

Text und Grafik dieses Readers aus:

Stefan Schmalz, Klaus Dörre (Hg.)

Comeback der Gewerkschaften?

Machtressourcen, innovative Praktiken,
internationale Perspektiven

Unter Mitarbeit von Marcel Müller, Steffen Liebig und Maria Dietrich

Campus Verlag
Frankfurt/New York, 2013

Seite 347-363

Stefan Schmalz, Klaus Dörre (Hg.)

COMEBACK DER GEWERKSCHAFTEN?

*Machtressourcen, innovative Praktiken,
internationale Perspektiven*

1. Strukturelle Macht

Strukturelle Macht (*structural power*) bezieht sich auf die Stellung der Lohnabhängigen im ökonomischen System (Wright 2000; Silver 2005: 30ff.). Sie ist eine primäre Machtressource und steht Arbeiterinnen auch ohne eine kollektive Interessenvertretung oder die Basisinstitutionen der industriellen Beziehungen zur Verfügung. Sie beruht auf der »Macht zu stören« (*disruptive power*) und somit die Kapitalverwertung zu unterbrechen oder einzuschränken (Piven 2008b: Kap. 2). Mit der *Produktions-* und *Marktmacht* existieren zwei Formen der strukturellen Macht.

Produktionsmacht wird mobilisiert durch Aktionen »in hochintegrierten Produktionsprozessen, die durch örtlich begrenzte Arbeitsniederlegungen an Schlüsselstellungen in einem Umfang gestört werden können, der weit über die Arbeitsniederlegung selbst hinausgeht« (Silver 2005: 31). Auf diese Weise können die Lohnabhängigen hohe Kosten für Unternehmer – auch in anderen Stufen der Wertschöpfungskette – verursachen und Zugeständnisse bei der Entlohnung sowie bessere Arbeitsbedingungen erzwingen.

Über *Zirkulationsmacht* verfügen Arbeiterinnen, wenn sie durch Streiks, Sabotage oder Blockaden die Zirkulation von Kapital und Arbeitskräften über bestimmte Transportwege oder Verteilungskanäle zu bremsen oder zu stoppen vermögen. Sie beginnt also dort, wo die Ware (vorübergehend) den Produktionsprozess verlässt und an weitere Produzenten oder Konsumentinnen geliefert wird. Zirkulationsmacht wird vor allem von Hafenarbeitern, Lkw-Fahrern, Bahnarbeiterinnen, Beschäftigten im Postsektor oder im Einzelhandel ausgeübt. Sie können durch ihre Aktionen mitunter ganze Branchen, Regionen oder sogar die gesamte Volkswirtschaft in Mitleidenschaft ziehen (Silver 2005: 33; Kalass 2012: 13ff.).

Reproduktionsmacht basiert darauf, dass die Beschäftigten keine vereinzelt Lohnarbeiterinnen, sondern meist in Haushalte mit mehreren Personen eingebunden sind, in denen die Ware Arbeitskraft reproduziert wird (von Werlhof 1983; Wallerstein 2012: 249). Auch wenn objektive Schranken bestehen, die Reproduktionsarbeit vollständig warenförmig zu organisieren, wird sie in Teilen als Lohnarbeit erledigt. Dazu zählen unter anderem *Care* und Erziehungsarbeit in Kitas, Pflege, Haushalt oder Kantinen (Senghaas-Knobloch 2008; Brückner 2010).

Die zweite Form der strukturellen Macht ist die Marktmacht. Sie resultiert aus einem angespannten Arbeitsmarkt und damit aus dem »Besitz seltener Qualifikationen, die von Arbeitgeberern nachgefragt werden, geringer Arbeitslosigkeit« und der »Fähigkeit sich vollständig vom Arbeitsmarkt zurückzuziehen und von anderen Einkommensquellen zu leben« (Silver 2005:

30ff.). Marktmacht kann sich deshalb auch unterschiedlich äußern, denn sie wird meist recht subtil ausgeübt und ist oftmals nur indirekt spürbar. Unternehmen sind auf eine ausreichende Zufuhr von Arbeitskräften angewiesen, sonst kommen hohe Kosten, ja, sogar Verluste auf sie zu (vgl. Butollo/Lüthje i.B.). Die Beschäftigten können zum Beispiel durch einen Jobwechsel zusätzliche Ausbildungskosten produzieren. Als Folge werden meist höhere Löhne gezahlt.

Auch Konjunkturzyklen und strukturelle Krisenprozesse sind von Bedeutung: Wenn die Konjunktur anzieht, herrschen Arbeitskräftemangel und besonders günstige Verhandlungsbedingungen. Die Marktmacht der Beschäftigten wächst.

2. Organisationsmacht

Organisationsmacht (*associational power*) entsteht »aus dem Zusammenschluss zu kollektiven politischen oder gewerkschaftlichen Arbeiterorganisationen« (Brinkmann/Nachtwey 2010: 25).

Anders als strukturelle Macht wird sie weder spontan, verdeckt noch subtil ausgeübt (Silver 2005: 30ff.). Zu ihrer Anwendung bedarf es eines oftmals langwierigen Organisationsprozesses und der Herausbildung von strategiefähigen kollektiven Akteuren. Erik Olin Wright unterscheidet drei Ebenen: Auf der Ebene der Produktion – und damit in direkter Verbindung mit der Produktionsmacht – existieren Betriebsgruppen, Betriebsräte oder ähnliche lokale Arbeiterassoziationen. In der Sphäre des Austausches – und damit in einem engen Verhältnis zur Marktmacht – sind Gewerkschaften die Hauptakteure. Zuletzt vertreten im politischen System ... – vor allem Arbeiterparteien die Interessen der Lohnabhängigen.

Eine wichtige Frage ist natürlich, wie Organisationsmacht gemessen werden kann. Als zuverlässige Kennziffer werden hierfür sehr oft *Mitgliederzahlen* herangezogen. Bereits Karl Marx wusste, dass die »Macht der Arbeiter« in der »Macht der Zahl« begründet liegt (MEW 16: 196). Je größer der Organisationsgrad von Gewerkschaften in einzelnen Branchen, je stärker örtliche Betriebsgruppen und je höher die Mitgliederzahlen von Arbeiterparteien sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie die Interessen der Lohnabhängigen vertreten und erfolgreiche Auseinandersetzungen führen können. Doch Organisationsmacht gründet sich nicht allein auf Mitgliederzahlen: »So sagt der Organisationsgrad als solcher nichts über die Intensität der Bindung der Mitglieder an die Organisation...« (Streeck 1979b: 72)

Eine der zentralen Quellen von Organisationsmacht liegt in den *Infrastrukturressourcen*. Gewerkschaften benötigen für ihre Arbeit materielle und personelle Ressourcen. Unter materiellen Ressourcen verstehen wir das Vermögen einer Gewerkschaft. Es besteht u.a. neben einer prall gefüllten Streikkasse aus Rücklagen, Gebäuden für Versammlungen, Bildungsarbeit und Büros sowie aus laufenden Einnahmen. ... Gewerkschaften sind auf eine hohe *Organisationseffizienz* angewiesen, um ihre Infrastrukturressourcen wirkungsvoll einsetzen zu können, streikfähig zu sein und politische Auseinandersetzungen führen zu können. Zentral für die Organisationseffizienz ist eine hinreichende Flexibilität, um den Veränderungen in der Mitgliederstruktur und der Erschließung neuer Mitgliedergruppen durch Kampagnen und gezielte Organizing-Tätigkeiten gerecht zu werden (vgl. Abschnitt 6.2). Auch Bildungsarbeit ist für die Verstärkung der Organisationseffizienz zentral...

Ein weiterer wichtiger Aspekt von Organisationsmacht ist es, dass Mitglieder neben dem ›Willen zu zahlen‹ auch den ›Willen zu handeln‹ mitbringen und in Aktionen wie Streiks, Mobilisierungen und internen Diskussionsprozessen eine aktive Rolle spielen (Offe/Wiesenthal 1980: 80; Zoll 1994). Die *Mitgliederpartizipation* hat somit eine große Bedeutung.

Zuletzt baut eine große Organisationsmacht auch auf die *innere Kohäsion* bzw. gegenseitige Solidarität der Gewerkschaftsmitglieder (Lévesque/Murray i.B.; Piore 1995; Hyman 1996; 2011). Dabei spielt eine gemeinsame Kollektividentität eine zentrale Rolle. Diese bildet sich über enge soziale Netzwerke, gemeinsame Alltagserfahrungen, emotionale Bindung, kulturelle Einbettung und ideologische Linien heraus, die für Zusammenhalt und Solidarität zwischen den Gewerkschaftsmitgliedern sorgen.

3. Institutionelle Macht

Institutionelle Macht ist meist das Resultat von Kämpfen und Aushandlungsprozessen, die auf struktureller Macht und Organisationsmacht beruhen (Brinkmann u.a. 2008: 25).⁵ Solche Institutionen ... entstehen überwiegend als ein Zugeständnis oder sogar als ein direkter Kooptationsversuch der Kapitalseite gegenüber den Beschäftigten.

Hin und wieder werden auch Gesetze verabschiedet, die die institutionelle Macht der Lohnabhängigen stärken, ohne dass solche Rechte zuvor eingefordert wurden.

Gründe hierfür können etwa die funktionellen Erfordernisse der Kapitalverwertung oder die Aufrechterhaltung der Staatsorganisation sein: So wurde das erste deutsche Gesetz zum Arbeitsschutz im Jahr 1839, das preußische Regulativ über die Beschäftigung jugendlicher Arbeiter, vor allem deshalb erlassen, da sich bei den Musterungen gezeigt hatte, dass aufgrund des schlechten Gesundheitszustands der jugendlichen Fabrikarbeiter im Rheinland die üblichen Truppenkontingente nicht mehr ausgehoben werden konnten.

Das Verhältnis von Verrechtlichung und Entrechtung ist jedoch immer das Ergebnis eines spezifischen Kräfteverhältnisses zwischen Kapital und Arbeit, das sich ähnlich wie in einzelnen Staatsapparaten auch in den Mitbestimmungsinstitutionen verdichtet hat (Poulantzas 2002: 154ff.).

Klar ist, dass die Institutionalisierung des Klassenkonflikts mit einer rechtlichen Verankerung (Grundgesetz etc.) einhergeht und sich verschiedene Ebenen herausbilden, auf denen institutionelle Machtressourcen angesiedelt sind.

Die Besonderheit institutioneller Macht liegt in ihrer zeitlichen Beständigkeit. Sie »wurzelt in dem Faktum, dass Institutionen soziale Basiskompromisse über ökonomische Konjunkturen und kurzzeitige Veränderungen gesellschaftlicher Kräfteverhältnisse hinweg festschreiben« (Brinkmann u.a. 2008: 25), ja, dass Verhaltensregeln »auch dann noch als wahrscheinlich, nahe liegend und verbindlich gelten können, wenn sich gesellschaftliche Kräfteverhältnisse gravierend verändert haben« (Dörre 2010: 876). Denn Gewerkschaften können institutionelle Machtressourcen selbst dann noch nutzen, wenn ihre Organisationsmacht und strukturelle Macht rückläufig sind. Eine zentrale Frage ist deshalb, wie stabil institutionalisierte Ressourcen sind.

Folglich währt institutionelle Macht nicht ewig. Es gibt drei Möglichkeiten, wie deren Bestand, Form und Inhalt geändert werden können.

(1) Zunächst kann die Veränderung ökonomischer Rahmenbedingungen direkte Auswirkungen auf institutionelle Machtressourcen haben, da diese die strukturelle Macht massiv beeinflussen können. So haben Shareholder-Value-Orientierung und Standortverlagerungen die Produktionsmacht der Arbeiterinnen unterminiert ...

(2) Eine zweite Veränderung betrifft die Haltung der Kapitalseite: Für die Funktionsweise institutioneller Verfahren ist von elementarer Bedeutung, dass die Gewerkschaften auch weiterhin durch Kapitalverbände und Regierungen »als authentische Repräsentanten von Arbeitsinteressen akzeptiert werden« (Dörre 2010: 876).

(3) Die letzte Form ist der direkte Gegenangriff auf die institutionelle Macht. Dabei geht es nicht nur um den Versuch, jeglichen Zugang von Gewerkschaften zu institutioneller Macht zu blockieren, sondern darum, die institutionellen Grundlagen von Lohnabhängigenmacht zu verändern. Das bekannteste Beispiel für solch eine Gegenreform ist der Thatcherismus.

4. Gesellschaftliche Macht

Die Macht der Lohnabhängigen ist jedoch nicht auf den Bereich ihrer eigenen Organisationen beschränkt. Gerade wenn andere Machtressourcen schwach ausgeprägt sind, kann deren gesellschaftliches Handeln von zentraler Bedeutung sein. Unter der gesellschaftlichen Macht der Gewerkschaften verstehen wir die Handlungsspielräume, die aus tragfähigen Kooperationszusammenhängen mit anderen sozialen Gruppen und Organisationen sowie der Unterstützung der Gesellschaft für die gewerkschaftlichen Forderungen entspringen. Im Kern geht es bei der Ausübung von gesellschaftlicher Macht darum, hegemoniefähig zu werden, das heißt, das politische Projekt (der Gewerkschaften) wirksam als jenes der gesamten Gesellschaft darzustellen und innerhalb der herrschenden Kräftekonstellation deren Interessen als verbindlich zu verallgemeinern (Candeias 2004: 44; vgl. GH 7: 1584). Hierbei wird bewusst die Ebene der betrieblichen Auseinandersetzung verlassen und in einer Doppelstrategie das gesellschaftliche Umfeld der Gewerkschaft als weiterer Kampfschauplatz geöffnet, um Außenstehende mit einzubinden und auch die gesellschaftlichen Kräfteverhältnisse zu verändern (Ganz 2000; Schmalstieg 2012: 146f.; Lévesque/Murray 2013).

Es existieren zwei Quellen gesellschaftlicher Macht: *Kooperationsmacht* und *Diskursmacht*. Diese beiden Machtressourcen sind in ihrer Anwendung oftmals miteinander verzahnt und verstärken sich wechselseitig. Kooperationsmacht meint vor allem, über Netzwerke zu anderen gesellschaftlichen Akteuren zu verfügen und diese für Mobilisierungen und Kampagnen aktivieren bzw. sich an deren Aktionen beteiligen zu können (Frege u.a. 2004: 137ff.; Turner 2006; Brinkmann u.a. 2008: 98ff.; vgl. Artus/Holland; Lévesque/ Murray i.B.). Als klassische Bündnispartner werden in der einschlägigen Literatur soziale Bewegungen, Sozialverbände, NGOs, Stadteilbewegungen, Studierende, aber auch antifaschistische Bündnisse, Ökologiebewegungen oder Kirchen genannt (Frege u.a. 2004: 151; vgl. Turner/Cornfield 2007; Milkman u.a. 2010). Funktionsfähig und beständig sind derartige Koalitionen jedoch nur, wenn es *bridge builders* gibt (Brecher/Costello 1990; Rose 2000: 167ff.; vgl. Banse i.B.), also Personen, die im gewerkschaftlichen und nichtgewerkschaftlichen Kontext verankert sind, und wenn die Bündnisse über punktuelle Kooperationen hinausgehen. Die wirksame Ausübung gesellschaftlicher Macht kommt auch darin »zum Ausdruck, erfolgreich in öffentliche Debatten bzw. historisch gegebene hegemoniale Grundstrukturen von Öffentlichkeit intervenieren zu können« (Urban 2010: 444)... Eine große Diskursmacht ist jedoch voraussetzungsvoll. Sie baut darauf, dass gewerkschaftliche Anliegen in der Bevölkerung als gerecht empfunden werden und ist besonders groß, »wenn das verletzte Gerechtigkeitsempfinden der Belegschaften mit gesellschaftlich breit geteilten Realitätswahrnehmungen und -bewertungen zusammentrifft« (Haug 2009: 890). Die Gewerkschaften können, wenn die »moral economy« (Thompson 1971: 76), das heißt die Gerechtigkeitsnormen und moralischen Legitimitätsvorstellungen der Bevölkerung, von Staat oder Unternehmen unterlaufen werden, öffentlichen Druck aufbauen (Goes 2013). Dies geschieht vor allem über den Weg der Skandalisierung von Ungerechtigkeiten, indem Gewerkschaften Klassifikationskämpfe darüber führen, welche Arbeitsbedingungen als unfair empfunden werden (Chun 2009: 13ff.). Eine hohe Problemlösungskompetenz trägt dazu bei, dass politische Gegner Gewerkschaften als Verhandlungspartner akzeptieren oder diese – in einer polarisierten Situation – als Widersacher fürchten. Insgesamt ist also von Bedeutung, welche öffentlichen Wahrnehmungen Gewerkschaften produzieren können. Mit dem Auftreten als Verfechter gerechter Anliegen – statt als »Neinsager« (Deppe 2003: 3) – steigt ihr gesellschaftlicher Einfluss (vgl. Schmalz u.a. i.B.).

	Strukturelle Macht	Organisationsmacht	Institutionelle Macht	Gesellschaftliche Macht
Form der Anwendung	Störung der Kapitalverwertung	Bildung von Arbeiterassoziationen	Berufung auf verbriefte Rechte	Interaktion mit anderen gesellschaftlichen Akteuren
Betriebliche Ebene	Labor Unrest Arbeitsplatzwechsel	Betriebsgruppe Betriebsrat Vertrauensleutekörper	Betriebsverfassung	Kooperations- und Diskursmacht überschreiten zwangsläufig die Grenzen zwischen den Ebenen
Überbetriebliche Ebene	Ökonomische Streiks	Gewerkschaften	Tarifautonomie	
Gesellschaftliche Ebene	Politische Streiks	Arbeiterparteien	Verfassung Recht und Gesetzgebung	

*Tab. 1: Ebenen der Lohnabhängigenmacht
(Quelle: Eigene Darstellung)*