

MARIO CANDEIAS, BERND RÖTTGER

## »Nicht widerstandslos enthaupten lassen!«

BETEILIGUNGSORIENTIERTE BETRIEBSPOLITIK UND LOKALE ARBEITERBEWEGUNG: WEGE AUS DER GEWERKSCHAFTLICHEN DEFENSIVE?

Gegen den Willen der Gewerkschaften wurde 1952 das Betriebsverfassungsgesetz beschlossen: Betriebsräte sind seither für die Vertretung von Belegschaften im Betrieb und Gewerkschaften für die überbetriebliche Aushandlung von (Flächen)Tarifverträgen zuständig. Dieses sog. System der dualen Interessenvertretung entwickelte sich im »Modell Deutschland« dennoch zum Erfolgsgaranten für eine Verbesserung von Arbeits- und Lebensbedingungen der Lohnabhängigen. Es gelang den Gewerkschaften, die Betriebsräte in ihre Politik einzubinden und für überbetriebliche solidarische Regelungen zu gewinnen. Im Laufe der langen Wachstumsphase des westdeutschen Kapitalismus bildete sich ein sozialpartnerschaftliches Verhältnis von Kapital und Arbeit heraus, das auf den Ausgleich der Interessen gerichtet war und sich in der Kopplung von Lohn- und Produktivitätsfortschritten ausdrückte. Dieser Klassenkompromiss bestimmte zugleich die innere Struktur der Gewerkschaften: Die Beteiligung von Mitgliedern an Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen und die politische Debatte über das Verhältnis von Betriebs- und Gewerkschaftspolitik wurden zugunsten korporatistischer Praxen, also v.a. der Aushandlung von Kompromissen zwischen den Funktionären der Unternehmensverbände und den Gewerkschaften, auf ein Minimum reduziert, auf ritualisierte Aktionen, z.B. Warnstreiks mit Trillerpfeifen und Plastikwesten, wie man sie aus dem Fernsehen kennt. Gewerkschaft war in den letzten 50 Jahren also „eher durch Stellvertreterprinzipien geprägt, als durch basisdemokratische Ansätze“, so ein Gewerkschaftsfunktionär im Interview.<sup>1</sup>

Heute zeigt dieses System deutliche Risse. Die einst enge Verzahnung von Betriebs- und Tarifpolitik bricht auf. Der »heilsame Zwang zum Kompromiss« verdampft:

Unter dem Druck einer »erpresserischen Globalisierung«, von Verlagerungs- und Schließungsdrohungen, stellen Unternehmen nicht nur in Krisenfällen unzählige Anträge auf Abweichungen vom Flächentarifvertrag: Arbeitszeitverlängerung, Lohnsenkungen, Kürzungen von Urlaubs- und Weihnachtsgeld, Abschläge auf Tarifierhöhungen für x Jahre etc. Oft sehen Betriebsräte und Belegschaften gar keine Alternativen zu solchen sog. Standortsicherungsvereinbarungen. Bisher erfolgreiche Formen der Interessenpolitik greifen nicht mehr.

Aber es regt sich auch deutlicher Widerstand. Selbst in den betrieblichen Hochburgen der Organisation rumort es: Wenn die „kooperative Konfliktbewältigung bedeutet, auf die politische Auseinandersetzung zu verzichten, müssen wir schleunigst zu einer anderen Form der Auseinandersetzung finden“, so das Restümee eines Betriebsrats eines großen deutschen Automobilherstellers. Wohin die Reise jedoch gehen kann, bleibt in den Betrieben zunächst unklar, unausgesprochen. Deutlicher wird die Stimmung in einigen örtlichen Gewerkschaftsgliederungen. „Wir müssen ja zunehmend brav sein, um als Verhandlungspartner in den Betrieben oder der Gesellschaft überhaupt noch akzeptiert zu werden“. Gewerkschaftlicher Erfolg bedeutet heute, „Schlimmeres verhindert zu haben“. Scheibchenweise Zugeständnisse an Unternehmensinteressen zu leisten, um überhaupt einen Tarifvertrag oder eine Betriebsvereinbarung abzuschließen, kann aber nicht fortgesetzt als erfolgreiche gewerkschaftliche Politik vermittelt werden – man sei heute gezwungen, „Scheiße als Schokolade zu verkaufen“.

Dagegen etwas zu unternehmen werde aber nur gelingen, wenn bisherige Formen der Stellvertreterpolitik überwunden werden. „Das ging nur, solange die Unternehmen noch zu Kompromissen gezwungen waren. Nach 1990 war das vorbei.“ Es fehlt am nötigen Druck. „Letztlich müssen die Leute begreifen, dass man sich selbst einsetzen muss.“ Politisierende Beteiligung und Demokratisierung der gewerkschaftlichen Organisation seien die probaten Mittel, Konflikte wieder zurück auf

<sup>1</sup> Alle Zitate stammen aus Erhebungen im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung und der Otto Brenner Stiftung finanzierten Forschungsprojekts „Global mitbestimmen – lokal gestalten. Bürgerchaftliches Engagement von Betriebsräten“, das die Autoren von Dezember 2004 bis Juni 2007 unter der Leitung von Klaus Dörre an der Universität Jena durchgeführt haben.

die Firmengelände zu tragen, denn: „Funktionäre sind manchmal schneller bereit, Zugeständnisse zu machen, die eine gesamte Belegschaft gar nicht bereit ist zu machen“, gibt ein Funktionär zu.

## **Die Initialzündung der Beteiligungs- politiken: Streik bei der Heidelberger Druckmaschinen AG in Kiel**

Widerstände in den Betrieben entwickeln sich oft spontan. So auch bei der Heidelberger Druckmaschinen AG in Kiel. Trotz positiver wirtschaftlicher Ergebnisse, drohte dem Kieler Standort nach diversen Restrukturierungswellen im Jahr 2003 das Aus. Die Konzernleitung wollte Kosten in Höhe von 200 Mio. Euro einsparen. Zu diesem Zweck sollten unterschiedliche Produktionsbereiche konzentriert, andere aufgegeben bzw. verlagert werden. Von den über 1400 Beschäftigten sollten 770 entlassen werden. Dabei war nur sechs Monate zuvor ein Interessenausgleich zur Standortsicherung zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat vertraglich vereinbart worden, der den Beschäftigten herbe Zugeständnisse abforderte. Nun wurden weitere, noch heftigere Einschnitte gefordert. Natürlich hätte ein neuer Interessenausgleich verhandelt werden können, aber die Gewerkschaft riet davon ab. Belegschaft und Betriebsräte traten in einen Diskussionsprozess: „Wir haben nach anderen Wegen gesucht“ – erzählt eine Beschäftigte. In langwierigen Diskussionen mit der Belegschaft wurde die Situation debattiert. Das Spektrum des arbeitsrechtlich Möglichen wurde ausgeschöpft: Wahrnehmung von Informationsrechten und Versammlungsrechten durch die Betriebsräte, Betriebsversammlungen während der Arbeitszeit etc. Das Betriebsratsbüro platzte aus allen Nähten. Die Versammlungen wurden in die Kantine verlegt und der Betrieb kam praktisch zum Erliegen, noch ohne dass offiziell ein Streik ausgerufen worden wäre. Beschäftigte aus dem Controlling informierten über die betriebswirtschaftliche Lage, von außen wurde weiterer Sachverstand von einer Unternehmensberatung eingeholt: der Standort war profitabel. Aber die Diskussion erfolgte keineswegs nur betriebswirtschaftlich; es wurde politisch diskutiert: Wie konnte der betriebliche Konflikt, den der Betriebsrat allein ausfechten müsste, auf eine übergeordnete Ebene gehoben werden, um zusammen mit der Gewerkschaft wirkungsvoller gegen das Unternehmen vorzugehen? „Wir mussten eine Tarifforderung aufstellen, um uns dagegen zu wehren“, stellt der Betriebsrat klar.

Die intensiven Diskussionen produzierten eine Aufbruchsstimmung. „Die Leute empfanden, dass sie endlich mal gefragt wurden.“ Oft ist die Konfliktbereitschaft der Belegschaften durch die Debatten auch erst

mobilisiert und organisiert worden. Betriebsräte und Gewerkschafter gaben keine Initiativen mehr vor und verhandelten diese hinter verschlossenen Türen mit der Geschäftsführung. Sie gaben vielmehr Anregungen zur Diskussion, fragten und hakten nach, forderten zur Positionierung auf. „Wir machen alles öffentlich, immer wieder Betriebsversammlungen – nicht mit dem Management für die Belegschaft zu agieren, sondern mit der Belegschaft“.

Der gewerkschaftliche Organisationsgrad konnte deutlich von 28 auf 67 Prozent erhöht werden. Es gelang auch, in Bereichen zu mobilisieren, „die sonst weiße Flecken der Gewerkschaftsarbeit sind“ – etwa bei den Angestelltingruppen in Forschung und Entwicklung. Gefordert wurde eine tarifliche Vereinbarung über drastische Verlängerung der Kündigungsfristen (um damit den Zeitpunkt der Schließung deutlich hinaus zu zögern), die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen nach Entlassung unter Fortzahlung der Vergütung für zwei volle Jahre sowie Abfindungen in Höhe von zwei bis drei Monatsentgelten pro Beschäftigungsjahr – die Erfindung des später sog. Sozialtarifvertrages (statt Sozialplan). Das Unternehmen wie auch Nordmetall lehnten Tarifverhandlungen jedoch ab. Zur Erzwingung von Verhandlungen stimmten 99 Prozent der Beschäftigten für einen Streik, der sechs Wochen dauern sollte.

## **Der Kampf ums Recht: betriebliche Tarifbewegungen**

Eigentumsordnung und Betriebsverfassungsgesetz setzten zunächst enge Grenzen. Das klassische Vorgehen der letzten 50 Jahre: „Der Betriebsrat tritt auf den Plan und verhandelt den Interessenausgleich“. Ergebnis ist ein Sozialplan, der über betriebsverfassungsrechtliche Mechanismen abgewickelt wird. „Dann sind die Gewerkschaften außen vor“, beklagt der zuständige Gewerkschaftssekretär. Den Akteuren beim Konflikt bei der Heidelberger Druckmaschinen AG war dagegen klar: betrieblich könne der Kampf nicht geführt, geschweige denn gewonnen werden. Um eine politisierende betriebliche Tarifbewegung starten zu können, mussten Beschäftigte und IG Metall einen Kampf um die Regeln der Verhandlungen im sog. dualen System führen, denn es gab immer die Einschränkung der Rechtsprechung, die nach Abschluss des Flächentarifvertrages die Friedenspflicht vorgibt. Doch gibt es arbeitspolitische Felder, die nicht in Tarifverträgen geregelt sind: Betriebsschließung, Personalabbau im Zuge von Verlagerung, Schließung usw. Eine Tarifforderung oder ein Streik, die direkt gegen eine Betriebsschließung oder Verlagerungsentscheidung gerichtet sind, wären rechtswidrig, weil sie in verfassungsrechtlich

garantierte Unternehmensautonomie eingreifen, sagt die Rechtsprechung. Die Frage der Durchführung der ›Betriebsänderung‹ (inklusive des Zeitpunktes einer Schließung) ist aber tariflich regel- und erstreikbar.

Die Einschätzung des Unternehmensverbandes ist eine andere, das Verfahren sei genau geregelt: Nur der Gang vor die Einigungsstelle nach dem Betriebsverfassungsgesetz, also ohne Möglichkeit eines Arbeitskampfes, respektiere die unternehmerische Freiheit ausreichend. Die IG Metall hielt dagegen an einem tarifvertraglichen Weg fest, um einen Firmentarifvertrag „grundsätzlich auch kampfwiseweise“ durchzusetzen. Politisch geht es in diesem inzwischen von der IG Metall gewonnenen Rechtsstreit um die Ausweitung der Handlungsmöglichkeiten gewerkschaftlicher Betriebspolitik, um die Konfliktfähigkeit von Belegschaften und Gewerkschaft angesichts unternehmerischer Entscheidungen wieder herzustellen.

Dabei erwiesen sich die im sog. Pforzheimer Abkommen vom Februar 2004 vereinbarten Möglichkeiten zur Abweichung von Flächentarifverträgen, mit denen Unternehmen seither immer tiefere Einschnitte von Belegschaften erpressen, als durchaus hilfreich. Der Pforzheimer Kompromiss zwischen Metallarbeitgeberverband und IG-Metall öffnet letzteren nämlich auf Neue die betriebspolitische Arena: der unternehmerische Druck muss sich nun direkt an die Gewerkschaft und nicht in erster Linie auf die einzelnen Betriebsräte richten – erzwingt also auch neue Formen gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Wie diese jedoch auszusehen hat, bleibt – auch innerhalb der gewerkschaftlichen Organisation – umkämpft. Denn Abweichungstarifverträge im Rahmen des Pforzheimer Kompromisses sind gebunden an die tarifliche Friedenspflicht, anders als Sozial- bzw. Ergänzungstarife, die über den bestehenden Flächentarifvertrag hinausgehende Normen setzen sollen, die bisher nicht berücksichtigt sind und für deren Durchsetzung insofern die Möglichkeit des Arbeits-

kampfes besteht: „Du kannst dann eine Menge machen, wenn du es richtig anstellst“, erörtert ein erfahrener Gewerkschafter, doch dazu bedarf es eben eines „sehr politischen, beteiligungsorientierten Vorgehens“.

## Lokale Arbeiterbewegung und breite zivilgesellschaftliche Bündnisse

Der sechswöchige Streik bei Heidelberger wurde durch eine lokale Solidarisierungsbewegung gestützt, die sich im Kern aus den Belegschaften anderer Betriebe der Region zusammensetzte. Die betriebliche Auseinandersetzung wurde regionalisiert und politisiert. Die Arbeiterbewegung, die für viele bereits der Vergangenheit angehört, wurde zumindest lokal wieder deutlich sichtbar. Jeden Tag standen mehr als 200 Leute auch aus umliegenden Städten vor dem Werkstor. Jeden Tag gab es neue, kreative Aktionen. Die Presse war ständig vor Ort. Mehr als 7000 Menschen gingen bei der Aktion „Kiel steht auf“ auf die Straße; Solidaritätskonzerte im Kieler Veranstaltungszentrum „Pumpe“ („Kiel steht auf und rockt“) wurden veranstaltet. Aus den Aktionen sei ein spontanes Solidaritätsgefühl erwachsen, ausgelöst durch den betrieblichen Impuls, „sich den Unternehmerentscheidungen nicht einfach so zu fügen“, auch mal „aufmüppig“ zu sein und „sich zu wehren“, erzählt eine Betriebsrätin: „Das war eine lokale Begebenheit mit Ausstrahlungseffekten.“ Es blieb nicht bei einer spontanen lokalen Arbeiterbewegung. Vielmehr orientieren Gewerkschaften und Betriebsräte auf breite Bündnispolitiken, die Zusammenarbeit mit sozialen Bewegungen und Kirchen, auf die Herstellung von Öffentlichkeit sowie „strategischer Kooperationen“ mit der kommunalen Politik. Die wiedergekehrte lokale Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung blieb aber ihr organisierendes Zentrum.

Im Ergebnis, da sind sich die Einschätzungen einig,

### Elemente einer betriebsnahen beteiligungsorientierten Tarifpolitik

- wechselseitige Informationspolitik, nicht beschränkt auf Informationen von ›oben‹ nach ›unten‹
- Verdichtung von Differenzen gegenüber Geschäftsführung, um Konfliktfähigkeit auszubauen – Grundlage für Anerkennung als Verhandlungs- und Kompromisspartner der Unternehmen
- „Nicht mit dem Management für die Belegschaft agieren, sondern mit der Belegschaft!“
- keine Vorgabe von Initiativen, sondern Anregung zur Diskussion
- ergebnisoffene Diskussionen mit Zeit fürs Debattieren
- Entwicklung gemeinsamer Forderungskataloge
- echte Entscheidungsmöglichkeiten und Organisation
- Initiierung betrieblicher Tarifbewegung und ggf. Streikmaßnahmen
- Absage an betriebs-syndikalistischen Tendenzen durch Regionalisierung betrieblicher Konflikte
- Erneuerung solidarischer lokaler Arbeiterbewegung
- Orientierung auf breite Bündnisse mit sozialen Bewegungen, Kirchen, lokaler Politik etc.
- Herstellung von Öffentlichkeit
- Entscheidung durch Tarifkommission, Gewerkschaftsvorstand und betriebliche Mitglieder

konnte der Handlungsspielraum für die betriebliche Auseinandersetzung dadurch gestärkt werden – auch wenn die Verlagerung der Produktion nicht verhindert werden konnte. „Finanziell hat der Streik im Volumen des ausgehandelten Ergebnisses noch einige Millionen gebracht“, freut sich der Betriebsratsvorsitzende. Vor allem aber wurde „der Zusammenhalt gestärkt; die Leute haben sich nicht so ohnmächtig gefühlt, sondern konnten etwas gegen die Situation unternehmen“ und an jeder Stelle mitentscheiden. Dass Beschäftigte direkt einbezogen, gefragt werden und echte Entscheidungsmöglichkeiten haben, ist eine kleine Revolution.

## **Beteiligungsstrategien und Sozialtarifvertrag: nur ein Mittel der Defensive?**

Der bei Heidelberger erprobte Ansatz der Beteiligungsorientierung in Verbindung mit einer betrieblichen Bewegung für einen Sozialtarifvertrag macht inzwischen Schule: in vielen Betrieben versuchen Betriebsräte und Gewerkschaft insbesondere im IG-Metall-Bezirk Küste, aber nicht nur dort, sich so eine bessere Position in den betrieblichen Auseinandersetzungen zu schaffen. Mit ausgedehnten Betriebsversammlungen während der Arbeitszeit setzen Betriebsräte bereits im Arbeitskampf ähnliche Druckmittel ein; mit betrieblichen Tarifbewegungen erreichen sie eine oft ungeahnte Mobilisierungsfähigkeit zurück. Ein Gewerkschafter berichtet: „Ein großer Teil der Kollegen möchte diese Erfahrung nicht missen. Sie haben gemerkt, was Solidarität heißt, Kraft heißt. Der Betrieb war vier Wochen praktisch in der Hand von Betriebsrat und Belegschaft, die haben Betriebsversammlungen angesetzt, wann sie wollten, die Geschäftsleitung kam gar nicht mehr in den Betrieb, hat aber brav weiter die Löhne bezahlt. Die Leute hielten das für eine richtige Entscheidung, obwohl der größte Teil der Belegschaft den Job verloren hat. Beeindruckend. Auch die Solidarität von außen.“

Hier wurden die Grundlagen einer Verallgemeinerung bisher isolierter Erfahrungen zu einer gemeinsamen (Klassen-)Erfahrung und Solidarität gelegt, an die spätere Arbeitskämpfe unmittelbar anknüpfen sollten.<sup>2</sup> Mit der Erneuerung des korporativ-ökonomischen Kerns einer emotionalen, kulturellen und letztlich politischen Interessensolidarität durch die beteiligungsorientierte Praxis wurde vor Ort eine nachhaltige Mobilisierung und Revitalisierung der Gewerkschaftsbewegung denkbar, die dann als Ausgangsbasis dienen konnte, um mit anderen zivilgesellschaftlichen Gruppen oder in erneuerten strategischen Beziehungen zu Parteien und staatli-

chen Institutionen über die eigenen Interessen hinausgehende, allgemeinere politisch-ethische Positionen in der Region zu entwickeln. „Ohne Druck funktionieren die Beziehungen“ zu Parteien „doch gar nicht. Und der Druck kann nur von ›unten‹ kommen, von den Kollegen, ihren Familien, Verwandten etc.“ Insbesondere gegenüber der Sozialdemokratie, aber auch gegenüber dem Parteiensystem insgesamt entwickelt sich eine Skepsis, der eine durchaus realistische Einschätzung zugrunde liegt und auf eine erneuerte Autonomie der Gewerkschaften und breite Bündnisse setzt.

Aufmerksamkeit in den Medien erregten die Arbeitskämpfe bei Panasonic in Neumünster, AEG in Nürnberg, Orenstein & Koppel in Berlin und Infineon in München, wo sog. Sozialtarifverträge abgeschlossen werden konnten. Auch wenn das Erreichen der gemeinsam erarbeiteten Forderungen z.T. auch herbe Einschnitte mit sich bringt oder die hoch gesteckten Ziele – etwa der Erhalt der Arbeitsplätze und Verhinderung der Verlagerung von Betriebsteilen – nicht erreicht werden, hat in vielen Betrieben die Erfahrung der Selbstermächtigung nachhaltige Wirkungen, wenn es gelingt, gemeinsam Konflikte „erhobenen Hauptes“ durchzustehen.

Es spricht sich herum, dass man bei Restrukturierungsmaßnahmen von der IG Metall in eine Tarifbewegung hineingezogen werden kann, Streikmaßnahmen drohen, sich Termine damit verzögern könnten oder aber eine nicht zu kalkulierende Öffentlichkeit entsteht. Die breite Berichterstattung zur Schließung des AEG-Werkes in Nürnberg hielt z.B. andere Unternehmen (wie Miele) davon ab, geplante Betriebsverlagerungen durchzuführen. Die Beteiligung der Beschäftigten eröffnet zudem Möglichkeiten, Unternehmensausrichtung und -strategien zu beeinflussen. So gelang etwa bei der HDW in Kiel der Erhalt des Handelsschiffbaus – gegen die ursprüngliche Absicht der Unternehmensleitung. Der Ansatz erweist sich nach ersten Einschätzungen also als effektiv, aus der gewerkschaftspolitischen Defensive heraus den Abbau von Arbeitsplätzen im beschleunigten Strukturwandel zumindest zu dämpfen und über gezielte Qualifizierungsmaßnahmen sozialverträglich und zukunftsorientiert abzufedern.

In Einzelfällen, wie der Firma Sauer Danfoss in Neumünster hat sich die Beteiligungsorientierung darüber hinaus als Mittel bewährt, gewerkschafts- und tarifpolitisch wieder in die Offensive zu kommen und Vereinbarungen zu erzielen, die Beschäftigungsaufbau mit deutlich über dem Flächentarif liegenden Konditionen verbinden. Ob aus solchen Ansätzen schon eine Offensivstrategie erwächst, ist noch nicht abzusehen. Es hängt vor allem davon ab, *wie* Beteiligungsstrategien praktiziert werden.

2 Vgl. Candeias/Röttger, Neuorientierungen im System der Interessenpolitik. Betriebsräte – Gewerkschaften – Zivilgesellschaft (im Erscheinen)

### Effekte

- Entwicklung einer offenen Gesprächskultur
- Anerkennung durch Einbeziehung
- Selbstermächtigung statt Ohnmacht
- Politisierung und Erhöhung des Organisationsgrades
- erhöhtes Maß an Selbstorganisation und Engagement der Beschäftigten
- Stärkung der Betriebsräte durch Übernahme gemeinsamer Verantwortung von Beschäftigtenseite
- Erneuerung überbetrieblicher Handlungsformen durch Stärkung des Tarifsystems (betriebliche Ergänzungstarife plus Erneuerung des Flächentarifes)
- Stärkung des Zusammenhalts zwischen Beschäftigten, Betriebsräten und Gewerkschaften
- Veränderung der Organisationskultur

## Positionsbestimmungen: politische Kulturen der Beteiligung

Spätestens seit der Tarifpolitischen Konferenz der IG Metall im Oktober 2005 kann von einer neuen „Kultur der Beteiligung“ in der IG Metall gesprochen werden. Sie wird als Mittel gegen die schwindende betriebliche Basis und für gewerkschaftliches Organizing begriffen. DIE ZEIT allerdings feierte am 01.02.2006 in ihrem Artikel „Du bist die Gewerkschaft. Kulturrevolution in der IG Metall“ Konzessionsverhandlungen und Verzicht als organisationspolitischen Erfolg. Tatsächlich konnte die Akzeptanz von Arbeitszeitverlängerung und Lohnverzicht durch Formen der Mitglieder- und/oder Belegschaftsbeteiligung sowie der Organisationsgrad in einigen Betrieben erhöht werden. Dieser „faule Kompromiss“, so ein Betriebsrat, ist der Grund, warum sich auch erheblich kritische Stimmen gegen die neue „Kultur der Beteiligung“ erheben – auch bei den Aktivisten von Heidelberg: „Natürlich haben wir eine betriebsnahe, beteiligungsorientierte Tarifpolitik gemacht. Wir haben das aber damals nicht so genannt. Und dass das von Teilen des Bundesvorstands der IG Metall jetzt so hoch gejubelt wird, hat auch damit was zu tun, dass die Leute in den Betrieben Angst um ihre Arbeitsplätze haben und alle möglichen Konzessionen machen, um ihre Arbeit zu behalten. Und da kann eine solche beteiligungsorientierte Betriebs- und Tarifpolitik natürlich nur nach hinten losgehen: wie organisiere ich Akzeptanz für einen Schmusekurs. Bei uns hatte das aber einen ganz anderen Hintergrund: wir wollten die Leute organisieren und mobilisieren, sich gegen die Schweinereien des Kapitals zu wehren.“

Zudem sind Forderungen nach einer betriebsnahen, beteiligungsorientierten Tarifpolitik keineswegs neu. Sie wurden intensiv während der ›wilden Streiks‹ im September 1969 diskutiert; sie fanden Eingang in die Ausgestaltung des staatlichen Programms ›Humanisierung des Arbeitslebens‹ in den 1970er Jahren und in partizipationsorientierte Managementkonzepte in den 1990er Jahren. Sie wurden aber auch bei der Gründung von gewerkschaftlichen Arbeitskreisen zur ›Alternative

Produktion‹ vor allem im Schiffbau im Bezirk Küste in den 1980er Jahren lebhaft diskutiert. Ohne Beteiligung und das unmittelbare Produzentenwissen konnten die Arbeitskreise nicht agieren. Betriebliche Durchsetzungsfähigkeit sollten die alternativen Konzepte in betrieblichen, durch Streik erhärteten, Tarifaufeinandersetzungen erfahren.

Das Konzept „beteiligungsorientierte Tarif- und Betriebspolitik“ stellt nur die formale Hülle dar, in der sich neue gewerkschaftspolitische Inhalte entfalten müssen. Beteiligungsprozesse sind von einer Gesamtheit spezifischer Bedingungen abhängig. Ohne langfristige Vorbereitung und Politisierung, ohne gewerkschaftliche Bildungs- und Kulturarbeit, ohne echte, demokratische Entscheidungsmöglichkeiten, ohne den Druck vor den Werktoeren und ohne eine Perspektive der Emanzipation von den „Imperativen des kapitalistischen Lohnverhältnisses“ verkommt Beteiligungs politik zur freiwilligen Zustimmung zum fortgesetzten Verzicht.

Das heißt: die beteiligungsorientierte betriebliche Tarifpolitik lässt sich unserer Einschätzung nach gerade in Krisenfällen nicht „von oben“ überstülpen, sondern erfordert einen Prozess des Umbaus der Organisationskultur. So kann etwa der mühselige Prozess der gemeinsamen Positionsbestimmung nicht abgekürzt oder umgangen werden, indem z.B. andernorts ausgehandelte Vereinbarungen einfach den Mitgliedern (eines anderen Betriebes oder gar Region) zur Abstimmung vorgelegt werden, ohne sie zuvor überhaupt befragt zu haben: „Wir haben eine Mitgliederversammlung einberufen, um über die Ergebnisse der Tarifverhandlung abstimmen zu lassen, aber es kam keiner“, berichtet ein Gewerkschafter aus einer anderen Region. Man kann „nicht einfach hingehen und sagen 'macht mal Abstimmung'“, erklärt ein anderer. Wird zu spät agiert, drohen Partizipationsfallen, in denen Beschäftigte nur noch an Entscheidungen über das Unvermeidliche beteiligt werden können. Das ist eine Art „pro forma Beteiligung“. Auch wenn die Beschäftigten im Prozess der gemeinsamer Positionsbestimmung zu Forderungen kommen, die über gewerkschaftliche Positionen hinausgehen, aber dann von oben gedeckelt werden, trägt dies zur Unter-

minierung eben jener Kultur der Beteiligung bei. Denn die Beschäftigten verfolgen eine solche Strategie nur dann motiviert, wenn sie vorwegnehmen können, dass die verfolgten Ziele tatsächlich die ihren sind, nicht hinten herum doch andere die Entscheidungen treffen und sie letztlich vor vollendete Tatsachen gestellt werden, die sie noch per Handzeichen absegnen dürfen.

Sind Entscheidungen gemeinsam gefällt worden, müssen sich alle daran halten. Das gilt auch, wenn sie nicht unbedingt den Intentionen der Gewerkschaftsgremien entsprechen. In diesem Zusammenhang kommt es allerdings darauf an, allen Beteiligten die Spielregeln transparent zu machen, denn dort, wo z.B. Belegschaftsentscheidungen über die Region hinaus oder sogar bundesweit Konsequenzen für die Tarifpolitik hätten, ist es selbstverständlich, dass nicht die Gewerkschafts- oder Belegschaftsmitglieder eines Betriebes alles selbst entscheiden können. Beteiligungspolitik ist „gekoppelt mit der Frage, was habe ich überhaupt zu entscheiden“: wenn die Beschäftigten jedoch den Eindruck gewinnen, es werde Beteiligung propagiert und „hinterher machen die Funktionäre doch was sie für richtig halten“, verpufft der Effekt bzw. wendet sich gegen die Gewerkschaft. Ist erst einmal verbrannte Erde hinterlassen, wird es schwer, Beteiligungsprozesse auf Neue zu motivieren.

Doch die Chance zu gewerkschaftlicher Erneuerung ist da und liefert einen eigenen urwüchsigen Beitrag zur internationalen Debatte um Union Renewal und Organizing. Während US-Gewerkschaften wie SEIU den fast flächendeckenden organisationspolitischen Verlust ganzer Branchen und Betriebe hinnehmen mussten und versuchen, nun von verbliebenen Positionen aus, wieder die gewerkschaftliche Tätigkeit zu verbreitern, überhaupt wieder Vertretungsstrukturen aufzubauen, soz. an den enorm angewachsenen Rändern die Organisationsmacht bei den bislang Unorganisierten und Prekären neu zu entwickeln (vergleichbar den Problemen von Verdi oder der IG-BAU), geht die IG-Metall geradezu umgekehrt vor: die institutionelle Macht sichert fast flächendeckend Vertretungsstrukturen, doch die Wirkung von Flächentarifen und die Macht von Betriebsräten sind erschüttert. Hier geht es eher um Erneuerung aus dem Zentrum der Krise in den organisierten Betrieben, um die Wiederherstellung von Handlungsfähigkeit, um aus dem Kern heraus wieder auszustrahlen.

Weiterführende Literatur:

- Achten, Udo, Flächentarifvertrag und betriebsnahe Tarifpolitik. Vom Anfang bis in die 1990er Jahre, VSA, Hamburg 2007
- Bischoff, Joachim, Das Ende des Neoliberalismus und die Zukunft der Wirtschaftsdemokratie, in: UTOPIE kreativ, Heft 173 (März 2005), S. 200-211.
- Bontrup, Heinz-J.: Wirtschaftsdemokratie statt Shareholder-Kapitalismus in: UTOPIE kreativ, Heft 186 (April 2006), S. 299-310
- Candeias, Mario, Handlungsfähigkeit durch Widerspruchsorientierung, in: R. Klautke u. B. Öhrlein (Hg.), Prekarität – Neoliberalismus – Deregulierung, VSA, Hamburg 2007, 43-61
- ders., u. Iris Nowak, Prekäre zwischen Gewerkschaft und sozialer Bewegung, [rosalux.de/cms/fileadmin/rls\\_uploads/pdfs/Szforum\\_Erfurt\\_BuKo\\_05.pdf](http://rosalux.de/cms/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Szforum_Erfurt_BuKo_05.pdf)
- ders., u. Bernd Röttger, Sozialtarifverträge und lokale Arbeiterbewegungen, in: H.Geiselberger (Hg.), Und jetzt? Politik, Protest und Propaganda, Suhrkamp, Frankfurt/M 2007, 88-96
- Demirovic, Alex, Demokratie in der Wirtschaft. Positionen – Probleme – Perspektiven, Westfälisches Dampfboot, Münster 2007
- Dörre, Klaus, Gewerkschaften und die kapitalistische Landnahme: Niedergang oder strategische Wahl, in: Geiselberger 2007, 53-78; [politikundprotest.de/?page\\_id=10](http://politikundprotest.de/?page_id=10)
- ders., Gewerkschaften und Beteiligung, in: B. Huber, O. Burkhard u. H. Wagner, Perspektiven der Tarifpolitik. Im Spannungsfeld von Fläche und Betrieb, VSA, Hamburg 2006, 183-92
- Hälker, Juri, u. Claudius Vellay (Hg.), Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung, edition Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf 2006
- Hyman, Richard, Understanding European Trade Unionism, Sage, London 2001
- Röttger, Bernd, Passive Revolutionen und Krise der Gewerkschaftspolitik, in: Das Argument 270, 49. Jg., 2007, 179-95
- ders., Erneuerung aus dem Zentrum der Krise, in: Klautke u. Öhrlein 1997, 79-120
- Silver, Beverly, Forces of Labour. Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870, Assoziation A, Berlin-Hamburg 2005
- Waterman, Peter, Globalization, Social Movements and the New Internationalism, Mansell, London 2001

*Mario Candeias, Dr., Politikwissenschaftler, ist Referent für Kapitalismuskritik und Gesellschaftsanalyse bei der Rosa Luxemburg Stiftung, Redakteur der Zeitschrift ›Das Argument‹, Mitglied der GEW und in zahlreichen sozialen Bewegungskontexten aktiv. Letzte Buchveröffentlichung: Neoliberalismus. Hochtechnologie. Hegemonie. Grundrisse einer transnationalen kapitalistischen Produktions- und Lebensweise, 2.A., Argument-Verlag, Berlin-Hamburg 2007*

*Bernd Röttger, Dr., Politikwissenschaftler, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Soziologie an der Universität Jena, Mitglied bei ver.di und des wissenschaftlichen Beirats von Attac. Letzte Buchveröffentlichung: Im Schatten der Globalisierung, zusammen mit Klaus Dörre, VS-Verlag, Wiesbaden 2006*