): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. München.
- Silver, Beverly J. (2005): Forces of Labour. Arbeiterbewegung und Globalisierung seit 1870. Berlin, Hamburg.
- Taylor, Graham/Mathers, Andrew (2002): Social Partner or Social Movement? European Integration and Trade Union Renewal in Europe, in: Labour Studies Journal, H. 1, S. 93-108.
- Thomas, Thomas W./Nicolai, Alexander T. (2002). Jenseits des Agency-Problems: Unternehmensstrategische Konsequenzen der engeren Kapitalmarktkoppelung. IMA-Arbeitsbericht Nr. 05/02. Dezember.
- Urban, Hans-Jürgen (2003/2004): Aktivierender oder solidarischer Sozialstaat?, in: FIAB-Forschung: Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur, Band 21/22, S. 319-334.
- Urban, Hans-Jürgen (2005): Gewerkschaften als konstruktive Vetspieler, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, H.2, S. 44-60.
- Waddington, Jeremy/Hoffmann, Reiner (Hrsg.) (2001): Zwischen Kontinuität und Moderne. Gewerkschaftliche Herausforderungen in Europa. Münster.
- Wright, Erik O. (2000): Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise, in: American Journal of Sociology 105 (4), S. 957-1002.