

Marcel Thiel

# WIEDER MÄCHTIG WERDEN

*Gewerkschaftliche Erneuerung durch  
bedingungsgebundene Tarifarbeit?*

Wieder mächtig werden

# International Labour Studies – Internationale Arbeitsstudien

Herausgegeben von Klaus Dörre und Stephan Lessenich

Band 32

*Marcel Thiel*, Dipl.-Psych., Dr. phil., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am IMU Institut Berlin. Er berät Betriebsräte und Gewerkschaften aus arbeitsorientierter Perspektive. Seine wissenschaftlichen Schwerpunkte liegen im Bereich der Industriel-  
len Beziehungen und der Erforschung gewerkschaftlicher Erneuerungsansätze. Er hat 2021 seine Promotion im Fach Soziologie bei Prof. Dr. Klaus Dörre und Prof. Dr. Ulrich Brinkmann abgeschlossen.

Marcel Thiel

# Wieder mächtig werden

Gewerkschaftliche Erneuerung durch  
bedingungsgebundene Tarifarbeit?

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

Gedruckt mit freundlicher Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung.

# Hans Böckler Stiftung

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Lizenz Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0). Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>



Verwertung, die den Rahmen der CC BY 4.0 Lizenz überschreitet, ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für die Bearbeitung und Übersetzungen des Werkes.

Die in diesem Werk enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Quellenangabe/Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

ISBN 978-3-593-51562-5 Print

ISBN 978-3-593-45049-0 E-Book (PDF)

DOI 10.12907/978-3-593-45049-0

Copyright © 2022, 2023. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Satz: le-tex transpect-typesetter, Leipzig

Gesetzt aus der Alegreya

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

Für Leoni, Lionel und Svea



# Inhalt

Dank .....	13
1 Einleitung: Die Defensive der Gewerkschaften als soziale Repräsentationskrise .....	15
Teil I Gegenstand und analytische Grundlagen	
2 Ansätze bedingungsgebundener Gewerkschafts- und Tarifarbeit ..	27
2.1 Bedingungsgebundene Tarifarbeit in Ver.di .....	33
2.2 Bedingungsgebundene Tarifarbeit in der NGG .....	47
2.3 Ein erster Vergleich bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di und NGG: Wiedergeburt der betriebsnahen Tarifarbeit als <i>Organizing made in Germany?</i> .....	60
3 Das Paradigma der <i>Labour Revitalization Studies</i> und Befunde zu revitalisierender Organisierungspolitik .....	67
3.1 Untersuchungen zur Strategie des Organizing .....	70
3.2 Organizing und Nachhaltigkeitsprobleme .....	75
3.3 Abseits von Organizing-Projekten: Mitgliedernahe Tarifarbeit – von der »Ford-Aktion« zur bedingungsgebundenen Tarifarbeit .....	77
3.4 Zwischenfazit oder: Desiderate der Revitalisierungsforschung .....	84

4	Gewerkschaftliche Erneuerung und der Wandel der Arbeitsbeziehungen: zwischen pfadabhängiger Revitalisierung und Pfadwechsel .....	89
5	Theoriefolien zur Analyse von Betriebsfallstudien gewerkschaftlicher Organisation .....	107
5.1	Macht und Gegenmacht: Nützlichkeit des Machtressourcen-Ansatzes .....	108
5.2	Demokratie und Bürokratie: Nützlichkeit repräsentationssoziologischer Beiträge .....	113
5.3	Aktivierung und Mobilisierung: Nützlichkeit der <i>Mobilization Theory</i> .....	121
6	Zusammenfassung: Untersuchungsgegenstand, Fragestellungen und Suchthesen .....	131

## Teil II Methoden und Untersuchungskontext

7	Methoden: Vertiefende Betriebsfallstudien .....	137
7.1	Untersuchungsdesign .....	137
7.2	Auswahlstrategie und Fallbetriebe .....	139
7.3	Erhebungsmethoden: Leitfadeninterviews und ergänzende Datenquellen .....	146
7.4	Auswertungsmethode .....	157
7.5	Verallgemeinerbarkeit und Grenzen der Studie .....	161
8	Branchen und Arbeitsbeziehungskontext der Fallstudien .....	165
8.1	Akut- und Rehakliniken: Zwischen Gemeinwohl und Ökonomisierung .....	165
8.2	Nahrungsmittelindustrie: Despotie oder Hort »Guter (Einfach-)Arbeit«? .....	172

## Teil III Auswertung der Fallstudien bedingungsgebundener Tarifarbeit

9	Drei Typen bedingungsgebundener Tarifarbeit und der initiale Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht .....	181
9.1	Bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiver Prozess ....	187
9.2	Bedingungsgebundene Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung .....	221
9.3	Bedingungsgebundene Tarifarbeit als Tauschgeschäft .....	265
9.4	Zwischenfazit: Wirkfaktoren bedingungsgebundener Tarifarbeit .....	293
10	Bedingungsgebundene Tarifarbeit im Spiegel der Zeit .....	305
10.1	Kontinuierliche bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiver Prozess: ein Garant hoher und stabiler betrieblicher Organisationsmacht? .....	311
10.2	Fortlaufende bedingungsgebundene Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung: Schwierigkeiten des Legitimationserhalts ...	341
10.3	Zwischenfazit zur Nachhaltigkeit .....	370
11	Diskussion: Die Untersuchungsfälle im Spiegel alternativer Erklärungen .....	383
11.1	Interessenpolitische Ausgangssituationen .....	385
11.2	Arbeitgeberdruck .....	386
11.3	Strukturelles Machtressourcen-Gefälle zwischen den Fallbeispielen .....	387
11.4	Repräsentationsfähigkeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen .....	390
11.5	Entwicklungsprozesse hin zu relativ eigenständigen Aktivenkreisen .....	395
11.6	Progewerkschaftliche (politische) Orientierungen der Aktiven und organisierungsförderliche Betriebskontexte .....	401

12	Bedingungsgebundene Tarifarbeit und das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen: Friktionen und Folgewirkungen	407
12.1	Effektivitätsverlust-These: eskalierende Langstreckenkonflikte?	408
12.2	Partizipationsspiralen-These: inflationäre Beteiligungsansprüche versus repräsentative Demokratie?	416
12.3	Überlastungs-These: überanspruchungsbedingte Repräsentationsverluste?	422
12.4	Bremser-These: der lange Schatten der Intermediarität des Betriebsrats?	429
12.5	Hoheitskonflikt-These: Tarifkommissionen als Konkurrenz für den Betriebsrat?	436
12.6	Betriebssyndikalismus-These: betrieblich verengter Solidarhorizont der Aktiven?	445
12.7	Ergänzung: Trägheit und Widersprüche institutioneller Machtressourcen	453
12.8	Zwischenfazit I: betriebliche Tarifkommissionen als gewerkschaftliche Grenzinstitutionen	455
12.9	Zwischenfazit II: das Ende von Gewerkschaft und betrieblicher Mitbestimmung als Ordnungsfaktoren?	467

#### Teil IV Fazit und Ausblick

13	Die soziale Repräsentationskrise durch bedingungsgebundene Tarifarbeit überwinden?	475
13.1	Chancen bedingungsgebundener Tarifarbeit	475
13.2	Grenzen bedingungsgebundener Tarifarbeit und strategische Baustellen	480
14	Implikationen für zukünftige Forschung und abschließende Bemerkungen	495
14.1	Der Analyserahmen: die Bewährung der erweiterten <i>Mobilization Theory</i>	495

---

14.2	Ausgewählte Forschungsbedarfe zu bedingungsgebundener Tarifarbeit .....	498
14.3	Abschlusskommentar: zur Stärkung der Gewerkschaften »von unten« und »von oben« .....	502
Anhang		
	Abkürzungen .....	507
	Abbildungsverzeichnis .....	509
	Tabellenverzeichnis .....	511
	Literatur .....	513
	Tabellenanhang .....	549



# Dank

Bei dem vorliegenden Buch handelt es sich um die leicht überarbeitete Fassung einer Dissertation, die 2021 an der Friedrich-Schiller-Universität Jena angenommen wurde. Die zugrunde liegende Forschungsarbeit wurde durch sehr viele Menschen erst möglich gemacht, denen ich herzlich dafür danken möchte – allen voran den vielen Beschäftigten und Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern, die mir ihre Türen geöffnet und ihre knappe Zeit geschenkt haben!

Mein besonderer Dank gilt Prof. Dr. Klaus Dörre und Prof. Dr. Ulrich Brinkmann, den wissenschaftlichen Betreuern und wichtigen Impulsgebern dieser Arbeit.

Zu großem Dank verpflichtet bin ich auch der Hans-Böckler-Stiftung, die mir über ein Stipendium diese Untersuchung und Weiterbildungen finanziert hat. Im Rahmen dieser Förderung hatte ich auch das Glück, mit Sabrina Apicella und Johannes Schulten eine wunderbare Arbeitsgruppe bilden zu dürfen.

Dankbar bin ich auch für die vielen Anregungen, die ich von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Graduierten-Seminars am Lehrstuhl für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie der Friedrich-Schiller-Universität erhalten habe.

Im Endeffekt hat eine sehr große Zahl an Menschen mit kleineren und größeren Hilfestellungen das Buch in dieser Form erst möglich gemacht, die gar nicht alle aufgezählt werden können. Besonders bedanken möchte ich mich noch bei Martin Beckmann, Hilde Breuer, Oliver Dilcher, Michael Fischer, Stefan Gros, Benjamin Haarhaus, Hajo Holst, Madeleine Holzschuh, David Kästle, Yalcin Kutlu, Jörg Köhlinger, Therese Kruse, Steffen Liebig, Anika Mahla, Lisa Müller, Melanie Mörchen, Monika Neuner, Stefan Schmalz, Jana Steckbauer, Uwe Stephan, Klaus Thomsen, Oliver Thünken und Conny Weißbach.

Abschließend möchte ich mich von Herzen bei meinen Eltern André und Corina Thiel bedanken sowie bei meiner Frau Leoni Breuer und unseren Kindern Lionel und Svea. Ihr habt mir viel Kraft und Rückhalt gegeben!

*Marcel Thiel, Leipzig, Dezember 2021*

# 1 Einleitung: Die Defensive der Gewerkschaften als soziale Repräsentationskrise

Es besteht kein Zweifel: Gehörten die Gewerkschaften im 20. Jahrhundert noch zum »spirit of the age« (Ackers 2015: 99), befinden sie sich zu Beginn des 21. Jahrhunderts – allen zarten Ansätzen der Erneuerung zum Trotz – in einer historischen Defensive. Allein zwischen 2001 und 2017 haben die deutschen Gewerkschaften rund 1,8 Millionen Mitglieder verloren. Besaß zwischen 1960 und 1980 noch rund jeder dritte abhängig Beschäftigte in Deutschland einen Mitgliedsausweis, war dies 2017 nur noch bei jedem siebenten der Fall (Ebbinghaus/Göbel 2014: 230; Dribbusch/Birke 2019: 12 ff.). Mit einem Brutto-Organisationsgrad von 14 Prozent (2020) sind die DGB-Gewerkschaften an einem historischen Tiefpunkt angelangt (Greef 2021). Insofern ist die Sorge hochaktuell, die Präsenz der deutschen Gewerkschaften könnte unter einen kritischen Schwellenwert sinken, der »erforderlich wäre, damit ein selbsttragender Organisationsprozess auch nur eine Chance hätte, wieder in Gang zu kommen« (Streeck 2001: 308). Diese Mitgliederkrise geht mit einem erheblichen Macht- und Einflussverlust der Gewerkschaften in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft einher, was sich etwa in sinkenden Lohnquoten oder schmelzenden tariflichen Schutzzonen ausdrückt (Dribbusch/Birke 2019: 12 ff.; Kap. 2 und 4).<sup>1</sup>

Parallel dazu hat sich aber das öffentliche Ansehen der Gewerkschaften seit der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 verbessert. Schien vor noch nicht allzu langer Zeit ein »Kapitalismus ohne Gewerkschaften« (Müller-Jentsch 2006) denkbar, wird aktuell kaum noch lautstark gegen Gewerkschaften als rückwärtsgewandte Reformblockierer oder Förderer betriebsratsverseuchter Zonen polemisiert. Auch ihr Image als »entkernte Institutionen« (Beck 2007: 240) ohne vertrauenswürdigen Kompass für die Zukunft scheinen sie mehr und mehr hinter sich zu lassen. Folgt man den Demoskopen, so ist das Vertrauen der Deutschen in die Gewerkschaften zuletzt deutlich gewachsen.

---

<sup>1</sup> Für eine Übersicht zu den Erklärungen der gewerkschaftlichen Defensive siehe Ackers (2015: 98 ff.).

Der Anteil, der bei einer Bevölkerungsumfrage angab, großes oder sehr großes Vertrauen zu den Gewerkschaften zu haben, wuchs von 32 Prozent im Juni 2008 auf 53 Prozent im November 2019 (Infratest dimap 2008; WDR 2019: 19). Laut dem Eurobarometer von Mitte 2019 verbinden mittlerweile sogar 75 Prozent der befragten Deutschen Gewerkschaft mit etwas Positivem (Europäische Kommission 2019: 59).

Wie die sinkenden Organisationsgrade in Deutschland zeigen, wird dieses demoskopische Potenzial bei Weitem nicht ausgeschöpft. Vielmehr klafft eine Organisierungslücke. Aber zusätzlich zu den demoskopischen Lichtblicken geben auch tatsächliche betriebliche Erfolgsbeispiele und positive Mitgliederentwicklungen in einzelnen gewerkschaftlichen Organisationsbereichen der Hoffnung auf eine Revitalisierung der Gewerkschaften Nahrung – etwa zahlreiche betriebliche Organisierungserfolge in der ostdeutschen Nahrungs-, Metall- und Elektroindustrie (Dörre et al. 2017). Nur wenige von solchen einzelbetrieblichen – teilweise spektakulären – Erfolgen erscheinen auf dem Radar der breiteren öffentlichen Wahrnehmung, wie dies etwa den Beschäftigten der Rieser Teigwaren gelang, die sich 2018 zu 85 Prozent gewerkschaftlich organisierten (Wallrodt 2019). Noch seltener werden solche Lichtblicke systematisch wissenschaftlich ausgewertet.

Dabei kann Forschung einen Beitrag leisten, das demoskopische Potenzial zu nutzen und die Organisierungslücke zu schließen – etwa indem Erneuerungsansätze dahingehend untersucht werden, inwiefern sie dazu taugen, gewerkschaftliche Präsenz und Mächtigkeit im Betrieb aufzubauen, und woran es liegt, dass neu gewonnene Mitglieder dabei bleiben oder sich enttäuscht abwenden. Mit der *bedingungsgebundenen Tarifarbeit* nimmt sich die vorliegende Untersuchung einen solchen Ansatz zum Gegenstand.

### *Der Untersuchungsgegenstand*

Bedingungsgebundene Tarifarbeit ist insbesondere in der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (Ver.di) und der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG) eine verbreitete Herangehensweise. Sie zielt auf den Auf- bzw. Ausbau betrieblicher Gewerkschaftspräsenz durch die Erhöhung der Mitgliederzahlen bzw. der Durchsetzungsfähigkeit ab. Ein Wesensmerkmal bedingungsgebundener Tarifarbeit ist, dass das Eintreten in Tarifverhandlungen von ehren- oder hauptamtlichen Gewerkschaftern nicht bedingungslos vorgebracht, sondern an *Bedingungen* geknüpft wird. Damit ist mindestens ein bestimmter Organisationsgrad innerhalb

des Betriebes gemeint. Zugleich bieten derart angelegte Haus- bzw. Firmentarifauseinandersetzungen neuartige *direkte Beteiligungschancen* für Mitglieder.

Zwar haben beide Gewerkschaften noch keine stabile Trendwende in der Mitgliederentwicklung erzielt, sie konnten jedoch ihre Mitgliederstärke seit etwa 2008 annähernd konsolidieren (ausführlich dazu in Kapitel 2). Die Ursache in bedingungsgebundener Tarifarbeit zu sehen, liegt nahe, wäre aber außerordentlich verkürzt. Dass sie allerdings mit beachtlichen Organisierungserfolgen angewendet wurde, macht sie zu einem interessanten Untersuchungsgegenstand und erklärt auch ihre Bekanntheit – nicht nur in der gewerkschaftsnahen Presse (Meyer 2013; Wulff 2011), sondern auch in Arbeitgeberverbänden und diesen nahestehender Forschung (z. B. Hellmich 2017).

Im Rahmen der Untersuchung wird genauer zu analysieren sein, was bedingungsgebundene Tarifarbeit in Ver.di und NGG im Konkreten bedeutet und woran es liegt, dass mit ihr von Fall zu Fall unterschiedlich hohe und unterschiedlich stabile Organisierungserfolge zu verbuchen sind.

### *Die Untersuchungsperspektive*

Die Mitgliederkrise weist darauf hin, dass die Identifikation mit Gewerkschaften bei vielen Lohnabhängigen brüchig geworden ist oder ihre Selbstverständlichkeit verloren hat. Einst stabile Kollektivorientierungen, die für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft prädestinierten, prägen nur noch die Überzeugungswelten einer Minderheit der Lohnabhängigen. Selbst dort, wo noch oder wieder Vertrauen zu Gewerkschaften besteht, übersetzt sich dieses in den selteneren Fällen in einen Beitritt. Offenbar reicht in Umfragen ausgedrücktes Vertrauen in die Organisation Gewerkschaft nicht aus, um im betrieblichen Alltag zu einer Mitgliedschaft zu führen.

Um dies besser zu verstehen, hilft es, die gewerkschaftliche Defensive im Anschluss an Christian Dufour und Adelheid Hege (2010) als *soziale Repräsentationskrise* zu lesen, d. h. als eine Krise der *internen* Legitimation gewerkschaftlicher Organisationen und Personen:

»Trade unions set themselves up as actors by taking on the role of representation. The legitimacy of this representation is a crucial, albeit frequently masked, moment in the processes of change currently underway. And yet the reconstitution of legitimacy is a prerequisite in any strategy aimed at trade union renewal.« (Dufour/Hege 2010: 352)

In diesem Sinne haben Stéphane Beaud und Michel Pialoux die Erosion des Repräsentationsvermögens von gewerkschaftlich Aktiven innerhalb einer Belegschaft exemplarisch und mit herausragender Genauigkeit untersucht. Sie machen für den Niedergang der gewerkschaftlichen Organisationsmacht in einem französischen Peugeot-Werk den Wandel des Arbeits- und Lebensprozesses verantwortlich, infolge dessen eine Kultur des Gebens und Nehmens erodierte, die sich als ein verbindendes »System von Erwartungen und Errungenschaften« zwischen gewerkschaftlich Aktiven und den (überwiegend) angelernten Arbeitern eingespielt hatte (Beaud/Pialoux 2004: 259 ff.). Im Endeffekt stehen die gewerkschaftlich Aktiven dieses Werks vor einer Aufgabe, die sich in jedem gewerkschaftlichen Erneuerungsprozess stellt: Das Bewusstsein für kollektive Interessen gegenüber Kapital bzw. Staat einerseits und ihre Durchsetzbarkeit im Rahmen gewerkschaftlichen Kollektivhandelns andererseits muss in kleinteiliger Organisationsarbeit neu aufgebaut werden. Dabei braucht es zwischen gewerkschaftlich Aktiven und beteiligungs- bzw. folgebereiten Kollegen<sup>2</sup> ein neues System von Erwartungen und Errungenschaften. Studien, die diese komplexen Beziehungen zwischen Repräsentierten und Repräsentanten in den Blick nehmen, gelten als rar gesät (Brinkmann et al. 2008: 38).

Worin die Herausforderung gewerkschaftlicher Erneuerung besteht, bringt die von Dufour und Hege inspirierte Ingrid Artus auf den Punkt: »Es geht um glaubwürdige Vertretungsarbeit im Alltag und den sukzessiven Aufbau aktiver, legitimer sowie gewerkschaftsnaher Repräsentationsbeziehungen« (Artus 2014: 392). Dies gelte nicht nur für den Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht in der klassischen Industrie-, sondern ebenso in der prekären Dienstleistungswelt (ebd.). Der Weg aus der gewerkschaftlichen Defensive verlangt demnach die Erneuerung der gewerkschaftlichen Repräsentationsfähigkeit bzw. genauer gesagt: den (Wieder-)Aufbau »repräsentationsfähiger Repräsentanten« im Arbeitsalltag – und zwar unter den sich wandelnden gesellschaftlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen.

---

2 Frauen und andere Geschlechterorientierungen jenseits heteronormativer Muster sind bei allen männlichen Formulierungen stets mit gemeint. Da diese Studie auf Erhebungen in Belegschaften fußt, die (bis auf eine) weit überwiegend aus Frauen bestehen, wird im empirischen Teil dieser Arbeit von der Verwendung des generischen Maskulinums abgewichen. Dort werden befragte Personengruppen stochastisch gegendert, es sei denn dies steht im starken Kontrast zu den realen Geschlechterzusammensetzungen in diesen Gruppen.

Wie meine Untersuchung zeigen wird, erweist sich eine akteursorientierte Perspektive als ein sehr nützliches Instrument für eine praxisnahe soziologische Fallstudienforschung zu gewerkschaftlichen Organisationsprozessen. Diese Prozesse, so betonen Gewerkschaftsfunktionäre des Öfteren, hängen maßgeblich von wenigen handelnden Personen im Betrieb ab. Was aber tun diese aktiven Mitglieder und durch welche gewerkschaftliche Strategie können sie angemessen unterstützt werden? Eine Untersuchung, die an Dufour und Hege anschließt, hebt nicht zuletzt auf die konkrete, alltägliche Beziehungs- und Überzeugungsarbeit von Personen ab, die »Gewerkschaft« gegenüber den Beschäftigten als den (potenziellen) Gewerkschaftsmitgliedern bzw. Mitstreitern repräsentieren.

Nimmt man die Diagnose einer sozialen Repräsentationskrise ernst, so hat das auch Folgen für die Bewertung der gewerkschaftlichen Reaktionen auf diese Krise. Dass Gewerkschaften auf eingespielte institutionelle Machtressourcen wie Tarifverhandlungsroutinen und verbliebene korporatistische Kanäle setzen, mag naheliegend und im Einzelfall taktisch sinnvoll sein, ist aber Dufour und Hege zufolge kein vielversprechender Ausweg aus der gewerkschaftlichen Defensive. Die relative Stabilität der Institutionen der industriellen Beziehungen maskiere vielmehr »a loss of sociological legitimacy on the part of unions as representative social actors« (Dufour/Hege 2010: 353). Die schwindende interne Legitimation kann demzufolge auf Dauer nicht durch eine externe Legitimation vonseiten der Arbeitgeber<sup>3</sup> und des Staates ersetzt werden (vgl. Offe/Wiesenthal 1980: 106 ff.). Dies zeigt sich nicht zuletzt darin, dass die soziale Repräsentationskrise der Gewerkschaften die als stabil geltenden Institutionen der industriellen Beziehungen – betriebliche Mitbestimmung und Tarifautonomie – mittlerweile zu unterhöhlen droht. Im postfordistischen »Sog einer wettbewerbsorientierten Restrukturierung« der Arbeitswelt (Brinkmann et al. 2008: 30) gerieten zunächst die gewerkschaftliche Repräsentations- und Mobilisierungsfähigkeit und schließlich auch die institutionelle Stabilität der organisierten Arbeitsbeziehungen unter Druck.

Aufgrund dieser Wechselwirkung verwundert es nicht, dass die Krise der deutschen Gewerkschaften zwei arbeitssoziologische Diskurse her-

---

3 Der Lesbarkeit halber wird in der vorliegenden Untersuchung wiederholt der Begriff »Arbeitgeber« verwendet, obwohl die Worte »Arbeitgeber« und »Arbeitnehmer« das tatsächliche Verhältnis zwischen Kapital und Lohnarbeit verschleiern. Tatsächlich wird die Arbeitskraft der »Arbeitnehmer« von den »Arbeitgebern« gekauft. Erstere produzieren den Mehrwert, den sich letztere aneignen.

vorgebracht hat – die eher einzelfallorientierte gewerkschaftliche Revitalisierungsforschung einerseits und die eher makrosoziologisch angelegte Debatte um den Wandel des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen andererseits. Wie das Wechselspiel aus sinkender Organisationsmacht und der schleichenden Erosion institutioneller Macht bereits andeutet, besteht ein enger Zusammenhang zwischen beiden Diskursen. Beide Debattenstränge werden aber nicht immer miteinander verknüpft. Sogar von einer regelrechten »Kluft« ist die Rede (Dörre 2018: 650).

Die Untersuchung konkreter Revitalisierungsansätze im Lichte beider Debattenstränge zu analysieren, ist aus mindestens zwei Gründen wissenschaftlich sehr fruchtbar: Zum einen ist es *aus Sicht der Revitalisierungsforschung* eine zentrale Frage, ob innovative Gewerkschaftsstrategien an den institutionalisierten Pfad der deutschen Arbeitsbeziehungen adaptiert sind oder nicht – und deswegen womöglich Friktionen und unbeabsichtigte Nebenfolgen entstehen. Die Verbetrieblichungstendenz in den deutschen Arbeitsbeziehungen eröffnet Gelegenheiten, betriebs- und mitgliedernah gewerkschaftliche Auseinandersetzungen zu führen und auf diesem Wege gewerkschaftsnahe Repräsentationsbeziehungen (wieder-)aufzubauen. Ein neuartiger betriebspolitischer Gewerkschaftsansatz kann aber auch daran scheitern oder in seiner Wirkung bzw. Nachhaltigkeit begrenzt sein, weil er nicht mit dem traditionellen interessenpolitischen Pfad harmoniert. Genau dies wurde und wird im Zusammenhang mit der Übertragung des angelsächsischen Organizing<sup>4</sup> intensiv diskutiert und war auch die Grundlage der Erörterungen zum »Scheitern« betriebsnaher Tarifarbeit in der IG Metall und IG BCE in den 1960er Jahren (vgl. Schmidt 1971; Abelshäuser 2009: 126 ff.; Kap. 4). Denkbar ist allerdings auch, dass neuartige Ansätze den tradierten Modus Operandi der Arbeitsbeziehungen transformieren. Weitreichende Folgen für die beteiligten Akteure und die »Institutionalisierung des Klassenkonflikts« (Geiger 1949) sind denkbar. So wird angenommen, dass der Trend zur Verlagerung von Verhandlungskompetenzen und -themen auf die betriebliche Ebene »die gesamte Architektur des Systems dualer Interessenregulierung der Bundesrepublik erheblich verändern [dürfte]« (Schmidt/Trinczek 1999: 122). So stellt sich zum anderen *aus Sicht der Arbeitsbeziehungs-forschung* die Frage, ob sich anhand der Fallstudienforschung zu innovativen Organisationsstrategien Dynamiken entdecken lassen,

---

4 Um die Übersichtlichkeit des Textes zu verbessern, wird der englische Begriff »Organizing« nicht kursiviert. Da der Begriff im Deutschen noch nicht lexikalisiert ist, wird auf die Genitivendung -s verzichtet.

die über *potenzielle* Entwicklungswege und -tendenzen in den deutschen Arbeitsbeziehungen Auskunft geben.

Die vorliegende Untersuchung verbindet beide Debatten, fokussiert sich aber auf die Revitalisierungsperspektive. Sie will zuvorderst erklären, wie die Erneuerung der gewerkschaftlichen Repräsentationsfähigkeit im Zuge bedingungsgebundener Tarifarbeit gelingt und warum diese in manchen Fällen über mehrere Jahre hinweg stabil bleibt, während sie in anderen Fällen schwindet. Im Zuge dessen ist zu beachten, inwiefern der Ansatz bedingungsgebundener Tarifarbeit mit dem institutionellen Pfad der deutschen Arbeitsbeziehungen harmoniert. Dabei kann im Einzelfall – gewissermaßen als soziologische Tiefenbohrung – untersucht werden, inwiefern jener die traditionellen Modi der Interessenrepräsentation in den deutschen Arbeitsbeziehungen transformiert. Dieser Fokus ergibt sich schon allein aus einer grundsätzlichen Überlegung: Ohne eine stabile Erneuerung gewerkschaftlicher Repräsentationsfähigkeit wird sich auch die schleichende »Erschöpfung« (Streeck 2009) der Institutionen der deutschen Arbeitsbeziehungen fortsetzen. Um Institutionen der Interessenvertretung von abhängig Beschäftigten zu stabilisieren, scheint es der Mobilisierung »der Basis« zu bedürfen:

»In a market economy, coordinated or liberal, labor institutions must arguably be shored up in periodic episodes or campaigns based on grassroots mobilization. This necessity, which on its face may seem onerous or even debilitating, is also a virtue – a resource for revitalization that employers cannot match.« (Turner 2009: 295; vgl. auch: Artus 2003: 268)

Die Revitalisierungsforschung ist daher der Ankerpunkt der vorliegenden Untersuchung.

### *Der Aufbau der Untersuchung*

*Kapitel 2* arbeitet im Kern die Konzeptionen bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di und NGG heraus und skizziert, wie weitreichend und warum diese in den jeweiligen Organisationen Anwendung finden. Eingeleitet wird das Kapitel aber zunächst mit der Klarstellung, dass bedingungsgebundene *Tarifarbeit* als eine Unterform eines variantenreichen Pools bedingungsgebundener *Gewerkschaftsarbeit* anzusehen ist. Irreführenderweise werden beide Begriffe des Öfteren als Synonyme verwendet. Ein erster Vergleich bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di und NGG mit Organizing-Prämissen und betriebsnaher Tarifarbeit eröffnet zum Abschluss des Kapitels

eine erste orientierende Einordnung des Gegenstandes dieser Untersuchung.

*Kapitel 3* skizziert mit der Revitalisierungsforschung den primären analytischen Anker dieser Arbeit. Dadurch wird zum einen die leitende Traditionslinie dieser Untersuchung deutlich. Zum anderen treten durch die Aufarbeitung wesentlicher Ergebnisse der Revitalisierungsforschung Erkenntnisse und Lücken zutage, die die eigene Untersuchung anleiten. Anschließend wird der Bogen zur Forschung über den Wandel der Arbeitsbeziehungen geschlagen.

*Kapitel 4* arbeitet genauer heraus, welche Chancen und Gefahren bestehen, wenn im tradierten Modell deutscher Arbeitsbeziehungen mit innovativen, beteiligungsorientierten Organisationsstrategien experimentiert wird. Um die potenziellen Folgewirkungen ranken sich diverse Thesen, die bisher kaum auf der Basis empirischer (Fall-)Studien gewerkschaftlicher Erneuerung untersucht worden sind. Dies ist eine Forschungslücke, zu der die vorliegende Untersuchung einen explorativen Beitrag liefert.

*Kapitel 5* entwickelt die oben umrissene Forschungsperspektive zu einer analytischen Forschungsheuristik weiter. Als zentraler Rahmen wird die *Mobilization Theory* von John Kelly (1998) genutzt. In diesen Rahmen werden macht- und repräsentationssoziologische Überlegungen integriert.

*Kapitel 6* fasst den Argumentationsgang zu den analytischen Grundlagen dieser Untersuchung zusammen und legt dar, welche konkreten Fragestellungen und welche Suchthesen diese Untersuchung leiten.

*Kapitel 7* beschreibt, wie den Fragestellungen methodisch nachgegangen wird. Die Untersuchung fußt auf vertiefenden Betriebsfallstudien zur Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit. Grundlage sind sieben Intensiv- und drei Kurzfallstudien aus dem Bereich von Akut- und Rehakliniken (Ver.di) einerseits und Betrieben der Nahrungsmittelindustrie (NGG) andererseits. Die dortigen Organisationserfolge und -rückschläge werden vornehmlich auf der Basis von 70 Interviews rekonstruiert.

*Kapitel 8* skizziert den Kontext der Betriebsfallstudien. Es stellt beide Branchen als heimliche Schwergewichte heraus und gibt Auskunft über deren Arbeitsbeziehungen.

*Kapitel 9 bis 11* liefern schließlich die Analysen, wie gut und warum es in den zehn Fällen (nicht) gelang, gewerkschaftliche Repräsentationsbeziehungen aufzubauen und zu stabilisieren. Diese werden nicht zuletzt zeigen, dass den Fallbeispielen drei verschiedene soziale Logiken unterliegen, wie bedingungsgebundene Tarifarbeit umgesetzt werden kann.

*Kapitel 12* durchleuchtet die Fallbeispiele vor dem Hintergrund der in Kapitel 4 entwickelten Thesen, wie eine beteiligungsorientierte Erneuerungsstrategie mit dem tradierten Pfad der deutschen Arbeitsbeziehungen harmonisiert. Im Zuge dessen werden betriebliche Tarifkommissionen als Akteur der Arbeitsbeziehungen aus ihrem Schattendasein geholt.

*Kapitel 13* fasst zentrale Ergebnisse zusammen und gibt damit eine Antwort, worin die Chancen bedingungsgebundener Tarifarbeit für die Erneuerung der gewerkschaftlichen Repräsentationsfähigkeit liegen. Zugleich treten strategische Baustellen im Ansatz bedingungsgebundener Tarifarbeit im Speziellen und der gewerkschaftlichen Organisationsreformen im Allgemeinen hervor.

*Kapitel 14* schließt die Untersuchung ab. Es reflektiert die Forschungsheuristik aus Kapitel 5, hebt besonders lohnenswerte Felder zukünftiger Forschung zu bedingungsgebundener Tarifarbeit hervor und schließt mit einem Kommentar, worauf zu achten ist, wenn sich Gewerkschaften neben dem Aufbau betrieblicher Organisationsmacht durch staatliche Unterstützungsleistungen zu stärken versuchen.



Teil I  
Gegenstand und analytische Grundlagen



## 2 Ansätze bedingungsgebundener Gewerkschafts- und Tarifarbeit

Bedingungsgebundene Gewerkschaftsarbeit ist in gewerkschaftsnahen Kreisen ein geläufiges Schlagwort. Darunter versammeln sich – insbesondere in Ver.di, IG Metall und NGG – sehr verschiedene taktische Arbeitsweisen. Eine Auseinandersetzung mit bedingungsgebundener Gewerkschafts- und Tarifarbeit hat daher zu Beginn zu klären, was damit konzeptionell gemeint ist. Eine von mehreren Varianten bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit ist die bedingungsgebundene *Tarif*arbeit in Ver.di und NGG. Zwar ist dieses Schlagwort in der NGG wenig verbreitet. Aber eine dort übliche Praxis teilt sich Eckpunkte mit einem in Ver.di bekannten Ansatz, der unter dem Label bedingungsgebundene Tarifarbeit populär geworden ist.

Zur Orientierung werden im Folgenden die mir bekannten konzeptionellen Varianten bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit skizziert und begründet, warum sich die Untersuchung auf die bedingungsgebundene Tarifarbeit in Ver.di und NGG eingrenzt. Anschließend werden diese Varianten eingehend beschrieben (Kap. 2.1.1 und 2.2.1). Um die innerorganisatorische Bedeutung der Ansätze und ihre Anwendungsweise besser verständlich machen zu können, werden nach dem Konzept jeweils der organisatorische Kontext und die Entstehungshintergründe bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di und NGG umrissen (Kap. 2.1.2 und 2.2.2). Ein Zwischenfazit vergleicht beide Herangehensweisen und gibt eine erste Einschätzung, inwiefern diese als Spielarten des Organizing bzw. als Wiedergeburt betriebsnaher Tarifarbeit angemessen charakterisiert sind (Kap. 2.3).

### *Varianten bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit: eine Übersicht*

Wenn von bedingungsgebundener Gewerkschafts- oder Tarifarbeit gesprochen wird, treten leicht Missverständnisse auf. Schaut man genauer hin, dann lassen sich die Konturen von fünf Varianten bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit erkennen (Tabelle 1)

Variante	Art der innerorganisatorischen Formalisierung	Art der Bedingungen	Framing der Bedingungen	Reichweite der Mitgliederbeteiligung	Urheber der Bedingungen
(1) <i>Bedingungsgebundene Tarifarbeit nach dem Konzept von Oliver Dilcher (Ver.di)</i>	Handlungsleitendes Konzept für Hauptamtliche und ehrenamtlich Aktive	Quantitative und qualitative Bedingungen	Variabel (Kostendeckung; demokratische Legitimation; machtpolitische Notwendigkeit)	Ausgeprägte Information (u. a. Offenlegen des Organisationsgrades) und Meinungsbeteiligung; i. a. R. Mitmach- und Entscheidungsbe-teiligung für Aktive (z. T. auch für Mitglieder)	Variabel (vorrangig lokal aktive Ehrenamtliche)
(2) <i>Bedingungsgebundene Tarifarbeit in der NGG</i>	Allgemeingültige Regel in der Organisation	Vorrangig quantitative Bedingungen (Organisationsgrad)	Variabel (bürokratische Hürde; machtpolitische Notwendigkeit)	Information und Meinungsbeteiligung; i. a. R. Mitmach- und Entscheidungs-beteiligung für Aktive (selten für Mitglieder)	Überbetriebliche Funktionäre (Beschluss auf dem Gewerkschaftstag)

(3) <i>Bedingungsgebundene Tarifarbeit in der IG Metall</i>	i. a. R. keine (z. T. lokaler Beschluss)	Quantitative Bedingungen (Organisationsgrad)	Variabel (alle Begründungsvarianten)	Variabel	i. a. R. lokale Hauptamtliche
(4) <i>Organisationsgradgebundene Steuerung hauptamtlicher Unterstützung (Ver.di, NGG, IG Metall)</i>	i. a. R. keine (z. T. lokaler Beschluss)	Quantitative Bedingungen (Organisationsgrad)	Variabel (alle Begründungsvarianten)	–	Lokales Hauptamt
(5) <i>Organisationsgradgebundene Verteilung von Mandaten in Vorständen und Tarifkommissionen (IG Metall, NGG)</i>	Allgemeine bzw. regional geltende Regel in der Organisation	Quantitative Bedingungen (Organisationsgrad)	k. A.	–	Hauptamt / Gewerkschaftsapparat
(6) <i>Bedingungsgebundene Aktivenarbeit (IG Metall)</i>	Kurze Handlungsempfehlung	Quantitative und qualitative Bedingungen	Variabel	Variabel	Ehrenamtlich Aktive, ggf. im Austausch mit der Belegschaft

Tabelle 1: Varianten bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit

Quelle: eigene Darstellung

Variante 1: Das Konzept der *bedingungsgebundenen Tarifarbeit nach Oliver Dilcher* kombiniert quantitative (Organisationsgrade) mit qualitativen Bedingungen (v. a. kollektive Handlungsbereitschaft). Die Bedingungen werden nach dem Konzept variabel begründet (Framing). Zum einen seien sie notwendig, um über Mitgliedsbeiträge die personellen und finanziellen Kosten von Tarifverhandlungen zu decken. Des Weiteren werden sie damit begründet, dass eine mehrheitlich organisierte Belegschaft zum Ausdruck bringe, dass die gewerkschaftlichen Ziele demokratisch legitimiert sind. Darüber hinaus seien sie eine Notwendigkeit, um gegenüber dem Arbeitgeber hinreichend mächtig zu sein. Schwerpunkte der Mitgliederbeteiligung sind die ausgeprägte Information und Meinungsbeteiligung der Mitglieder, sowie die Entscheidungspartizipation von aktiven Mitgliedern, die in die Tarifkommission gewählt wurden. Der Organisationsgrad ist offenzulegen. Intensive Rückkopplungsprozesse zwischen haupt- bzw. ehrenamtlichen Funktionären und den Mitgliedern werden dezidiert eingefordert. Die Bedingungen sind laut Konzept von den lokalen Aktiven – in aller Regel den Tarifkommissionsmitgliedern – festzulegen (ausführlich vgl. Kap. 2.1.1).

Variante 2: Die *Bedingungsgebundene Tarifarbeit in der NGG* fußt im Wesentlichen auf einem allgemeinen Organisationsbeschluss, dass (i. a. R. Haus-)Tarifverhandlungen erst beim Erreichen der quantitativen Bedingung eines 30- bzw. 50-prozentigen Organisationsgrades begonnen werden. Das Framing der flexibel handhabbaren Regel ist nicht vorgeschrieben und kann daher neben den drei genannten Begründungen der Dilcher-Variante auch als bürokratische Hürde verstanden werden. Die Entscheidung für eine bedingungsgebundene Tarifarbeit hat die Beteiligungsmöglichkeiten von Aktiven und Mitgliedern laut den Geschäftsordnungen nicht nennenswert erweitert. Laut Satzung wird sowohl auf die Information und Meinungsbeteiligung in Rahmen von Mitgliederversammlungen wert gelegt als auch auf die Entscheidungsbeteiligung gewählter Tarifkommissionsmitglieder. Der Organisationsgrad wird typischerweise innerbetrieblich nicht weithin offengelegt. Für die Adressaten der Bedingungen sind diese eine Setzung seitens der NGG als Organisation (ausführlich vgl. Kap. 2.2.1).

Variante 3: *Bedingungsgebundene Tarifarbeit in der IG Metall* ist nicht formalisiert und besteht in der Regel darin, dass ein bestimmter Organisationsgrad zur Voraussetzung von Tarifverhandlungen seitens der betreuenden Hauptamtlichen veranschlagt wird. Die Begründung hängt entsprechend von den jeweiligen Hauptamtlichen ab. Eine bestimmte Tiefe bzw. Art der Mitgliederbeteiligung ist damit nicht verbunden. Sie variiert gemäß

Satzung und Hauptamtlichen-Anspruch. Mal wird sie mit Organizing-Ansprüchen, wie der expliziten Erwartung einer hohen Eigenaktivität und Befähigung der Aktiven verknüpft, mal erschöpft sie sich in der bloßen Erwartung, Mitglieder zu rekrutieren. Vorrangig ist diese Variante im Kontext von Haus- und Anerkennungstarifauseinandersetzungen – beispielsweise im Rahmen von Erschließungsprojekten – anzutreffen (z. B. Dörre et al. 2017: 99 ff.; Thiel/Eversberg 2017). Sie wird aber auch in Flächen-tarifauseinandersetzungen eingebracht – etwa im Rahmen von Konflikten um Tarifabweichungen (z. B. Lehdorff 2011) oder wenn Mitglieder bzw. Betriebe an (bezahlten) Tagesstreiks im Rahmen der Flächentarifauseinandersetzungen nur dann teilnehmen dürfen, sofern diese sich zuvor an den (unbezahlten) Warnstreiks beteiligt haben und ein Mitgliedervotum für einen Tagesstreik vorliegt (Bahnmüller/Salm 2018: 42 ff.).

Variante 4: Bedingungsgebundene, d.h. *Organisationsgrad gebundene Steuerung hauptamtlicher Unterstützung* findet sich in allen drei genannten Gewerkschaften. In Ver.di ist beispielsweise die Praxis verbreitet, dass Gewerkschaftssekretäre Betriebe in Abhängigkeit von deren Mitgliederzahlen und deren tarifpolitischer Bedeutsamkeit reihen und die Betreuungskapazitäten auf die obersten Betriebe lenken. In Ver.di, der IG Metall und der NGG wird zuweilen auch die Unterstützung einer Betriebsratsgründung daran geknüpft, dass die Belegschaft sich vorab zu einem gewissen Grad gewerkschaftlich organisiert hat (u. a. Dribbusch 2003: 159; Dörre et al. 2017: 100 f.). Derlei Bedingungen sind in der Regel nicht formalisiert und werden von Sekretär zu Sekretär unterschiedlich hoch angesetzt und begründet. Ein typisches Framing im Kontext von bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit bei anstehenden Betriebsratsgründungen lautet, dass der Beitritt zur Gewerkschaft als eine Art Vorwahl begriffen werden kann, die anzeigt, wie wahrscheinlich der Rückhalt in der Gesamtbelegschaft bei der tatsächlichen Wahl sein wird.

Variante 5: Im Rahmen vereinzelt auf verschiedenen Ebenen der NGG und der IG Metall anzutreffender *bedingungsgebundener Zuteilung von Mandaten* werden Organisationsgrade organisationsseitig zur Voraussetzung für die Zuteilung von Mandaten für Betriebsfunktionäre in Tarifkommissionen oder lokalen Gremien erklärt – etwa dass ein Betrieb nur in der NGG-Branchentarifkommission der sachsen-anhaltinischen Ernährungsindustrie vertreten sein darf, wenn er einen hohen Organisationsgrad bzw. positiven Trend in der Mitgliederentwicklung aufweist.

Variante 6: Jüngst wird in der IG Metall ein bedingungsgebundenes Vorgehen bei Vertrauensleute-Kampagnen beworben. Mit dieser *bedingungsgebundenen Aktivenarbeit* deutet sich eine weitere Variante bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit an, die Grundideen des Ansatzes von Oliver Dilcher verallgemeinert, ohne darauf offen Bezug zu nehmen. Vertrauensleuten wird in einer kurzen Handreichung empfohlen, mit den Kollegen notwendige Schritte für erfolgreiche Kampagnen zu erörtern oder ein Mindestquorum zu proklamieren, das erreicht sein muss, bevor eine gewerkschaftlich Aktion umgesetzt wird (z. B. eine bestimmte Anzahl an Unterstützerunterschriften bevor eine Petition an den Arbeitgeber übergeben wird). Auf dem Weg sollen Vertrauensleute-Aktionen beteiligungsorientierter, verlässlicher und effektiver werden (IG Metall Vorstand 2020: 33 f).

### *Eingrenzung des Forschungsfokus*

Im Rahmen dieser empirischen Untersuchung ist es aus forschungsökonomischen Gründen notwendig, sich auf zwei Varianten bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit einzugrenzen. Meines Erachtens sind die ersten beiden Varianten aus drei Gründen in den Fokus zu nehmen: (1) Beide Varianten sind ausgeprägt formalisiert<sup>5</sup> und werden in den jeweiligen Organisationen prominent diskutiert bzw. angewendet. Bei den Varianten drei bis fünf handelt es sich – im Gegensatz zu den ersten beiden – im Endeffekt um taktische bzw. innerorganisatorische Details, deren Revitalisierungseffekt als geringer einzuschätzen ist. Die sechste Variante wurde erst nach Abschluss dieser Studie bekannt gemacht und liegt lediglich als kurze Handlungsempfehlung vor. (2) Für die Eingrenzung auf die ersten beiden Varianten spricht auch, dass in deren Begründung mehr oder weniger explizit auf die Problematik Bezug genommen wird, dass mit stellvertretender Gewerkschafts- bzw. Tarifarbeit eine Erosion der Organisationsmacht – der zentralen Quelle gewerkschaftlicher Durchsetzungsfähigkeit – einhergeht. In beiden Varianten wird daher Kritik an Stellvertretung in Gewerkschaften geübt und ein stärkeres Beteiligtsein der Mitglieder eingefordert (s. u.). Sie setzen somit am zentralen Problem der sozialen Repräsentationskrise der Gewerkschaften an. (3) Außerdem ist die Eingrenzung auf die ersten beiden Varianten angezeigt, weil mit betriebsnaher *Tarifarbeit* gewisse gewerk-

<sup>5</sup> Formalisierung erleichtert es, die zu untersuchende Praxis zu benennen und für eine Untersuchung einzugrenzen. Wird eine organisationsweite Regel bzw. ein Konzept begründet und ausformuliert, kann analysiert werden, in welche Strategie diese(s) gebettet ist.

schaftsstrategische Veränderungen einhergehen, die potenziell bedeutsame Veränderungen im Modus der deutschen Arbeitsbeziehungen mit sich bringen (vgl. Kap. 4).

## 2.1 Bedingungsgebundene Tarifarbeit in Ver.di

### 2.1.1 Konzept und Form: Das Handbuch bedingungsgebundene Tarifarbeit

Im Organisationsbereich von Ver.di liegt mit dem Handbuch zur bedingungsgebundenen Tarifarbeit von Oliver Dilcher<sup>6</sup> ein Interpretations- und Handlungsangebot zur aktuellen gewerkschaftlichen Krise vor, die als eine »Identitätskrise ihrer Mitglieder und der Organisation« gedeutet wird (Dilcher 2016: 6). Diese Krise ergibt sich laut Dilcher aus der unterschiedlichen subjektiven Gewichtung gewerkschaftlicher Ziele von haupt- und ehrenamtlichen Funktionären auf der einen Seite und den übrigen Kollegen auf der anderen Seite (ebd.). Statt strukturelle Krisenursachen wie gesellschaftliche Großtrends (»Globalisierung«, »Individualisierung« u. ä.) maßgeblich verantwortlich zu machen, ist dem Ansatz nach von einer handlungsorientierten Problemdiagnose auszugehen, die einen Entfremdungsprozess zwischen gewerkschaftlichen Repräsentanten und Repräsentierten ins Zentrum stellt.

Aus dieser Ausgangsüberlegung heraus sei es notwendig, mittels »identitätsstiftender Interventionen« potenzielle Mitglieder erstmalig oder erneut an die Organisation zu binden. Daher sollen Themen aufgegriffen werden, die »emotional berühren« (ebd.: 10): »Es geht ja gerade darum, die Menschen dort abzuholen, wo sie stehen. Es geht nicht primär darum, die Interessen der Funktionäre zu bedienen« (ebd.: 21).<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Oliver Dilcher (Jg. 1959) ist seit 2020 freier Berater und war zuvor jahrelang in verschiedenen Funktionen als Gewerkschaftssekretär in der ÖTV und bei Ver.di tätig. Als Geschäftsführer der ÖTV-Kreisverwaltung Schleswig-Eckernförde und späterer Geschäftsführer des Ver.di-Bezirks Nordost entwickelte er ab 1998 die Arbeitsweise bedingungsgebundener Tarifarbeit. Er ist ein ausgebildeter Sozialarbeiter sowie Erziehungs- und Sozialwissenschaftler, der sich 2010 an der Universität Flensburg promovierte (Dilcher 2010). Einen bedeutsamen Teil seiner politischen Sozialisation erfuhr er im libertären Spektrum außerparlamentarischer Bewegungen. Er war in der Jugendzentrums- und Anti-AKW-Bewegung aktiv.

<sup>7</sup> Wenn im Rahmen des Ansatzes von »Identität« gesprochen wird, so wird darunter ein sich wandelndes »Konzept von sich selbst« verstanden, zu dem auch eine individuelle Haltung gegenüber

Um die Identifikation mit »der Gewerkschaft« zu befördern, sollen sich die gewerkschaftlichen Repräsentanten an *vier zentrale Handlungsmaximen* halten:

(1) Gewerkschaftliche Funktionäre sollen gemäß dem Leitspruch »Daten statt Dogmen« sachlich mittels »Zahlen, Daten und Fakten« über die betriebliche Situation oder die Gewerkschaft aufklären und keinesfalls als belehrende »Welterklärer« auftreten (ebd.).

(2) Dazu gehöre eine grundsätzliche Haltungsänderung bei den gewerkschaftlichen Repräsentanten, »die den Funktionär nicht primär als »Grals-hüter einer vermeintlichen Wahrheit« definiert, sondern als fundierten Prozesssteuerer, der die Interessen erst ermittelt, bevor sie vertreten werden« (ebd.: 11). Einzelne Vertreter des Ansatzes spitzen diese Grundhaltung zu, indem sie sich als »reine Prozesssteuerer« und die Mitglieder als »die Entscheidungsträger« verstehen (HA-LBZ-03-I).

(3) Funktionäre sollen bedingungslos ehrlich sein, insbesondere, indem sie durch das Offenlegen des Organisationsgrades die Stärke/Schwäche der gewerkschaftlichen Interessenvertretung kundtun.

(4) Schließlich sollen sie gemäß dem Leitspruch »Sage, was du tust und tue was du sagst« zuverlässig und konsequent handeln. Dies sei die Grundlage für Authentizität, die wiederum Voraussetzung sei, damit sich Beschäftigte mit den gewerkschaftlichen Funktionären identifizierten:

»Deshalb ist es zwingend notwendig, bei allem, was wir im Prozess tun und ankündigen, genau zu prüfen, ob wir über die personellen, materiellen und zeitlichen Ressourcen verfügen, ob wir mental in der Lage sind, eingeforderte Bedingungen auch abzufordern oder ob wir in der Lage sind, daraus resultierende Konflikte durchzustehen.« (Dilcher 2016: 11)

Namensgebend für das Konzept ist, dass Tarifverhandlungen nicht bedingungslos vonstattengehen, sondern sich die Funktionäre und im Weiteren die Belegschaftsmitglieder darüber im Klaren werden sollen, was die *Bedingungen* erfolgreicher Interessenvertretung sind und was folgt, wenn diese Voraussetzungen nicht bestehen (ebd.: 12). Vier Bedingungen werden aus dem Ansatz heraus unterschieden (Tabelle 2).

Den ersten beiden Bedingungen kommt eine herausgehobene Bedeutung zu: dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad als sogenannter quantitativer Bedingung und der Handlungsbereitschaft der Mitglieder als qualitativer Bedingung. Beide sollen im Kreis der Aktiven konkretisiert

---

Gewerkschaften zählt (Dilcher 2016: 7). Die identitätspsychologischen Überlegungen entstammen im Wesentlichen dem Lehrwerk »Identitätspsychologie« von Karl Haußer (1995).

Bedingung	Charakterisierung
gewerkschaftliche Handlungsmacht	am gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Belegschaft abzulesen
Aktionsfähigkeit einer Belegschaft	Anzeichen aus der Belegschaft, für die eigenen Ziele kollektiv einzustehen
Handlungsfähigkeit der Akteure	funktionierende gewerkschaftliche Strukturen (z. B. Büros, Vertrauensleutenetzwerke) personelle Kompetenzen zur Prozesssteuerung und Verhandlungsführung (u. a. tarifliches Sachwissen, soziale Kompetenzen zur Prozessbegleitung und Konfliktregulierung in Gruppen)
Finanzielle Ressourcen	hinreichende finanzielle Ressourcen aus Mitgliedsbeiträgen um die Kosten für Tarifverhandlungen zu bestreiten

Tabelle 2: Bedingungen erfolversprechender Tarifarbeit nach dem Dilcher-Konzept

Anmerkung: Diese Bedingungen werden von Bartölke (2011) weiter differenziert. An dieser Stelle wird der aktuellen, zweiten Auflage des Handbuchs zur bedingungsgebundenen Tarifarbeit gefolgt.

Quelle: Dilcher 2016: 12, eigene Darstellung

werden. Sie sind laut Konzept den Belegschaftsmitgliedern als notwendige Bedingungen für die nächsten interessenpolitischen Schritte zu stellen.

Dem Konzept nach sollen haupt- und ehrenamtliche Funktionäre die genannten Bedingungen reflektieren, gemeinsam konkretisieren, offen kommunizieren und daran arbeiten, sie zu erreichen: »Wer Mitglieder mit der Aussage konfrontiert: ›Wir tun erst was, wenn ihr euch mindestens zu 50% organisiert habt!«, hat das Verfahren gründlich missverstanden« (Dilcher 2016: 12). Kernbotschaft in schlecht organisierten Betrieben sei: »Wir [Funktionäre, M. T.] würden gern Tarifverträge für euch abschließen, wir können es aber noch nicht, weil wir zu schwach sind!« (ebd.: 12). Ziel der Bedingungen sei es, die »demokratische Legitimation« der handelnden Funktionäre zu erhöhen (ebd.).

Die vier Handlungsmaximen und das Reflektieren und Formulieren von Bedingungen bilden schließlich das Gerüst eines *5-Phasenmodells für Haustarifverhandlungen* (ebd.: 13 ff.).

(1) *Phase der Verunsicherung*: In dieser Phase sollen die Funktionäre im Rahmen eines Workshops ihr individuelles gewerkschaftliches Selbstkonzept und die Voraussetzungen für Tarifauseinandersetzungen hinterfragen. Neben der Schulung der ehrenamtlichen Funktionäre im Kollektivrecht sollen Grundlagen der Konfliktbearbeitung in Gruppen sowie der Gesprächs- und Verhandlungsführung vermittelt werden. Im Zuge dessen soll auch die

Rollenverteilung klargemacht werden, dass Gewerkschaften die Tarifverträge gestalten, während Betriebsräte deren Einhaltung zu kontrollieren haben. Ein Rollenspiel zu der Frage, wie es sich für die Funktionäre anfühlt, einmal aus der Position der Stärke und einmal aus einer Position der Schwäche heraus Tarifverhandlungen zu führen, soll dazu dienen, »dass die Teilnehmer sowohl rational als auch emotional verstehen, was es bedeutet, aus einer Position der Schwäche Verhandlungen zu führen« (ebd.: 16). Im Anschluss daran sollen die Funktionäre erörtern, wie die Tarifkommission zu einer »identitätsstiftenden Forderung« kommt.

»Grundlage für diese Diskussion ist die Erkenntnis: Funktionäre ticken anders. Daraus resultiert zum Einen [sic], dass die Adressaten mit in die Forderungsfindung eingebunden werden müssen, zum Anderen [sic] aber erst einmal gefragt werden sollten, ob ver.di für sie überhaupt verhandeln soll.« (ebd.)

Am Ende soll eine konkrete Arbeitsplanung der Tarifrunde stehen, auf die sich die Funktionäre verbindlich verpflichten.

(2) *Diskussionsphase*: In dieser Phase soll über eine Befragung der Beschäftigten oder der Mitglieder herausgefunden werden, wie subjektiv bedeutsam sie die verschiedenen Forderungen finden. Ein wichtiges Anliegen dieser Phase ist, eine interessenpolitische Diskussion in der Belegschaft anzustoßen. Zwei Botschaften sollen in dieser Phase transportiert werden: Erstens sei bei der Präsentation der Befragungsergebnisse zu vermitteln: »Der Tarifvertrag ist kein öffentliches Gut, jeder muss dafür in die Verantwortung gehen! Aus einer Minderheitenposition lassen sich keine guten Ergebnisse erzielen!« (ebd.: 17). Zweitens sei im Falle von Belegschaftsbefragungen darauf hinzuweisen, dass diese keine Entscheidungsbeteiligung darstellen. Denn diese sei nur Mitgliedern vorbehalten. Die zweite Botschaft lautet daher: »Ohne Mitgliedschaft keine Beteiligung an einer Abschlussentscheidung!« (ebd.). Zu Diskussionsphase gehört auch, dass auf verschiedenen Wegen Gehaltsvergleiche/-differenzen (z. B. zum TVöD) und die Jahresgewinne des Unternehmens ohne wertende Kommentare öffentlich gemacht werden sollen.

(3) *Aufklärungsphase*: In dieser Phase sollen die Ziele für die Tarifverhandlung aus den Ergebnissen der Befragung abgeleitet werden. Befragungsergebnisse und Zielstellungen sollen der Belegschaft transparent gemacht werden. Zudem sollen insbesondere die aktuelle Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaft offengelegt, die Bedingungen erfolgreichen gewerkschaftlichen Handelns gegenüber der Belegschaft kommuniziert und Handlungs-

angebote unterbreitet werden. Im Zuge dessen soll auch dargelegt werden, was die Folge für die Belegschaft ist, wenn jene Bedingungen nicht erreicht werden. Als Instrumente werden Betriebsversammlungen und Flugblätter genannt.

(4) *Entscheidungsphase*: In dieser Phase soll auf einer Mitgliederversammlung und/oder einem Treffen der Tarifkommission entschieden werden, ob in dem Betrieb die Bedingungen für erfolgreiche gewerkschaftliche Arbeit erfüllt werden. Tarifkommissionen sind auf einer Mitgliederversammlung zu wählen. Werden die Bedingungen nicht erfüllt, sollen die Aktivitäten der Diskussions- und der Aufklärungsphase wiederholt werden.

(5) *Verhandlungsphase*: Erst in dieser Phase sollen die Tarifverhandlungen aufgenommen werden, sofern die Bedingungen für einen erfolgreichen Tarifabschluss gegeben sind. Die Forderungen sollen öffentlich gemacht werden. In dieser Phase sind schließlich Vorbereitungen zu (Warn-)Streiks zu treffen. Als weitere Instrumente werden Pressearbeit, Mitgliederversammlungen, Öffentlichkeitsarbeit und Flugblätter genannt.

In jeder der fünf Phasen gehe es für die Funktionäre im Kern darum, »die subjektive Betroffenheit des eigenen Tuns zu berücksichtigen« (ebd.: 13). Aus dem Grunde sei zu prüfen, ob die genannten Bedingungen gegeben sind, bevor Verhandlungen begonnen werden. Die Vertretenen sollen signalisieren, ob sie »von Ver.di vertreten werden« wollen (ebd.: 15). In allen Phasen sei auf einen »transparenten Kommunikationsansatz« zu achten, damit Informationen breit gestreut und »Herrschaftswissen« von Funktionären verhindert sowie die Identifikation der Beteiligten mit dem Prozess erhöht wird (ebd.: 23). Aus dem Grund wird auch die Nutzung sozialer Netzwerke empfohlen. Noch vor dem Start in die fünf Phasen sei es »zwingend notwendig« die Verantwortlichen in den übergeordneten gewerkschaftlichen Führungsebenen zu konsultieren, um klare Absprache zu treffen und »politische Interventionen« zu verhindern (ebd.: 23 f.).

Keine Auskunft gibt das Konzept allerdings zu der Frage, wer schlussendlich für die Annahme des Verhandlungskompromisses zuständig ist. Das heißt, es wird keine Aussage darüber getroffen, wie Mitgliederversammlungen/-umfragen (»Basisdemokratie«), Tarifkommissionen (»repräsentative Demokratie«) und die Stimme von Hauptamtlichen bzw. übergeordneten Gewerkschaftsgremien zueinander im Verhältnis stehen (sollten). Laut Tarifrichtlinie sind die gewählten Tarifkommissionen die entscheidende Instanz (Ver.di 2015e). Die hauptamtliche Verhandlungsführung hat darin eine Stimme. Nach dem Verständnis der Leitung der tarifpolitischen

Grundsatzabteilung in Ver.di sind die Tarifkommissionen von ehrenamtlichen Mitgliedern dominierte »Souveräne« der operativen Tarifpolitik (Reuter et al. 2017: 257). Sie hätten in enger Abstimmung mit den Mitgliedern zu entscheiden und seien »keine Akklamationsorgane der jeweiligen Verhandlungsführung« (ebd.: 267). Laut einer Darstellung auf der Ver.di-Homepage haben Tarifkommissionen die Aufgaben über die Aufnahme und den Abschluss von Tarifverhandlungen zu entscheiden, Forderungen aufzustellen, Verhandlungen zu führen, Verhandlungsergebnisse anzunehmen oder abzulehnen, die Verhandlungen gegebenenfalls als gescheitert zu erklären und Urabstimmungen und/oder Arbeitskampfmaßnahmen bei höheren Gewerkschaftsebenen zu beantragen (Ver.di 2019a). Für den Abschluss und die Unterzeichnung von Tarifverträgen (wie auch für die Kündigung) ist allerdings laut Tarifrichtlinie über die Entscheidung der Tarifkommission hinaus die Zustimmung der Bundesfach- bzw. Landesbezirksleitung nötig. Tarifforderungen oder Verhandlungsergebnisse, die gegen beschlossene tarifpolitische Grundsätze verstoßen, können ein Veto des Bundesvorstandes erhalten. Zudem sind in den Tarifrichtlinien auch bereichsübergreifende Grundsätze wie eine Untergrenze für Tarifentgelte festgelegt. Über die Größe und die Struktur von Tarifkommissionen entscheiden laut Tarifrichtlinie die jeweiligen Fachbereichsvorstände auf Landes- bzw. Bundesebene. Über Stellenwert und Funktion von Mitgliederversammlungen ist keine Bestimmung enthalten. In der konkreten Praxis sind demnach verschiedene Spielarten des Zusammenspiels von Funktionärshandeln, Basis- und repräsentativer Demokratie denkbar.

### 2.1.2 Verbreitung und Hintergründe: »Wir stellen uns auf Häuserkämpfe ein«

Die bedingungsgebundene Tarifarbeit nach Oliver Dilcher blickt auf eine steile Karriere. Ihre Verbreitung vom Nischenexperiment im Jahr 1998 zu einem gehypten Konzept im Jahr 2019 durchlief vier grob abgrenzbare Phasen (Tabelle 3).<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Grundlage des folgenden Abschnitts bilden Experteninterviews mit hauptamtlichen und ehrenamtlichen Ver.di-Funktionären aus den Fachbereichen 2, 3 und 4 und der tarifpolitischen Grundsatzabteilung. Es werden Perspektiven aus Bezirken, Landesbezirken und der Bundesebene berücksichtigt. Ergänzt werden diese durch eine Dokumentenanalyse (u. a. Protokolle der Ver.di-Bundeskongresse 2015 und 2019). Auch das Kapitel 2.2 zur NGG baut auf Experteninterviews und einer Dokumentenanalyse auf. Interviewt wurden NGG-Hauptamtliche aus den Regionen Meck-

<b>Phase 1:</b> <i>Regionales Experimentieren</i> (1998–2006)	Tarifpolitisches Experiment eines Haustarifvertrages in der Klinikgruppe Damp AG
<b>Phase 2:</b> <i>Überregionale Anerkennung</i> (2007–2010)	Oliver Dilcher wird Tarifkoordinator der Rhön AG Bedingungsgebundene Tarifarbeit als Teil des OE-Prozesses »Chance 2011«
<b>Phase 3:</b> <i>Formalisierung und Anerkennung in der Gesamtorganisation</i> (2011–2012)	Erscheinen des »Handbuch bedingungsgebundene Tarifarbeit« Bsrskes Lob auf dem Gewerkschaftstag 2011
<b>Phase 4:</b> <i>Zweifache Diffusion</i> (2013 ff.)	Diffusion des Ansatzes hinein in verschiedene Fachbereiche, Landesbezirke und Bezirke von Ver.di Ausscheiden von Promotoren bedingungsgebundener Tarifarbeit aus dem Bundesfachbereich 3

Tabelle 3: Phasen der Verbreitung bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di

Quelle: eigene Darstellung

*Phase 1:* Die Geburtsstunde bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di geht auf ein tarifpolitisches Nischenexperiment im Jahr 1998 zurück. In der privaten Klinikgruppe Damp AG verhandelte der ÖTV Bezirk Schleswig damals einen Haustarifvertrag und entwickelte dabei eine Arbeitsweise, die zur Blaupause des Konzepts bedingungsgebundener Tarifarbeit werden sollte. Über Klinikzukäufe der Damp AG ab 2000 verbreitete sich die Arbeitsweise über den ÖTV-Bezirk Schleswig hinaus im norddeutschen Raum.

lenburg-Vorpommern, Thüringen, Leipzig-Halle, Magdeburg sowie den Landesbezirken Ost und NRW. Die Interviews in beiden Gewerkschaften fanden zwischen August 2015 und Januar 2020 statt (ausführlicher zu den Quellen dieser Untersuchung vgl. Kap. 7.3).

Bei den Quellenangaben geben die Abkürzungen Auskunft über die Funktion (z. B. »HA« für Hauptamt; »TK« für Tarifkommissionsmitglied), den Organisationsbereich der Interviewten (z. B. »LBZ« für Landesbezirk und »O3« für den Ver.di-Fachbereich 3), über die forschungsprojektinterne Nummerierung der Befragten (römische Zahl) und ggf. über den Absatz der zitierten Stelle im Transkript (arabische Zahlen). Ein Lesebeispiel: »HA-BZ-VI 36« steht für »Hauptamtlicher, Bezirk, Interviewter Nummer sechs, Absatz 36 im Transkript«. Sämtliche Abkürzungen können im Abkürzungsverzeichnis nachgeschlagen werden. Wurden mehrere Gespräche mit ein und derselben Personen geführt, verweist ein tiefergestellter Buchstabe auf das entsprechende Transkript (z. B. »BRV<sub>a</sub>« und »BRV<sub>b</sub>«). In manchen Fällen verweist ein tiefergestelltes Pseudonym auf den Betrieb der zitierten ehrenamtlichen Gewerkschaftsfunktionäre, sofern sich der Betrieb nicht aus dem Kontext ergibt.

*Phase 2:* Als im Jahr 2007 Oliver Dilcher zum Ver.di-Bundestarifkoordinator für die Rhön AG bestellt wurde, eröffnete sich erstmalig ein bundesweites Testfeld. Dem folgte ein weiteres mit einem Erschließungsprojekt in Krankenhaus-Servicebetrieben, das sich auf die bedingungsgebundene Tarifarbeit stützte (2009 bis 2013). Die Erfolge in Form von beachtlichen Tarifabschlüssen und Mitgliedergewinnen in diesen Bereichen machten den Ansatz zunehmend im Fachbereich 3 und ansatzweise darüber hinaus bekannt. Im Rahmen des 2007 gestarteten Organisationsentwicklungsprozesses »Chance 2011« wurde der Ansatz positiv erwähnt (Kempe 2011).

*Phase 3:* 2011 erschien in Zusammenarbeit mit der tarifpolitischen Grundsatzabteilung die erste Version des Handbuchs bedingungsgebundene Tarifarbeit, was die Rezeption des Ansatzes erleichterte. Zudem entwickelte Oliver Dilcher ein mehrwöchiges Schulungsprogramm. Zur innerorganisationalen Aufwertung und gesamtorganisationalen Bekanntheit hat einem Befragten zufolge auch die explizite Erwähnung und Wertschätzung der bedingungsgebundenen Tarifarbeit durch den langjährigen Ver.di-Vorsitzenden Frank Bsirske auf dem Bundeskongress 2011 beigetragen (TK-I<sub>Polar</sub> II). Spätestens seither wird die bedingungsgebundene Tarifarbeit – neben anderen Ansätzen wie dem Organizing<sup>9</sup> – organisationsintern als Teil des Organisationsentwicklungsprozesses gehandelt; so auch im Rahmen

---

9 Anfänglich bezog sich die Debatte um die Erneuerung von Ver.di oft auf den Organizing-Ansatz (Schrieder 2005; Bremme et al. 2007a; Brinkmann et al. 2008: 117 ff.; Birke 2010; Wohland 2010; Kocsis et al. 2013a). In den Protokollen des Bundeskongresses 2015 fand Organizing jedoch nur noch einmal am Rande Erwähnung. Allerdings wird es in der Praxis als eigenständiger und zum Teil als ergänzender »Methodenkoffer« zur bedingungsgebundenen Tarifarbeit praktiziert. Beide werden im Seminarprogramm von Ver.di geführt (HA-BU-02-I; LBZ-03-I; Ver.di 2014b, 2017a). Einzelne Organizing-Tools werden mittlerweile vielfach adaptiert. Zusammen mit Beratern von »Organisierung & Kampagnen« wurden Schulungsmodule und Handreichungen entwickelt oder Organisierungs- bzw. Tarifprojekte durch externe Organizing-Anbieter unterstützt. Organizing wie bedingungsgebundene Tarifarbeit sind Teil der »Rahmenstandards für die kollektive Gewerkschaftsarbeit«, die am 29. November 2017 vom Gewerkschaftsrat beschlossen wurden (Ver.di 2017c). Auch wenn der jüngste Ver.di-Geschäftsbericht (2015–2018) Organizing deutlich seltener erwähnt als bedingungsgebundene Tarifarbeit, werden beide Methoden gleichermaßen als bewährt behandelt (Ver.di 2019c).

der »Perspektive 2015« bzw. der »Perspektive Ver.di wächst«<sup>10</sup> (vgl. Lange 2016: 92; Pernicka et al. 2016).

*Phase 4:* Auf dieser Grundlage diffundiert der Ansatz von Dilcher in Ver.di über die Fachbereiche und (Landes-)Bezirke hinweg. 2016 galt, es sei in Ver.di mittlerweile »schick«, sich auf die bedingungsgebundene Tarifarbeit zu berufen (HA-BU-I). Andere Befragte sprechen gar von einem »Hype« (HA-BU-02-I). Der Ver.di-Vorsitzende Bsirske nahm in seinem Referat zum Geschäftsbericht auf dem Bundeskongress 2015 erneut positiv Bezug darauf, ebenso drei Bewerber bzw. Bewerberinnen um einen Posten im Bundesvorstand (Bsirske 2015; Ver.di 2015b). In verschiedenen Fachbereichen werden Hauptamtliche geschult und das Dilcher-Konzept zur Vorlage genommen – beispielsweise im Rahmen der Tarifverhandlungen bei den Allgemeinen Ortskrankenkassen, in den Fachbereichen »Medien, Kunst und Industrie«, »Besondere Dienstleistungen« oder »Ver- und Entsorgung«. Im letztgenannten Fachbereich sind bis Januar 2016 72 von 100 Sekretären in der Methode weitergebildet worden (Ver.di 2016b). Dieser *bundesweiten Diffusion* steht allerdings entgegen, dass die Arbeitsweise – nicht zuletzt im Fachbereich 3 – durchaus umstritten ist. So entschied sich dessen höchstes Gremium 2013 gegen eine Nachfolgerin, die als Verfechterin bedingungsgebundener Tarifarbeit galt. In diesem Fachbereich gibt es eine *Diffusion mit geänderten Vorzeichen*. Denn mit dem Wechsel in der Leitung gingen einige Befürworter bedingungsgebundener Tarifarbeit in einen anderen Fachbereich. Insbesondere wird kritisiert, dass verbindliche Bedingungen und eine umfassende Beteiligung der Mitglieder nicht oder kaum auf Flächentarifverhandlungen übertragen werden könnten. Konzern- bzw. Flächentarifverhandlungen hätten Vorrang vor »Häuserkämpfen« (Ver.di 2015a: 142, 2015c). Die bedingungsgebundene Tarifarbeit habe sich zwar bewährt, weswegen sie auch zukünftig eine große Bedeutung in der Ta-

10 Dieser Prozess wird vom Gewerkschaftsrat, einem 90-köpfigen Gremium, gesteuert. Nach der Analyse der Arbeit überdurchschnittlich erfolgreicher Ver.di-Gliederungen und anderer europäischer Gewerkschaften im Jahr 2012 folgte eine Konzeptphase, in der Verbesserungs- und Projektvorschläge entwickelt wurden. Im April 2014 begann die Umsetzungsphase. Es gibt einen Sonderfonds, über den Projektmittel bereitgestellt werden. Begleitet wird der Prozess von einem regelmäßigen Controlling und einem bereichsübergreifenden Austausch über die Projekte (Ver.di 2015a: 88, 2015d: 66 f.). Diese Erneuerungsbemühungen setzen den bereits 2007 beschlossenen Organisationsentwicklungsprozess »Chance 2011« fort. Bereits im Rahmen dessen wurde beschlossen, »die ganze Organisation auf Mitgliedergewinnung auszurichten« (Kocsis et al. 2013b: 9) und die »Mitgliederorientierung zum Dreh- und Angelpunkt« des Gewerkschaftshandelns zu machen (Kocsis et al. 2013a: 15; mehr zum »Perspektive-Prozess« vgl. Busch 2017: 60 ff.).

rifarbeit des Fachbereichs haben werde, sie fördere »jedoch auch die weitere Zersplitterung der Tariflandschaft« (Ver.di 2015c: 6). Im Fachbereich 3 wurde ein Antrag abgelehnt, der den Stellenwert der bedingungsgebundenen Tarifarbeit aufzuwerten und die »Vorteile von guten Haustarifverhandlungen mit denen eines Flächentarifes« zu verbinden forderte (Ver.di 2015 f: 1).<sup>11</sup>

Diese Kontroverse fand auch auf dem Ver.di-Bundeskongress 2015 Wiederhall, auf dem es einen Antrag gab, der forderte, die bedingungsgebundene Tarifarbeit auf alle Tarifbereiche innerhalb der Organisation – und ausdrücklich auf den öffentlichen Dienst – anzuwenden. Die Antragskommission empfahl eine Ablehnung. Nach widerstreitenden Wortmeldungen wurde der Antrag weder abgelehnt noch angenommen, sondern mit der Kompromissformel »Arbeitsmaterial an den Bundesvorstand« beschieden.

Auf dem darauffolgenden Bundeskongress 2019 sollte es keine Anträge oder Kontroversen um bedingungsgebundene Tarifarbeit geben. Laut einem im Januar 2020 Befragten hat sich das Konzept in Ver.di »verfestigt« und als Schulungsinstrument im Rahmen kollektiver Betriebs- und Tarifarbeit fachbereichsübergreifend »etabliert« (LBZ-03-I).

### *Organisationale Hintergründe der Verbreitung bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di*

Aus der dargelegten kurzen Geschichte bedingungsgebundener Tarifarbeit klingen indirekt bereits einige Gründe an, warum sie sich in der Organisation verbreitete. Im Kern kann man fünf zentrale Gründe ausmachen, warum dieser Ansatz aller Kritik zum Trotz in Ver.di an beachtlicher Popularität gewann.

(1) Aus den Experteninterviews mit Hauptamtlichen wird deutlich, dass der zentrale Hintergrund der Verbreitung bedingungsgebundener Tarifarbeit eine *Krisen-* und stellenweise eine regelrechte *Ohnmachtserfahrung* ist.<sup>12</sup> Sie speist sich aus der Erfahrung, in einer *tariflichen Teufelsspirale* gefangen

11 Im Oktober 2016 wurde schließlich eine praxisorientierte »Leitlinie« zur Tarifarbeit des Fachbereich 3 beschlossen. Diese weist Ähnlichkeiten mit dem Dilcher-Ansatz auf. Sie fordert u. a. ein, dass die Tarifarbeit transparent und systematisch mitgliederorientiert zu gestalten ist und die Tarifkommissionen bzw. Aktiven zu schulen sind. Auch wird bestimmt, dass in selbstinitiierten Tarifprozessen die Tarifrunden erst gestartet werden, »wenn die Durchsetzungsfähigkeit und der dafür notwendige Organisationsgrad, insbesondere in relevanten Betrieben, erreicht ist« (Ver.di 2016a: 6).

12 Zur Bedeutung eines Krisenbewusstseins als Faktor gewerkschaftlicher Erneuerungsbestrebungen: vgl. Voss/Sherman (2000); Schmalz/Thiel (2017).

gewesen zu sein. Aus einer wachsenden Mitgliederschwäche heraus wurden Tarifverträge verhandelt, deren Ergebnisse weder Hauptamtliche, Beschäftigte noch passive Mitglieder zufriedenstellten. Das Ergebnis wurde den gewerkschaftlichen Stellvertretern angelastet, weswegen die Mitgliederentwicklung rückläufig bleibt und die Durchsetzungsfähigkeit weiter sinkt, was weitere Mitgliederverluste zur Folge hat. Das folgende Zitat illustriert die in Abbildung 1 dargestellte Teufelsspirale exemplarisch:

»Viele der Beschäftigten haben sich zurückgelehnt und gesagt: ›Wir kriegen es ja trotzdem. [...] und wenn sie sich mehr zurücklehnen, dann hast du weniger an den Füßen und dadurch hast du auch die Folge, dass du schlechtere Tarifverträge abschließen kannst. Das ist so eine Spirale nach unten. [...] Die Folge war immer als Ehrenamtlicher, dass die dich natürlich im Betrieb hochgezogen haben: ›Was ist das für ein blöder Abschluss!« (HALBZ-03-1)

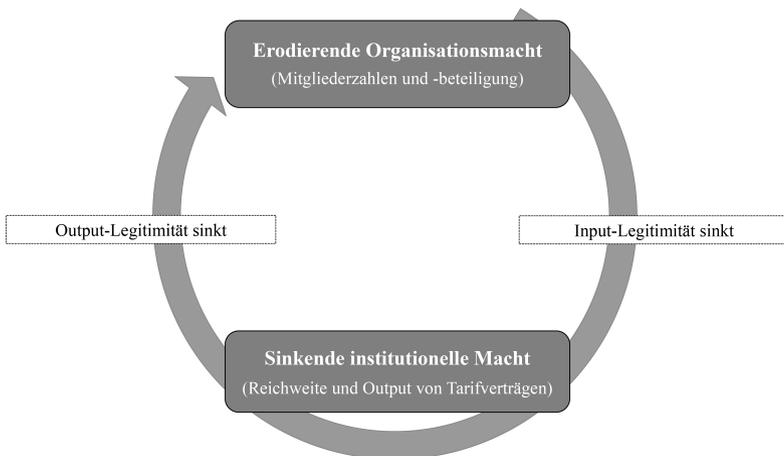


Abbildung 1: Teufelsspirale stellvertretender Tarifarbeit in Zeiten der Defensive

Anmerkung: Soziopolitische Prozesse können über die Beteiligung der Betroffenen an der Lösungsfindung (Input) bzw. über das Bereitstellen konkreter Ergebnisse (Output) Zustimmung gewinnen (Scharpf 1999; für Beispiele der Anwendung des Kategorienpaares auf die Analyse von Arbeitsbeziehungen vgl. u. a. Menz/Tullius 2015; Haipeter 2009: 285 ff.; Rehder 2006).

Quelle: eigene Darstellung

Die Teufelsspirale trug zu einer massiven Mitgliederkrise bei. Ver.di verlor nach ihrer Gründung 2001 in nur zehn Jahren rund 730.000 Mitglieder

(–26 Prozent). Erst seit 2011 wurde der Negativtrend stark abgebremst (Abbildung 2).

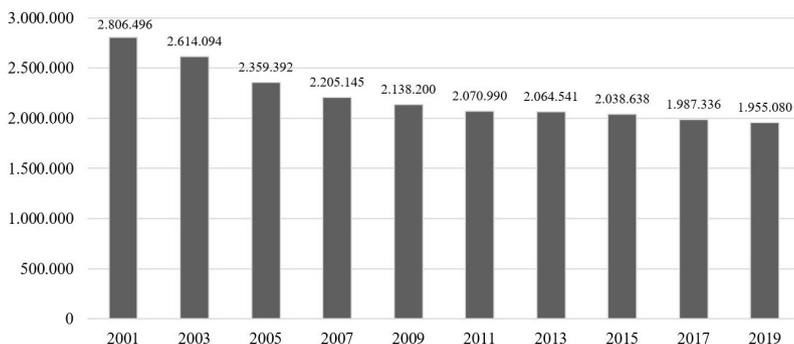


Abbildung 2: Ver.di-Mitgliederentwicklung (2001–2019)

Quelle: eigene Darstellung nach den Zahlen des DGB (<http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen>)

Hinter dem Anspruch, sich vertreten zu lassen, ohne sich zu engagieren, steckt die vielfach formulierte Problematik, dass der Zusammenhang zwischen der Mitgliederstärke und der Qualität von Tarifverträgen vielen Beschäftigten nicht mehr bewusst ist oder noch nie bewusst gemacht bzw. schlicht nicht erlebt wurde. Dieser Zusammenhang »ist uns total verloren gegangen« (HA-BU-02-I). In Folge verschärfte sich die Repräsentationskrise noch dadurch, dass die Art der Forderungen in Tarifverhandlungen zuweilen an den Interessen der Beschäftigten vorbei ging: »Es ist einfach auch nicht möglich, dass wir uns ausdenken, was das Mitglied will. Das gilt auch für die betrieblichen Funktionäre, die oftmals auch abgekoppelt von den Mitgliedern bzw. Mitarbeitern agierten« (HA-LBZ-03-I).

Im Zuge der beschriebenen Teufelsspirale erschöpfte sich der Modus der Stellvertretung für die Befragten und weitere Teile der Organisation (dazu auch Busch 2017: 60 f.). Zumal darüber hinaus Tariffucht durch Ausgründungen und Privatisierungen einerseits und Verhandlungsunwilligkeit auf Seiten der Arbeitgeber andererseits oftmals die tarifpolitische Ausgangslage charakterisiert. Sozialpartnerschaftliche Haltungen auf der Kapital-Seite scheinen in etlichen Ver.di-Bereichen nicht oder nicht mehr vorzuherrschen (Kempe 2011: 91; Behrens/Dribbusch 2014; HA-RG-03-III 13). Auch dies ist ein Grund, warum ohne Durchsetzungsfähigkeit und weitgehend stell-

vertretend agierende Hauptamtliche mit ihrem Handlungsrepertoire in die Krise geraten und nach Alternativen suchen.

Es verwundert daher wenig, dass die bedingungsgebundene Tarifarbeit vor allem dort als Methode besonders Anerkennung findet, wo Flächentarifverträge kaum noch greifen. Die Folge massiver Privatisierungen im Zuge der postsozialistischen Transformation in den neuen und der »Ko-Transformation« (Ther 2016) in den alten Bundesländern ist, dass beispielsweise im Fachbereich 3 im Landesbezirk Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen (SAT) nur noch in sieben von 137 Kliniken der Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes (TVöD) gilt. 90 Prozent der Tarifobjekte sind in diesem Bereich Häuserkämpfe. Als Reaktion darauf griff dieser Landesbezirk vergleichsweise früh auf die bedingungsgebundene Tarifarbeit zurück. Ein anderes Beispiel ist der Landesbezirk Nord im Fachbereich 3. In dessen Bereich fällt nur noch ein knappes Dutzend von 90 Krankenhäusern und einige wenige Erziehungseinrichtungen unter den TVöD, der in allen Fällen überdies nicht vollständig, sondern nur mit Sonderregelungen und Abstrichen gilt (ausführlich zu den Arbeitsbeziehungen im Akut- und Rehaklinikbereich vgl. Kap. 8). Ein weiteres Beispiel ist die Abfallwirtschaft, in der man im Zuge des »Perspektive-Prozesses« relativ stark auf bedingungsgebundene Tarifarbeit setzt. Der dortige Flächentarifvertrag »funktioniert nicht mehr« (HA-BU-02-I), da viele Arbeitgeber austreten und Lohnsteigerungen von rund 2,5 Prozent aus Sicht der Hauptamtlichen ein »überraschend gutes Ergebnis« darstellten, »dafür, dass wir da [...] immer weniger, fast nichts an den Füßen haben.« Mit der Konsequenz: »Wir stellen uns [...] auf Häuserkämpfe ein« (ders.).

(2) Vor diesem krisenhaften Panorama fallen *Anreize zu innerorganisationalen Reformprozessen* in einigen Leitungsbereichen und vor allem bei den lokalen Gewerkschaftssekretären auf fruchtbaren Boden. Die Reformdiskussion setzt in einigen Funktionärsbereichen früher ein, aber einen regelrechten Aufschwung erlebt der Ansatz bedingungsgebundener Tarifarbeit durch den zentral gesteuerten Reformdruck im Rahmen des »Chance 2011«- bzw. »Perspektive 2015«-Prozesses (vgl. Fußnote 10). Der Organisationsentwicklungsprozess schafft(e) in den Fachbereichen Anreize, sich nach neuen Methoden umzusehen, und intensiviert die Diskussionen um Erfolg versprechende Arbeitsweisen (wie der bedingungsgebundenen Tarifarbeit). Im Rahmen dieser Diskussionen ist zudem die strategische Orientierung befördert worden, dass betriebliche und tarifliche Konfliktsituationen die zentralen Gelegenheiten zur Mitgliedergewinnung darstellen (Kocsis et al. 2013a; Busch 2017: 59), eine strategische Position, die bereits in den 1970er

Jahren in der Gewerkschaft HBV als »Organisieren am Konflikt« auf den Begriff gebracht wurde (Bayer 1980: 180 f.). Auch wenn das Dilcher-Konzept ohne einen Bezug zu der strategischen Orientierung des »Organisierens am Konflikt« entwickelt und begründet wird, steht es doch implizit in dieser Traditionslinie (Dribbusch 2016).

(3) Die Rezeption bedingungsgebundener Tarifarbeit wurde zudem befördert, weil der Ansatz am Ende der 2000er Jahre vielfach erprobt worden war und zahlreiche *Erfolge* – im Sinne von Mitgliederzuwachsen und besseren Tarifabschlüssen – vorweisen konnte. Der Fachbereich 3 galt beispielsweise nicht nur als Heimstätte der bedingungsgebundenen Tarifarbeit, sondern auch als der erste Fachbereich mit einer positiven Nettomitgliederentwicklung (Kocsis 2013: 16; Dieckhoff 2013: 30). Beispielsweise ist es dem Landesbezirk SAT nicht zuletzt durch diese Strategie gelungen, ab 2009 den Mitgliedertrend ins Positive zu wenden (Dribbusch 2016: 359). Das Projekt »Servicebetriebe« entfaltete von 2009 bis 2013 in 186 Betrieben gewerkschaftliche Aktivitäten und brachte rund 4.000 Mitglieder (Ver.di 2014a). In der Rhön AG (inklusive der Servicebereiche) stieg die Mitgliederzahl zwischen 2008 und 2012 bundesweit von rund 4.400 auf 8.000 (+83 Prozent) – mit überdurchschnittlich starken Zuwächsen im Landesbezirk SAT (Dilcher 2013: 25).

(4) Außerdem lag die bedingungsgebundene Tarifarbeit mittlerweile als *klar formalisierte Methode* vor und versprach daher eine praxisnahe Handlungshilfe zu sein. Weil man stets mit »selbsterfundener Strategie und Taktik« arbeitete, waren beispielsweise ein interviewter Hauptamtlicher und einige seiner Kollegen sehr an diesem Ansatz interessiert: »Wir haben dort gesehen, dass das genau das ist, was wir eigentlich sozusagen gespürt haben, aber wo wir das noch nicht so rund sehen konnten und ein Konzept erkannt haben« (HA-BZ-03-VI).

(5) Sich auf die bedingungsgebundene Tarifarbeit einzulassen wurde den befragten Hauptamtlichen zufolge auch begünstigt, weil man sich durch diese eine *Entlastung* versprach. Diese Hoffnung betrifft fünf Dimensionen von Entlastung, die von den verschiedenen Befragten unterschiedlich stark zum Ausdruck gebracht werden: *Erstens* wird von einer enormen Belastung berichtet, in früheren Tarifverhandlungen versucht zu haben, die eigene Schwäche durch »Bluffen« zu verbergen. Denn in aller Regel wüssten sowohl die Beschäftigten als auch die Arbeitgeber die reale Durchsetzungsfähigkeit einzuschätzen. In der bedingungsgebundenen Tarifarbeit mache man sich davon frei (HA-BU-04-I 35; HA-LBZ-02-I 9). Eng damit verknüpft ist – *zweitens* –, dass der Ansatz mit der tradierten Stellvertreter-Erwartung

vieler Beschäftigter bricht und die Verantwortung für den Verlauf und den Ausgang von Tarifverhandlungen nicht vorrangig bei den Hauptamtlichen, sondern auch bei den Beschäftigten bzw. Mitgliedern lokalisiert – und zwar durch die Betonung der kollektiven Stärke als Verhandlungsvoraussetzung und durch die direkten Entscheidungsmöglichkeiten der Mitglieder in den Verhandlungen selbst (HA-LBZ-03-I 17; HA-LBZ-02-I 9). Damit wird – *drittens* – verbunden, dass der Verweis auf notwendige Bedingungen erfolgreicher Tarifarbeit zugleich ein Reflexionsraster liefert, um herauszufinden, warum eine Tarifbewegung nicht zum gewünschten Erfolg führt. Früher seien die Ursachen immer »diffus« gewesen (HA-LBZ-03-I). Aufgrund der ausgedünnten gewerkschaftlichen Personaldecke sind der Zeitdruck und die Arbeitsintensität der Hauptamtlichen hoch (dazu auch Prott/Keller 2001; Prott 2014), weswegen sich – *viertens* – manche Befragte dadurch Entlastung versprechen, dass mittels bedingungsgebundener Tarifarbeit Aktive zu eigenständigem gewerkschaftlichem Engagement befähigt werden könnten (z. B. HA-BZ-03-VI 4). Der hohe Arbeitsdruck kann – *fünftens* – auch dazu führen, dass die Methode zum Deckmantel wird, sich von der Verantwortung freizusprechen handlungsbereite Mitglieder zu unterstützen, bis eine bestimmte Bedingung wie ein Organisationsgrad von 50 Prozent erreicht ist. Keiner der Befragten (miss-)verstehet das Konzept auf diese Weise. Viele wissen allerdings von Kollegen zu berichten, welche die Arbeitsweise so interpretierten (vgl. auch Goes 2016: 125 f.).

Ob sich die Hoffnungen, welche die Verbreitung bedingungsgebundener Tarifarbeit beförderten, bewahrheiten oder ob aber die Befürchtungen eintreten, muss die systematische empirische Auswertung dieses Ansatzes zeigen. Empirische Fallstudienanalysen, wie sie in dieser Untersuchung präsentiert werden, sind ein Beitrag dazu. Im nächsten Schritt ist eine zweite Variante bedingungsgebundener Tarifarbeit zu charakterisieren und zu kontextualisieren.

## 2.2 Bedingungsgebundene Tarifarbeit in der NGG

Bedingungsgebundene Tarifarbeit in der NGG konzeptionell zu charakterisieren steht vor der Herausforderung, etwas zu beschreiben, das nicht als Konzept oder klar umrissene Methode vorliegt und auch nur selten unter diesem Label verhandelt wird. Trotzdem lassen die folgenden Eckpunkte ei-

ne Variante bedingungsgebundener Tarifarbeit erkennen. Diese wird im Folgenden anhand von Experteninterviews und der Analyse der »Geschäftsordnungen für Tarifkommissionen« (GO) aus den Landesbezirken (LBZ) Ost und NRW rekonstruiert.

### 2.2.1 Konzept und Form: Die Umstellung auf Mindestorganisationsgrade

Seit 2008 wurden in den meisten GO sogenannte *Mindestorganisationsgrade* (MOG) aufgenommen und die Satzungen an verschiedenen Stellen neujustiert. In beiden untersuchten LBZ werden sie zur Bedingung für die Aufnahme von Tarifverhandlungen gemacht. Bei erstmaligem Abschluss eines Haustarifvertrages müssen 50 Prozent der Belegschaft organisiert sein, bei bestehenden Haustarifverträgen 30 Prozent (vgl. § 2 GO Ost; § 10 GO NRW).

Mit welchem *Framing* die Bedingungen in die Belegschaft zu tragen sind, ist in den GO nicht festgelegt, sondern obliegt den handelnden Akteuren. Typisch ist die Begründung, dass die Mächtigkeit und Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaft an der Zahl der Mitglieder hänge:

»Das [der Beschluss der MOG, M. T.] war ein wichtiger Punkt um Druck aufzubauen, um zu sagen: »Wir müssen« oder »Ihr müsst, dafür sorgen, dass wir besser werden im Betrieb, weil wir wollen weiterhin gute Tarifverträge vereinbaren. Das können wir nur machen, wenn wir gut im Betrieb aufgestellt sind.« (HA-RG-Ost-III)

»Kern dieser Überlegung [bedingungsgebundener Tarifarbeit, M. T.] ist es, Tarifverträge nicht als zu erbringende Dienstleistung Dritter – nämlich der Gewerkschaft – darzustellen, sondern zu verdeutlichen, dass Tarifverträge ohne die Aktivitäten von Belegschaften nicht zustande kommen.« (Möllenberg 2010: 67)

Das Framing kann im Konkreten variieren – etwa, wenn ein MOG aus Solidaritätsgründen als notwendige Absicherung vor einem Tarifergebnis, das das Flächentarifniveau in anderen Betrieben infrage stellte, vermittelt wird (HA-LBZ NRW-I 79) oder wenn ein MOG implizit zur satzungsgemäßen Erhaltung gerät (HA-RG-Ost-II 62).

MOG-Klauseln brechen mit der weit verbreiteten Erwartungshaltung in den Belegschaften, der zufolge sich die gewerkschaftliche Tarifarbeit für viele Beschäftigte und (passive) Mitglieder im Modus der reinen Stellvertretung vollzieht: »Was sich dadurch geändert hat, ist, dass es nicht mehr die Automatik gibt. Viele unserer Mitglieder nehmen das ganze Tarifgeschäft ja mehr oder minder einfach zur Kenntnis.« (HA-LBZ-NRW-I, vgl. Kap. 2.2.2).

Neben diesen quantitativen Bedingungen werden an die Tarifkommissionen *qualitative Anforderungen* gestellt (§ 2 GO Ost; § 10 GO NRW). Demzufolge haben sie vor der Aufnahme von Tarifverhandlungen zu prüfen:

- ob die Zahl der organisierten Mitglieder zu einer Durchsetzungskraft und Verankerung führt, die für die Verhandlungen ausreicht.
- ob sich die Mitgliederzahl positiv entwickelt.
- ob es Zielvereinbarungen zur Mitgliedersteigerung gab.
- ob im betroffenen Tarifgebiet/Betrieb bekannt ist, dass die Entscheidung, Tarifverhandlungen aufzunehmen, von der Mitgliederzahl abhängt.
- ob der (Nicht-)Abschluss eines Haustarifvertrages Auswirkungen auf die Branche bzw. andere Unternehmen der Branche hätte und wenn ja, welche.

Da ein starres Festhalten an numerisch genau fixierten Organisationsgrad-Bedingungen für die Aufnahme von Verhandlungen ordnungspolitisch weitreichende tarifpolitische Konsequenzen haben kann – bis hin zum Auseinanderfallen eines Flächentarifarrangements –, sind in beiden Tarifordnungen *flexibilitätssichernde Klauseln* enthalten. In Paragraph 2 (Ost) bzw. 10 (NRW) wird festgehalten:

(1) Die Mindestorganisationsgrade dürfen bei erstmaligen (Haus-)Tarifabschlüssen auch in Schritten erreicht werden. Sie werden daher auch als »Zielmarke« bzw. »Grundsatz« bezeichnet. Um diese Grade zu erreichen werden sogenannte »Zielvereinbarungen zur Stärkung der Mitgliederbasis« abgeschlossen. Typischerweise richten diese sich an den Betriebsrat des betroffenen Betriebes. Werden diese Zielvereinbarungen im LBZ NRW allerdings »in einen überschaubaren Zeitraum« von beispielsweise zwei Jahren nicht erreicht, wird der Betriebsrat mit der Bedingung konfrontiert: »Entweder ihr schafft das jetzt in den nächsten zwei Monaten oder wir kündigen den Tarifvertrag nicht« (HA-LBZ-NRW-I).

(2) Bei bestehenden Verträgen kann beschlossen werden, die Tarifverträge nur für die Teile der Belegschaft zu vereinbaren, »von denen wir – durch einen angemessenen Organisationsgrad – eine Unterstützung erfahren« (§ 2 GO Ost; § 10 GO NRW).

(3) Es darf von der Zielmarke eines bestimmten Mindestorganisationsgrades laut Satzung auch abgewichen werden, wenn durch diese Verbandsflucht bzw. das Auseinanderbrechen eines Flächentarifvertrages droht. Ein

solches Abweichen kann der Vorstand des LBZ unter Berücksichtigung der Branchen- bzw. Betriebsituation beschließen.

(4) Des Weiteren können Anerkennungstarifverträge auch abgeschlossen werden, ohne dass die Mindestorganisationsgrade erreicht werden. Dies wird damit begründet, dass mit diesen Tarifwerken keine negativen Auswirkungen auf das Niveau des Branchentarifs zu befürchten sind. Diese Ausnahme gilt nicht, wenn von Seiten des Arbeitgebers Forderungen an den Abschluss eines Anerkennungstarifvertrages gestellt werden.

Es ist zudem in allen Regionen üblich, dass im Falle strategisch wichtiger Betriebe Ausnahmen von der Organisationsgrad-Regel gemacht werden, indem diesen – beispielsweise trotz geringerer Durchsetzungsfähigkeit oder Mitgliederzahl – Mandate in der (Branchen-)Tarifkommission zugebilligt werden.

In den Landesbezirken Ost und NRW wird von den Tarifkommissionsmitgliedern erwartet, dass diese an Schulungen teilnehmen und sich aktiv gewerkschaftlich engagieren. Dies ist allerdings keine formal fixierte Bedingung an die Tarifkommissionsmitglieder:

»Dann wird natürlich immer der- oder diejenige [Hauptamtliche, M. T.], der da steht, sagen: Das heißt aber auch, 'Ihr müsst an Bildungsveranstaltungen teilnehmen! Ihr müsst überhaupt das ganze gewerkschaftliche Umfeld kennenlernen! Ihr müsst wissen, was sind überhaupt Tarifverträge! Ihr müsst euch letztendlich einmal die Grundlagen von dem Gegensatz von Kapital und Arbeit reinziehen! Und die Schlussfolgerung wird noch sein: 'Ihr seid keine passiven Mitglieder, die sich nur bei der Wahl einer Tarifkommission und bei der gemeinsamen Aufstellung der Forderungen einbringen, sondern ihr müsst zu aktiven Mitgliedern werden, sowohl indem ihr mal irgendwelche Recherchen machen könnt, bis hin zum Warnstreik, wo wir aber auch nicht kommen und euch die Plakate in die Hand drücken, sondern ihr das irgendwie selber machen müsst – bis hin zu längeren Warnstreikwellen!« (HA-LBZ-Ost-I)

Mitgliederengagement wird zwar verstärkt eingefordert, aber an den *Formen* der Beteiligung hat sich seit der Umstellung auf die Mindestorganisationsgrade wenig geändert. Schon vor dem Gewerkschaftstag 2008 galten die folgenden Partizipationsmechanismen.

Auf Mitgliederversammlungen, die von Seiten der Hauptamtlichen einberufen werden, findet die Wahl der Tarifkommissionsmitglieder statt (§ 4 GO LBZ Ost; § 3 GO LBZ NRW). In manchen Fällen werden sie von der Organisation ernannt. In der überwältigenden Mehrheit handelt es sich bei den Kommissionsmitgliedern um Betriebsräte. Sie werden lediglich für eine Ta-

rifverhandlung gewählt. Im LBZ NRW können die Kommissionsmitglieder auch auf Treffen der Vertrauensleute- oder Fachgruppen gewählt werden.

Die Entscheidung über die Aufnahme und den Abschluss von Verhandlungen obliegt im LBZ Ost dem bzw. der Vorsitzenden des LBZ (GO Ost § 1). In NRW ist es ebenfalls der bzw. die Vorsitzende des LBZ, indes samt »den Mitgliedern der Tariffkommission im Benehmen mit dem Landesbezirksvorstand und dem Geschäftsführenden Hauptvorstand« (GO NRW § 1).

Die Sitzungen der Tariffkommissionen werden von dem hauptamtlichen Verhandlungsleiter anberaumt. Laut den Geschäftsordnungen ist es *die* Aufgabe der Tariffkommissionen die Verhandlungsleitung zu *beraten* (§ 7 GO Ost; § 5 GO LBZ NRW). Realiter beschließt die Kommission intern am Ende darüber, ob ein Verhandlungskompromiss angenommen werden soll. Dabei soll die Kommission darauf hinwirken, dass die tariflichen Bestimmungen geschlechtergerecht und diskriminierungsfrei gestaltet werden. Jedes Kommissionsmitglied hat eine Stimme. Bei Stimmengleichheit gibt die hauptamtliche Verhandlungsleitung den Ausschlag. Endgültig entscheidet allerdings der Landesbezirksvorstand »unter gebührender Berücksichtigung der Empfehlungen und Beschlüsse der Tariffkommission« (ebd.).

In der Praxis entspräche dies – wie auch bei der Entscheidung über die Aufnahme von Verhandlungen – in der Regel einem deliberativen Prozess: »Das ist schon ein Abstimmungsprozess. Da setzt keiner was gegen den anderen durch« (HA-LBZ-Ost-I). Tariffkommissionsmitglieder entschieden zwar frei für sich, »aber gleichzeitig ist klar, dass die Tarifhoheit bei uns bleibt« (HA-LBZ-Ost-I). Die Rolle des LBZ-Vorstands und der Hauptamtlichen sei es, das Kollektivinteresse der organisierten Mitgliedschaft als Ganzes zu repräsentieren (HA-LBZ-Ost-I 19). Auf dem Weg solle gesichert werden, dass zu niedrige lokale Tarifabschlüsse nicht-intendierte negative Nebeneffekte auf andere Haus- oder Branchentarifverhandlungen haben bzw. sich Standortfokussierungen in der Tarifpolitik durchsetzen. Schließlich könne man nicht erwarten, dass Ehrenamtliche den nötigen Überblick haben (ebd.). Zumal man als Hauptamtliche anders als die Ehrenamtlichen gegenüber der Kapital-Seite in keinem Abhängigkeitsverhältnis stehe (ebd.).

Die Mitglieder spielen in der Tarifpolitik der NGG laut GO eine nachrangige Rolle. Nach der Wahl der Tariffkommissionen werden ihnen in regulären Tarifverhandlungen in den Geschäftsordnungen lediglich passive Beteiligungsmöglichkeiten zugedacht. So hat die Verhandlungsführung den Auftrag, die Mitglieder über den Stand der Verhandlungen zu *informieren*

(§ 9 GO LBZ NRW; § 11 GO LBZ Ost). Dafür werden in der Regel Flugblätter oder Mitgliederbriefe verwendet. In der konkreten Umsetzung gibt es zudem Mitglieder- und Betriebsversammlungen während der Verhandlungen oder – in Fällen von regional stark gestreuten Belegschaften – Umfragen zur Bewertung des Verhandlungsstandes per Post. Im Konfliktfall werden die Mitglieder schließlich in Form der »Mitmach-Beteiligung« zu Streiks aufgerufen: »Bei der eigentlichen Findung des Ergebnisses haben die Mitglieder nur mittelbar noch einen Einfluss. Nämlich wenn es irgendwie zugespitzt ist und wir zum Beispiel sagen 'Ihr müsst jetzt Warnstreiks machen!'« (HA-LBZ-NRW-I). Wer über die Forderungen entscheidet, geht aus den Satzungen nicht hervor. Im LBZ NRW ist es bei Haustarifverhandlungen üblich, dass die Forderungen in Mitgliederversammlungen aufgestellt werden. Im LBZ Ost werden die Forderungen in der Regel auf Mitgliederversammlungen diskutiert und in den Tarifkommissionen beschlossen. Ist sich die Tarifkommission uneins, kommt es vereinzelt zu Abstimmungen auf Mitgliederversammlungen. Zuweilen wird dort auch darüber befunden, ob ein Streik stattfinden soll. Stets gibt es einen Rahmen, in dem sich die Forderungen bewegen sollen. Dieser wird als unverbindliche Empfehlung vom NGG-Hauptvorstand formuliert.

Da Mitgliederversammlungen in aller Regel von einer Minderheit der Mitglieder besucht werden, ist es von Interesse, andere Beteiligungsformen in den Blick zu nehmen. Mitgliederumfragen finden in den Landesbezirken Ost und NRW selten statt. Es gibt aber Regionen, in denen standardisierte Befragungen der Mitglieder oder der Belegschaft zum üblichen Repertoire der Hauptamtlichen bei der erstmaligen Tarifierung gehören (z. B. Magdeburg). Entscheidungsbeteiligung in Form von Mitgliederabstimmungen über die Annahme von Verhandlungskompromissen gibt es in der Regel nicht. Mitgliederentscheide über einen Forderungskatalog sind ebenfalls nicht vorgesehen. In seltenen Fällen werden im LBZ Ost Verhandlungsergebnisse den Mitgliedern zur Abstimmung vorgelegt oder per Umfrage bewertet.

Im Zuge der Implementierung bedingungsgebundener Tarifarbeit wurde allerdings in einem Punkt die Entscheidungsbeteiligung der Mitglieder gestärkt. So wurde in beiden LBZ eingeführt, dass im Falle des Abschlusses von Sanierungsstarifverträgen neben dem Organisationsgrad die Zustimmung der Mehrheit der Mitglieder »zwingend« vorausgesetzt wird (§ 12 GO LBZ Ost; § 11 G LBZ NRW).

Die Experteninterviews und die Analyse der GO sprechen dafür, dass die Variante bedingungsgebundener Tarifarbeit die »Macht der Mitglieder« diskursiv gestärkt hat. Parallel zur Debatte um die Mindestorganisationsgrade wurde in gewissen Details auch die Beteiligung durch verbindlichere Information der Mitglieder und vereinzelt verstärkte Rückkopplungsprozesse zwischen Mitgliedern und Haupt- bzw. Ehrenamtlichen befördert:

»Die Mitgliederversammlungen und -einbindung, die Entscheidungsbefugnisse und so weiter – das kam gleichzeitig mit dem Mindestorganisationsgrad. Und, im Vergleich zu früher, wo wahrscheinlich Gewerkschaftssekretärinnen ins Betriebsratsbüro gerannt sind und davor unter Umständen an 15 Mitgliedern vorbeigelaufen sind und einmal kurz ›Hallo‹ gesagt haben und dann einfach im Büro verschwunden sind. Und das mit den Tarifverhandlungen trug sich dann ein Mal jährlich oder alle zwei Jahre zu. Das war Usus. Und das hat sich gewandelt.« (HA-LBZ-Ost-I)

Die Implementierung der Mindestorganisationsgrade hat relativ verbindliche Voraussetzungen für Tarifverhandlungen definiert, lässt aber weitgehend offen, wie diese Ziele zu erreichen sind und durch welche Praktiken aus der bloßen Mitgliederzahl reale betriebliche Verhandlungsmacht entwickelt werden kann. Anders als im Falle von Ver.di ist in der NGG kein schriftlich fixiertes praxisnahes Konzept oder Handbuch<sup>13</sup> festgehalten, wie die betriebliche Organisationsmacht schlussendlich aufgebaut werden soll: »Das wird schon in allen Sitzungen heftig anders kommuniziert« (dies.). Je nachdem werden ganz unterschiedliche Antworten auf die Fragen gegeben, wie Mitglieder gewonnen, wie die kollektive Handlungsbereitschaft der Mitglieder befördert und wie die gewerkschaftlichen Multiplikatoren, die es im Betrieb braucht, aufgebaut werden können. Über diese Themen wird ein überregionaler Erfahrungsaustausch unter Hauptamtlichen angeregt. Der Fokus in der Hauptamtlichen-Praxis reicht von Instrumenten aus dem Organizing-Repertoire (wie dem *Mapping* oder der Orientierung an »heißen Themen« im Betrieb), dem Einberufen von Stammtischen und Werberteams, über den gezielten Vertrauensaufbau zu Aktiven auf quasi-persönlicher Ebene, betriebsnaher Bildungsarbeit, Werberboni bis hin zu Werbegeschenken.

Entsprechend bleibt an diesem Punkt der Analyse die Frage weitgehend unbeantwortet, wie im Rahmen der bedingungsgebundenen Tarifarbeit der NGG schließlich gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit gewonnen

<sup>13</sup> Im Zuge des jüngsten Organisationsentwicklungsprozesses wurde ein sogenannter Methoden-koffer entwickelt. Argumentationshilfen für Ehrenamtliche und Werber-Seminare gehören zum Standardrepertoire der NGG.

und inwieweit die Beteiligung und Ermächtigung von Ehrenamtlichen und Mitgliedern im gewerkschaftlichen Alltag sichergestellt werden kann. Ebenso unklar bleibt an dieser Stelle, inwiefern Stellvertreter-Routinen aufgebrochen und wie Widersprüche von Teiligungsansätzen (wie Effizienzverluste) gelöst werden können. Darüber gebe es keine »strukturierte Debatte«: »Es sind im Moment Einzelphänomene. Das sind auch Debatten in einzelnen Landesbezirken, aber das steht auf keinen Fall im Vordergrund und ist auch nicht systematisch« (HA-LBZ-Ost-I). Umso dringlicher ist es, diese methodisch-konzeptionelle Leerstelle zu untersuchen, indem der konkrete Organisationsprozess fallweise unter die Lupe genommen wird. Aber auch die organisationalen Hintergründe der Umstellung auf Mindestorganisationsgrade liefern Hinweise zum Charakter dieser Variante bedingungsgebundener Tarifarbeit.

### 2.2.2 Verbreitung und Hintergründe: »Das Ende der Selbstverständlichkeit«

Vereinzelt stellten zwar bereits vor 2008 Hauptamtliche an die Belegschaften die Bedingung, dass Verhandlungen erst aufgenommen werden, wenn die Mehrheit organisiert ist, aber der bundesweite Startschuss für die bedingungsgebundene Tarifarbeit fiel in der NGG mit einem Beschluss auf dem Gewerkschaftstag 2008. Die Delegierten folgten den Anträgen des Hauptvorstandes und des Landesbezirksvorstandes NRW. Im November 2009 beschloss der Hauptvorstand eine Geschäftsordnung für Tarifkommissionen auf Bundesebene, die einen Mindestorganisationsgrad für die Aufnahme von Tarifverhandlungen vorsieht. Bis 2010 erneuerten alle Landesbezirke ihre Geschäftsordnungen zur Tarifarbeit.

Im Folgenden sind die Hintergründe dieses Beschlusses in der NGG genauer zu analysieren. Auf dem Weg entsteht ein vollständiges Bild der expliziten wie impliziten strategischen Ziele, die mit dieser Arbeitsweise verbunden werden.

(1) Die Analyse zeigt, dass die Ursachen für die Implementierung der MOG – analog zu Ver.di – in einer *krisehaften Organisationserfahrung* wurzeln. Am Beginn stand der Wille der Gewerkschaft als eigenständige Organisation zu überleben, schließlich war die NGG in den 1990er derart in die Krise geraten, dass sie über eine Fusion in die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft

werkschaft nachdachte. Zwei zentrale Probleme verlangten eine Antwort, um das Ziel einer eigenständigen Zukunft zu erreichen.

Zum einen litt die NGG unter massiven Mitgliederverlusten: Zwischen 1992 und 2008 verlor sie mit rund 190.000 Personen etwa die Hälfte ihrer Mitglieder. In Ostdeutschland waren es in diesem Zeitraum fast drei Viertel (Abbildung 3).

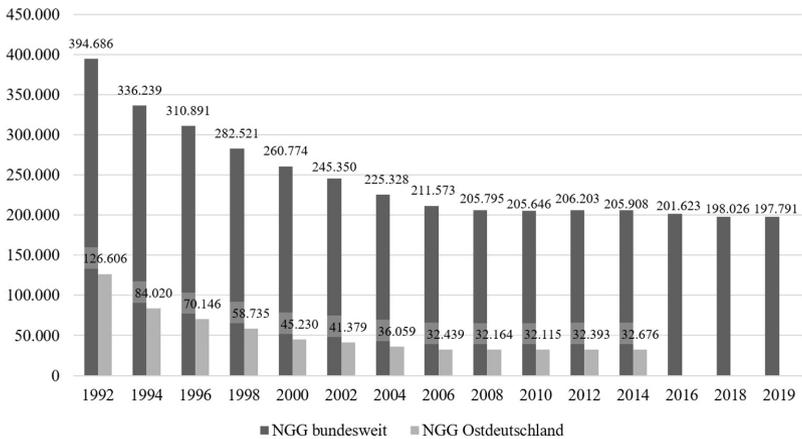


Abbildung 3: NGG-Mitgliederentwicklung (1992–2019)

Quellenangabe und Anmerkung: Die Daten von 1992 bis 1998 sind Müller-Jentsch und Ittermann (2000: 129) entnommen. Die Angaben für Ostdeutschland von 2000 bis 2014 basieren auf der Mitgliederstatistik der NGG zum Landesbezirk Ost, wie sie dem Forschungsprojekt »Rückenwind für die Gewerkschaften? Gewerkschaftliche Organisationsmacht in Ostdeutschland« zur Verfügung gestellt wurden (Goes et al. 2015). Die übrigen Daten entstammen den Veröffentlichungen des DGB (<http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen>). Aufgrund unterschiedlicher Zählweisen sind die Datensätze nicht vollständig vergleichbar.

Zum anderen kämpft(e) die NGG mit einer massiven Erosion von Flächentarifarrangements. Ganze Verbände lösten sich auf, andere zersplitterten. Die Tarifbindung im Bereich der NGG variiert extrem. In der Tabakindustrie waren 2014 48 Prozent der Betriebe und 80 Prozent der Beschäftigten tarifgebunden, in der Nahrungs- und Futtermittelindustrie nur 15 Prozent der Betriebe und 31 Prozent der Beschäftigten und in der Gastronomie sogar nur 10 Prozent der Betriebe und 20 Prozent der Beschäftigten (Güster/Gauger 2017: 299).

Im Organisationsbereich der NGG ist die Tariflandschaft im Vergleich zu anderen DGB-Gewerkschaften zwar seit jeher »extrem kleinteilig« (Möhlenberg 2010: 64) – bereits seit den 1980er Jahren erodierten die Flächentari-

rife –, aber dieser Prozess nahm in den 1990er Jahren an Fahrt auf, sodass die NGG mittlerweile eine sehr große Zahl an Haus- und Flächentarifverträgen zu verhandeln hat. Dieser Anstieg ging im Wesentlichen auf Haus- bzw. Firmentarifverträge zurück, die zunächst überwiegend nach unten vom Flächentarif abwichen (Möllenberg 2010). Von den rund 4.000 Tarifwerken bundesweit waren 2012 in etwa 70 Prozent Haus- bzw. Firmentarife (Tabelle 4).

Jahr	Anzahl der Tarifverträge bundesweit (davon Firmen- tarifverträge)	Anzahl der Tarifverträge in Ost- deutschland (davon Firmentarif- verträge)
2001	2.426 (65 %)	356 (73 %)
2012	3.959 (70 %)	796 (71 %)
<i>Veränderung</i>	+63 % (+5 %)	+116 % (-2 %)

Tabelle 4: Entwicklung der Tariflandschaft im Bereich der NGG (2001–2012)

Anmerkung: Etliche Flächentarifverträge im Bereich der Gewerkschaft NGG umfassen nur eine verhältnismäßig kleine Anzahl (< 20) an Betrieben. Beispielsweise umfasste 2017 der Flächentarifverband der Ernährungswirtschaft Sachsen-Anhalt rund 16 Betriebe.

Quelle: NGG-Geschäftsbericht 2013: 91; eigene Berechnung und Darstellung

Fatalerweise absorbierten die kleinteiliger werdenden Tarifaufeinandersetzungen mehr und mehr hauptamtliche Ressourcen, während die rückläufigen Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen Einsparungen (Personal, Büros u. a.) verlangten (Bresgott et al. 2015: 157 f.; Güster/Gauger 2017: 298).

Mit den sinkenden Mitgliederzahlen ging die Durchsetzungsfähigkeit in Tarifverhandlungen zurück. Infolgedessen sank der Organisationsanreiz für Arbeitgeber. Teilweise lassen sich die Mitgliederverluste auch als Folgewirkung der eigenen strategischen Orientierung auf die institutionelle Machtressource routinierter (Flächen-)Tarifverhandlungsmuster interpretieren. In den tarifgebundenen Unternehmen haben einem Befragten zufolge die Mitglieder zunehmend darauf vertraut, dass die Verhandlungen auch ohne ihr Zutun zustande kommen, sodass die MOG als eine Antwort auf die Frage verstanden werden kann: »Wie kommen wir weg, von der Einstellung ›Es hat schon immer funktioniert. Es wird auch weiter funktionieren?« (HA-RG-Ost-III). Wie in Ver.di griff in der NGG die Problematik um sich, dass im Bewusstsein vieler Beschäftigter bzw. Mitglieder der Zusammenhang aus Mitgliederstärke und der Qualität von Tarifverträgen immer weniger vorhanden war bzw. ist:

»Vielen Beschäftigten ist nicht klar, dass Verhandlungsmacht an anderen Machtressourcen dranhängt und dass je weniger Mitglieder ich habe und je weniger mobilisierungsfähig ich bin, umso schlechter der jeweilige Tarifabschluss wird [...] Und wir hatten auch Phänomene, wo wir nach der Wende in eigentlichen Hochlohnbranchen wie der Zigarettenindustrie viele einfach mitgenommen haben und dann die Notwendigkeit sich selber zu organisieren und wirklich aktiv zu sein, gar nicht mehr stark vorhanden gewesen ist.« (HA-LBZ-Ost-1)

Im Diskurs um die bedingungsgebundene Tarifarbeit in der NGG geht es auch um den Bruch mit der Erwartung vieler Beschäftigter, dass ihre Interessen stellvertretend wahrgenommen werden (Möllenberg 2010: 67). In der Begründung des Antrags zur Implementierung der bedingungsgebundenen Tarifarbeit hieß es auf dem Gewerkschaftstag 2008 entsprechend:

»NGG hat schon immer eine branchen- und betriebsnahe Tarifpolitik betrieben. Daran können wir anknüpfen. Aber wir müssen deutlich machen, dass die alte Stellvertreterpolitik nicht mehr funktioniert. Wir müssen unsere Mitglieder und die Beschäftigten aus der Zuschauerrolle holen. Wir müssen ihnen die Wahrheit sagen: Ohne einen entsprechenden Organisationsgrad laufen wir Gefahr, keinen neuen Abschluss zu erzielen oder schlechtere Tarifregelungen akzeptieren zu müssen. Deshalb wird in allen Organisationseinheiten ein Mindestorganisationsgrad als Voraussetzung für die Aufnahme von Haustarifverhandlungen festgelegt werden.« (NGG 2013a: 268)

Die Orientierung an der betrieblichen Durchsetzungsfähigkeit im »Häuserkampf« soll die Anreize der Arbeitgeber verringern, aus dem Verband auszutreten bzw. einen Anreiz schaffen, ihm beizutreten. Außerdem reagierte die Gewerkschaft NGG mit den MOG auf die Erfahrung, dass eine erhebliche Durchsetzungsfähigkeit nötig zu sein scheint, um in den meisten Fällen von Haustarifauseinandersetzungen ansatzweise an das Niveau des Flächentarifs anzuschließen bzw. die Arbeitgeber überhaupt zu Verhandlungen zu bewegen. Es wundert daher nicht, dass der NGG-Geschäftsbericht von 2013 bei der Begründung für die MOG auch konstatiert, dass Tarifverträge »leider keine Selbstverständlichkeit mehr« sind und ausführt:

»Ohne einen entsprechenden gewerkschaftlichen Organisationsgrad im Betrieb und ohne aktive Beteiligung der Belegschaft ist die Gefahr groß, keinen neuen Abschluss zu erzielen oder ein schlechtes Ergebnis akzeptieren zu müssen. Haustarifverträge dürfen für die Arbeitgeber auf keinen Fall die Billigausgabe von Flächentarifverträgen sein. Außerdem sind Haustarifverhandlungen wenig Erfolg versprechend, wenn nur wenige Beschäftigte NGG-Mitglied sind. [...] [D]ie Verteilungskämpfe in allen Branchen sind härter geworden.« (NGG 2013a: 89, 92)

Bei vielen ehrenamtlichen Funktionären aus relativ gut organisierten Betrieben gab es die Sorge, dass relativ schwach organisierte Betriebe schlussendlich ihre eigene Durchsetzungsfähigkeit verringern würden. Deren Stimmen waren auf dem Gewerkschaftstag 2008 entscheidend für die Annahme der Anträge zur Verankerung von Bedingungen zur Tarifarbeit.

Statt auf institutionelle Macht setzen zu können, wird also die Organisationsmacht zum Dreh- und Angelpunkt. Noch bis zum Ende der 1980er Jahre war die NGG unter jahrelangem Vorsitz von Günter Döding sozialpartnerschaftlich bzw. streikvermeidend ausgerichtet. Ein Geschäftsführer aus Ostdeutschland spitzt seine Erfahrung hingegen so zu: »Bei uns gibt es keine Sozialpartnerschaft auf Augenhöhe und Verantwortung« (HA-RG-Ost-II). Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsratsgründungen und gegen bestehende Mitbestimmungsgremien werden im Organisationsbereich der NGG im Vergleich zur IG Metall und IG BCE häufiger beklagt (Behrens/Dribbusch 2014; Dribbusch/Behrens 2016). In einzelnen Regionen sind leidvolle Erfahrungen betrieblicher Niederlagen gegen »aggressive Arbeitgeber« (Dribbusch/Behrens 2016) das Schlüsselerlebnis für die Orientierung an den MOG – nicht zuletzt bei Betriebsratswahlen (für einen exemplarischen Fall vgl. Dörre et al. 2017: 134 f.). Auch der nach sechs Monaten mit Mühe und Not zu einem Abschluss gebrachte Streik bei Gate Gourmet im April 2006 (vgl. Flying Pickets 2006) hat die Organisation geprägt und zahlreiche Debatten darüber ausgelöst, unter welchen Bedingungen eine Auseinandersetzung mit einem versiert antigewerkschaftlich agierenden Unternehmen in überschaubarem Zeithorizont gewonnen werden kann.<sup>14</sup> Auch die gegenüber den 1970er und 1980er Jahren deutlich gestiegene Anzahl an Arbeitskämpfen im Bereich der NGG spricht dafür, dass die kollektive Mobilisierungsfähigkeit (wieder) zu einer Notwendigkeit geworden ist – zum Erhalt und zur Weiterentwicklung von Flächentarifen oder im Kampf um eine erstmalige Tarifbindung (NGG 2013a: 91 ff.; Güster/Gauger 2017: 304). Die NGG sieht sich im Verhältnis zu anderen deutschen Gewerkschaften oft zu Arbeitskämpfmaßnahmen gezwungen (Schneidemesser/Kilroy 2018: 130; Dribbusch 2017; Dörre et al. 2017: 182). Die Anzahl der Arbeitskämpfe (verstanden als Haus- oder Flächentarifauseinandersetzungen mit mindestens einer Arbeitsniederlegung) bewegte sich zwischen 2005 und 2017 mit 20 bis 30 Stück pro Jahr für die NGG auf einem Nachkriegshoch (NGG 2018b).

---

<sup>14</sup> Seither werden Arbeitskämpfanträge von der Verbandsspitze stärker als zuvor auf ihre Strategie und Erfolgsvoraussetzungen hin kontrolliert.

Analog zur Verbreitung bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di befand sich die Gewerkschaft NGG also in einer *tariflichen Teufelsspirale* aus sinkender Durchsetzungsfähigkeit und abnehmender Mitgliederbindung, die einen fortschreitenden Verlust der institutionellen Machtressource etablierter Flächentarifarrangements zur Folge hatte (vgl. Abbildung 1).

(2) Die krisenhaften Organisationserfahrungen setzten intensive *organisationsinterne Lern- bzw. Reformanstrengungen* in Gang. Die NGG befindet sich im Grunde seit den 1990er Jahren in einem permanenten Organisationsentwicklungsprozess.<sup>15</sup> Trotz dieser Anstrengungen gelang allerdings zunächst keine Stabilisierung der Mitgliederzahlen, sodass die Frage umso virulenter wurde, wie der Anreiz zur Organisation erhöht werden könnte. Auf dem Gewerkschaftstag 2003 benannte der langjährige Vorsitzende der NGG, Franz-Josef Möllenberg, in einem Grundsatzreferat die strategischen Ziele entsprechend: »An oberster Stelle steht Mitgliederwerbung, Mitgliederwerbung, Mitgliederwerbung« (Möllenberg 2013: 69). In diesem Kontext wurden 2008 die Mindestorganisationsgrade beschlossen. Die Erosion der Flächentarife wurde offensiv gewendet und als »Organisationschance« begriffen (Möllenberg 2010), da die Tarifarbeit als *die* Gelegenheit zur Mitgliedergewinnung gilt. Erst nach der Implementierung der bedingungsgebundenen Tarifarbeit wurde im Jahr 2011 schließlich der Negativtrend gestoppt.<sup>16</sup> Mit den Bedingungen wird organisationsintern der Druck zur betrieblichen Organisation erhöht. Hauptamtliche haben zugleich eine

15 Im Rahmen des Projektes »OE 2000« wurde die EDV-Ausstattung der Büros aufgebaut und versucht, administrative Aufgaben abzubauen. Das Projekt »OE 2003–2008« war sehr breit angelegt und beinhaltete u. a. den Ausbau und die Professionalisierung des Mitgliederservices. Dazu gehörten u. a. Kommunikationsschulungen, Standards in der Bearbeitung eingehender Anfragen oder Austrittserklärungen (»Rückkehrer-Gespräche«). Es wurden Bürogemeinschaften gebildet und das Erscheinungsbild der NGG vereinheitlicht u. v. m. Im Rahmen des Prozesses »OE 2014« sollen u. a. die Aufgabendefinitionen und -verteilungen zwischen den NGG-Ebenen und die Mitgliederorientierung verbessert sowie die Betreuungs- mit der Erschließungsarbeit balanciert werden (vgl. NGG 2014a, 2014b, 2015).

16 Es soll mit dieser Aussage nicht suggeriert werden, dass die Mitgliedererfolge der NGG nur oder gar überwiegend auf die strategische Entscheidung zurückgeführt werden könnten, auf eine Variante bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit zu setzen. Die Ursachen der Stabilisierung der Mitgliederzahlen sind vielfältiger. Eine Analyse der Mitgliederentwicklung der Gesamtorganisation müsste eine Vielzahl von Ursachen beachten – unter anderem eine für qualifizierte Lohnabhängige günstigere Arbeitsmarktlage oder die öffentlich präsente Kampagne für einen gesetzlichen Mindestlohn, um nur zwei zu nennen (ausführlich dazu: Dörre et al. 2017). Seit 2015 musste die Gewerkschaft NGG wieder rückläufige Zahlen melden (vgl. Abbildung 3). Dennoch wird von den befragten Hauptamtlichen überwiegend eine positive Bilanz der Umstellung auf MOG gezogen: »Diese Umsetzung durch die Geschäftsordnung hat sich bewährt. Es ist ein Indiz

Richtlinie zur Hand, mit deren Hilfe sie die Abwägung des Einsatzes ihrer knappen Zeitressourcen und den Druck auf die Aktiven, erhebliche Teile ihrer Belegschaften zu organisieren, legitimieren und sich selbst damit in gewisser Weise Entlastung verschaffen können. Auf diesem Wege soll das zentrale Ziel hinter der Implementierung der Mindestorganisationsgrade erreicht werden – nämlich die Flächentarife zu stärken (vgl. Güster/Gauger 2017: 300).

### 2.3 Ein erster Vergleich bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di und NGG: Wiedergeburt der betriebsnahen Tarifarbeit als *Organizing made in Germany*?

Vergegenwärtigt man sich die organisationalen Hintergründe der Entwicklung und Verbreitung bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di und der NGG, wird klar, dass beide Organisationen vor sehr ähnlichen Herausforderungen stehen. In kritischer Auseinandersetzung mit der Erklärung von Gewerkschaftsstrategien aus dem nationalen Institutionenset gemäß der *Varieties of Capitalism*-Perspektive kommen Nele Dittmar und Vera Glassner (2017) zu der Einschätzung, dass es für Ver.di-Repräsentanten nahelag, neue Strategien wie die – für bedingungsgebundene Tarifarbeit charakteristische – Kombination von Tarifpolitik und Organisation zu entwickeln, weil vor dem Hintergrund der Privatisierungspolitik im Krankenhaussektor die gewerkschaftliche *Durchsetzungsfähigkeit auf Unternehmens- bzw. Betriebs-ebene* notwendig wurde (Dittmar/Glassner 2017: 407; kursiv M. T.). Dieses Argument stimmt und trifft nicht nur auf die Entwicklung des Ansatzes in der Krankenhausbranche zu, sondern lässt sich auch (a) auf die Verbreitung in Ver.di insgesamt und (b) auf die Entwicklung bedingungsgebundener Tarifarbeit in der NGG übertragen.

Was sich mit bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di entwickelte sei Susanne Pernicka und Kolleginnen zufolge wohlmöglich als Hybrid zwischen »traditional union work« und »organizing strategies« zu charakterisieren (Pernicka et al. 2016: 88). Diese Beschreibung weist bereits in die richtige Richtung, kann aber präzisiert werden. Folgt man der Unterscheidung der Revitalisierungsstrategien von Carola Frege und John Kelly

---

dafür, dass wir recht hatten, zu sagen, die NGG hat die Berechtigung eigenständig zu bleiben« (HA-RG-Ost-III).

(2003; vgl. Kap. 3), dann sind beide Varianten recht klar als Organizing zu verstehen, weil beide sich auf die Gewinnung von Mitgliedern fokussieren, um die betriebliche Präsenz und Verhandlungsmacht der Gewerkschaft zu stärken.<sup>17</sup> Das entspricht auch der Minimaldefinition von Organizing nach Ulrich Brinkmann und Kollegen (2008). Demnach besteht der kleinste gemeinsame Nenner der verschiedenen, unter dem Organizing-Label versammelten Praktiken in der »Ausrichtung gewerkschaftlicher Aktivitäten auf eine Wiederherstellung oder Erweiterung gewerkschaftlicher Organisationsmacht« (Brinkmann et al. 2008: 108). Die Varianten bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di und NGG kommen in zwei typischen gewerkschaftlichen Ausgangslagen zum Einsatz: zum einen, um in den zahlreichen Tarifverhandlungen stärker zu werden, die weitgehend ohne ausgeprägten Rückhalt in den Belegschaften geführt werden (*internal organizing*); zum anderen, wenn sich Beschäftigte aus Betrieben ohne Tarifvertrag und ohne nennenswerte Mitglieder an die Gewerkschaftsorganisation wenden (*external organizing*)<sup>18</sup>.

Es spricht allerdings auch einiges gegen die Kennzeichnung als Organizing. Das NGG-Vorgehen unter das Organizing-Label zu subsumieren, scheint an dieser Stelle verfrüht. Wie oben rekonstruiert wird, ist mit den Mindestorganisationsgraden kein »Konzept« verbunden, das auf die Frage eine Antwort gibt, mit welchen Mitteln und weitergehenden Zielen und mit welcher Art der Mitgliederbeteiligung und -mobilisierung die Mindestorganisationsgrade zu erreichen sind. Der Ansatz definiert sich de facto weitgehend über das Stellen von Organisationsgrad-Bedingungen. Im Kontext ihrer Implementation wurde zwar die Mitglieder- und Ehrenamtlichenpartizipation diskursiv aufgewertet, aber ein genereller Kulturwandel mit einer verbindlichen Aufwertung der Mitgliederbeteiligung hat bis dato nicht stattgefunden. Auch spielt in der Begründung dieses Vorgehens, die Orientierung auf den Flächentarif (als »Wert an sich«) eine ausgeprägte Rolle. Der Aufbau eigenständiger ehrenamtlicher Gewerkschaftsstrukturen im Betrieb ist – analog zur Ver.di-Variante – kein erklärtes Ziel. Dies markiert einen deutlichen Unterschied zu einem typischen Verständnis der Ziele von Orga-

17 Kelly und Frege geben diese Definition: »Organizing focuses primarily on the acquisition of membership, but, in addition, could create and strengthen workplace representation.« (Frege und Kelly 2003: 9).

18 Zur Unterscheidung von internal/external organizing: vgl. Fiorito (2004); Gall/Fiorito (2011).

nizing (vgl. u. a. Bremme et al. 2007b; Dribbusch 2007; Moody 2014d; Thünken 2019).<sup>19</sup>

Der Ansatz bedingungsgebundener Tarifarbeit nach Oliver Dilcher hingegen ist im Vergleich zur NGG-Variante ein praxisanleitendes Konzept, das verschiedene Werkzeuge, Taktiken und konkrete Handlungsprämisse bereithält. Es hebt u. a. auf die intensive Rückkopplung zwischen haupt- bzw. ehrenamtlichen Funktionären und den Mitgliedern ab und stellt die Deutungsgewissheit von Funktionären infrage. Es verlangt, die Themen aufzugreifen, welche bei Beschäftigten und Mitgliedern subjektiv hoch relevant sind. Zudem wird in diesem Ansatz – stärker als im Fall der NGG-Variante – die aktive Beteiligung der Ehrenamtlichen eingefordert und die satzungsgemäßen Partizipationsmöglichkeiten von Mitgliedern in Tarifauseinandersetzungen durch Umfragen und Abstimmungen erweitert bzw. konkretisiert. Dies sind durchaus typische Organizing-Elemente (u. a. Bremme et al. 2007b; Dribbusch 2007). Das Dilcher-Konzept liefert zugleich mehrere Begründungen für »die Bedingungen«. Dabei wird betont, dass nicht nur die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit, sondern auch die demokratische Legitimation gewerkschaftlicher Ziele wichtig ist, um erfolgreich Tarifverhandlungen zu führen. Dem Verständnis, die Erfüllung von Bedingungen vorauszusetzen, bevor Hauptamtliche den Prozess unterstützen, wird ebenso eine klare Absage erteilt wie der Reduktion des Ansatzes auf eine reine Mitgliedergewinnungsstrategie. Der Anspruch, dass gewählte Aktive zu schulen sind, wird – anders als im NGG-Ansatz – explizit thematisiert, was ebenfalls einem typischen Organizing-Anspruch entspricht (vgl. u. a. Fantasia/Voss 2004; Dribbusch 2007). Aufgrund dieser Elemente des Ansatzes kann die bedingungsgebundene Tarifarbeit nach Oliver Dilcher durchaus als *Organizing made in Germany* begriffen werden.

Diese Charakterisierung ist auch deswegen angezeigt, weil es sich um einen *autochthonen Ansatz* handelt. Adrien Thomas (2016), der die bedingungsgebundene Tarifarbeit in Ver.di mit der Adaption des angelsächsischen »Organizing-Modells« in Verbindung bringt, ist klar zu widersprechen. Nicht nur im Falle der Ver.di-Variante, sondern auch im Falle der NGG-Variante handelt es sich um eine autochthone deutsche Entwicklung, die ohne Rückgriff auf die angelsächsische Revitalisierungsdebatte entstand. Die Verbreitung bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di bzw. NGG geht indes auch

<sup>19</sup> Dass derlei Gruppen parallel zum gewerkschaftlichen Betriebsrat dennoch entstehen können und in der Praxis durchaus beobachtet werden können, ist ein spannender und erklärungsbedürftiger Befund, dem wir uns in der Analyse der Fallstudien widmen werden (vgl. Kap. II.5).

nicht auf intergewerkschaftliches Lernen in Deutschland zurück. Trotz gewisser Ähnlichkeiten ist das Konzept von Oliver Dilcher beispielsweise in der NGG kaum bekannt. Es handelt sich bei der Herausbildung bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di und der NGG um parallele, unabhängige Prozesse.

Wenn sich beide Varianten nicht aus internationalen Lernerfahrungen speisen, liegt es nahe anzunehmen, dass beide Varianten eine Wiedergeburt der in Deutschland prominenten betriebsnahen Tarifarbeit darstellen oder zumindest Spuren dieses gewerkschaftlichen Erfahrungsbestandes aufweisen. Erinnert sei daran, dass die deutschen Gewerkschaften mit Beginn der 1960er Jahre eine lebendige Debatte um die Chancen und Grenzen betriebsnaher Tarifarbeit erlebten (vgl. Schmidt 1971: 170 ff.; Achten 2007). Prominent geworden ist die »Ford-Aktion« der IG Metall in Köln (1960–1964). Unter der Leitung von Hans Matthöfer<sup>20</sup> wurden mittels Befragungen die drängendsten Probleme im Arbeitsalltag der Belegschaft identifiziert, in einer Betriebszeitung angeprangert und als Abhilfe für einen Haustarifvertrag geworben. Neben der betrieblichen Tarifkommission wurden über Vertrauensleute-Strukturen Beteiligungsangebote an die neu gewonnenen Mitglieder gemacht. Matthöfer ging es bei der Mobilisierung der Mitgliederbasis im Rahmen betriebsnaher Tarifpolitik »inhaltlich um nicht weniger als die Weiterentwicklung bzw. Neubestimmung der Strategie der Arbeiterbewegung unter den Bedingungen der BRD« (Wittemann 1994: 41). Als Teil einer gesamtgesellschaftlichen Transformationsstrategie zielte betriebsnahe Tarifarbeit – in Kombination mit betriebsnaher Bildungsarbeit – darauf ab, über die Aktivierung möglichst vieler einfacher Mitglieder die Gewerkschaft zu demokratisieren und politisch bewusste und handlungsfähige Aktivenkerne aufzubauen (vgl. Abelshauser 2009: 126 ff.). Dies schien Matthöfer nicht zuletzt deswegen geboten, als die Gewerkschaften ihm zufolge drohten »zu verbürokratisieren und in einfallloser Routine zu erstarren« (Matthöfer 1960 zit. nach Abelshauser 2009: 133).

Bedingungsgebundene Tarifarbeit entwickelte sich in Ver.di und NGG aber auch unabhängig von diesem genuin deutschen gewerkschaftlichen Traditionsbestand. Die ist insofern erstaunlich, als dass beide Varianten vor

---

<sup>20</sup> Matthöfer (1925–2009) war zur Zeit der Ford-Aktion langjähriger Leiter der Bildungsabteilung beim IG Metall-Vorstand. Später wechselte er in die Bundespolitik (SPD) und bekleidete zahlreiche Ministerposten. Als Bundesminister für Forschung und Technologie (1974–1978) war er mitverantwortlich für das Programm »Humanisierung des Arbeitslebens«, das Impulse zur Demokratisierung betrieblicher Strukturen zu setzen versuchte.

allem in betrieblich ausgetragenen (Haus-)Tarifauseinandersetzungen zum Einsatz kommen, in deren Rahmen delegierte Aktive wie einfache Mitglieder direkten Einfluss auf die gewerkschaftlichen Kernbelange nehmen können – und so wichtige Erfahrungen sammeln, die zu einer Aktivierung und Politisierung einer breiten Mitgliederbasis führen können (so wie es Matthöfer in etwa vorschwebte). Im Rahmen der Begründungen der bedingungsgebundenen Tarifarbeit wurde weder von befragten Experten noch in den relevanten Dokumenten auf die Zielstellung Bezug genommen, Mitglieder zu politisieren. Nur ein einziges Mal taucht das Schlagwort »betriebsnahe Tarifpolitik« – am Rande und ohne jeglichen Bezug auf die gewerkschaftspolitische Reformdiskussion der 1960er Jahre – im Rahmen der Begründung der bedingungsgebundenen Tarifarbeit im Geschäftsbericht der NGG auf (NGG 2013a: 268). Auf der konzeptionellen Ebene zielt die Tarifarbeit in Ver.di und der NGG darauf ab, die »Identitäts- bzw. Mitgliederkrise« der Gewerkschaften zu lösen (Dilcher 2010) bzw. (Haus-)Tarifverhandlungen als »Organisationschance« zu nutzen (Möllenberg 2010).

Ob aber die Praxis bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di und NGG über den Geist der Erfinder hinausgeht und schlussendlich nicht doch als späte Wiedergeburt betriebsnaher Tarifarbeit à la Matthöfer begriffen werden kann, muss die empirische Untersuchung konkreter Fälle zeigen. Schließlich scheinen beide Varianten dazu geeignet, Beschäftigten und Mitgliedern den Dreh- und Angelpunkt gewerkschaftlicher bzw. ihrer Durchsetzungsfähigkeit zu verdeutlichen: nämlich ihre Bereitschaft zu kollektivem Handeln. Eine intensive Mitgliederbeteiligung vorausgesetzt, kann bedingungsgebundene Tarifarbeit ein Mittel sein, das – für Organizing typische – Gewerkschaftsverständnis »*the workers are the union*« und damit eine enge Repräsentationsbeziehung zu stimulieren. Dieses Bild unterscheidet sich deutlich von der, typischerweise vom demokratischen Zentralismus geprägten Funktionärgewerkschaft in Deutschland (vgl. Müller-Jentsch 1997: 138 ff.). Eine Neujustierung des Verhältnisses von Demokratie und Bürokratie – einem klassischen Dilemma der Gewerkschaften –, wäre die Folge. Dies könnte weitreichende Veränderungen im Institutionengefüge der deutschen Arbeitsbeziehungen mit sich bringen.

Aufgrund der Organisationsentwicklungsprozesse, aber auch aufgrund der großen Bedeutung, die Hauptamtlichen bei der Ausgestaltung dieser Ansätze zukommt, ist es nicht unwahrscheinlich, dass sich die Praxis von der konzeptionellen Ebene signifikant unterscheidet und die Umsetzung im positiven Sinne (z. B. durch Kombination mit anderen innovativen Taktiken)

oder im negativen Sinne (z. B. durch bürokratische Organisationsinteressen) beeinflusst wird. Auch können erst mit Hilfe exemplarischer, empirischer (Fall-)Analysen abschließende Vergleiche der Varianten bedingungsgebundener Tarifarbeit mit dem »Organizing-Modell« vorgenommen, die Reichweite des Erneuerungsimpulses durch diese Ansätze bestimmt und offene konzeptionell-strategische Baustellen benannt werden.



### 3 Das Paradigma der *Labour Revitalization Studies* und Befunde zu revitalisierender Organisierungspolitik

Die Krise der gewerkschaftlichen Repräsentationsfähigkeit hat in Deutschland bereits ab den 1980er Jahren zu angeregten Debatten unter problembewussten akademischen und gewerkschaftsstrategischen Akteuren geführt (vgl. u. a. Hoffmann et al. 1990; Kempe 1992). Die Forschung war überwiegend darauf konzentriert, die Ursachen der Krise zu benennen oder die relative Stabilität der Institutionen der Kapital-Arbeit-Beziehungen sowie deren Transfer in die neuen Bundesländer zu untersuchen (z. B. Thelen 1991; Bieszcz-Kaiser et al. 1995; Schnabel/Wagner 2005).

Im angelsächsischen Raum und insbesondere in den USA wurde demgegenüber mit den *Labor Revitalization Studies* (LRS) eine lebendige, empirisch fundierte Forschungsagenda zu der Frage prominent, ob und wie es den Gewerkschaften gelingen kann, sich zu erneuern. Sie legt nicht den Fokus auf makrosoziale Erklärungen der gewerkschaftlichen Defensive – wie dem Einfluss der Individualisierung (z. B. Beck 1986). Dieser Forschungsstrang regt vielmehr an, Gewerkschaften als *strategische Akteure* zu verstehen. Als solche sind sie ihrer Umwelt keineswegs ausgeliefert, sondern können auf diese mit unterschiedlichen Strategien reagieren. Lowell Turner (2005) fasst in einem paradigmatischen Aufsatz die zwei zentralen Prämissen der LRS zusammen:

»The first is that contemporary circumstances provide openings for, and in some cases are driving, innovative, proactive, and quite promising union strategies for renewal of influence and in changing world, national, and local conditions. The second is that such strategies matter. They have been and continue to be instrumental in promoting workplace, social, and political change, and they contain as well the potential for substantial breakthroughs in labor movement and broader democratic revitalization.« (Turner 2005: 384 f.).

Beiden Prämissen folgend wird bedingungsgebundene Tarifarbeit hier als eine möglicherweise revitalisierende Strategie verstanden. Revitalisierung wiederum ist nach Turner (2005: 387) kein absolut trennscharfer Begriff. Er

solle im Lichte fortlaufender empirischer Untersuchungen und Reflexionen entwickelt werden. Als Arbeitsdefinition könne von *Revitalisierung* dann gesprochen werden, wenn es gelänge, (1) die Verhandlungsmacht, (2) die politische Macht, (3) die Mitgliederstärke und (4) die innerorganisatorische Vitalität der Gewerkschaften bzw. einer ihrer Untereinheiten zu verbessern (Turner 2005: 387; Behrens et al. 2004). Wohl kaum vermag eine einzelne Strategie alle vier Indikatoren zugleich zu verbessern, manche innovative Strategie mag sogar auf ganzer Linie scheitern. Im Kern sollte es bei der Untersuchung innovativer Strategien darum gehen, ihren Beitrag zur Überwindung der sozialen Repräsentationskrise der Gewerkschaften zu analysieren. Es ist eine Aufgabe der LRS, innovative Strategien dahingehend zu untersuchen, ob, wie weitreichend und wenn ja, weshalb von ihr revitalisierende Effekte auf die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit ausgehen. Dieser Aufgabe möchte sich die vorliegende Forschung stellen.

Dass Gewerkschaften überhaupt zur strategischen Erneuerung in der Lage sind, schien manchem Beobachter als unmögliches Unterfangen. Ein altbekannter Einwand lautet, dass Gewerkschaften – wie jede andere Massenorganisation – dem »ehernen Gesetz der Oligarchisierung« (Michels 1911) unterliegen. Die Perspektivverschiebung der LRS auf die Strategiefähigkeit der Gewerkschaften wurde demgegenüber durch eine prominente Studie von Kim Voss und Rahel Sherman (2000) befördert. Am Beispiel von US-amerikanischen Gewerkschaften machen Voss und Sherman drei Bedingungen aus, unter denen es gelingen könne, dass sie ihre Ziele und Taktiken grundsätzlich reformieren und damit das vermeintlich »eherne Gesetz« brechen: (1) Es bedarf einer in der Organisation weithin geteilten Wahrnehmung einer organisationalen Krise (u. a. infolge von Streikniederlagen und Mitgliederschwund), (2) der Gewinnung von Hauptamtlichen bzw. Aktivisten mit Erfahrungen aus den neuen sozialen Bewegungen (z. B. mit alternativen Mobilisierungsmodellen) sowie (3) einer Unterstützung der lokalen organisationalen Neuausrichtung durch die übergreifende, nationale Gewerkschaftsorganisation. Am Beispiel der IG Metall haben Stefan Schmalz und Marcel Thiel (2017) aufgezeigt, dass diese drei Faktoren – neben dem Erkennen eines gewerkschaftlichen Gelegenheitsfensters – auch im deutschen Kontext für die Reform der Gewerkschaftsstrategie erklärungskräftig sind (dazu auch Turner 2009).<sup>21</sup>

21 Neben anderen sind insbesondere der erste und der dritte Faktor von Bedeutung, wenn man die Verbreitung bedingungsgebundenen Tarifarbeit in Ver.di und NGG erklären möchte (vgl. Kap. 2).

Welche konkreten Strategien Gewerkschaften im Zuge ihrer Erneuerungsbemühungen einschlagen, variiert erheblich (vgl. Gumbrell-McCormick/Hyman 2013: 46 ff.). In einer international angelegten Vergleichsstudie identifizieren John Kelly und Carola Frege (2003) sechs Revitalisierungsstrategien: (1) Reformen der Organisationsstrukturen; (2) sozialpartnerschaftliche Kooperationsprojekte mit Unternehmen; (3) Bildung von Koalitionen mit anderen sozialen Bewegungen und Akteuren der Zivilgesellschaft; (4) Aktivitäten im politischen Raum; (5) internationale Zusammenarbeit und – *last but not least* – (6) Organizing. Letzteres definieren Frege und Kelly, wie bereits erwähnt, folgendermaßen: »Organizing focuses primarily on the acquisition of membership, but, in addition, could create and strengthen workplace representation. This in turn might increase the union's mobilizing capacity and its labour market power« (Frege/Kelly 2003: 9).

Mit Hilfe jener sechs möglichen Erneuerungspfade kann man bedingungsgebundene Tarifarbeit verorten. Als eine erste Arbeitsannahme ist bedingungsgebundene Tarifarbeit in Ver.di als eine Art Organizing-Strategie zu verstehen. Aufgrund der konzeptionellen Leerstellen ist der NGG-Ansatz nicht vorschnell als Organizing zu etikettieren. Aber er hat das Potential dazu und ist in den sechs Pfaden am Ehesten dort zu verorten (ausführlich dazu Kap. 2).

Es ist daher angezeigt, im nächsten Schritt zentrale Befunde der umfangreichen internationalen Forschung zu Organizing zu skizzieren (Kap. 3.1 und 3.2) und vor diesem Hintergrund meine Untersuchung zu bedingungsgebundener Tarifarbeit zu konzipieren. Dabei ist zugleich auf den Wissensstand aufzubauen, der zu mitgliedernaher Tarifarbeit in Deutschland vorliegt, was die spärlichen Kenntnisse zu bedingungsgebundener Tarifarbeit einschließt (Kap. 3.3). Mit dem engen Wechselbezug der internationalen Forschungsstränge wird der Aufforderung an die Revitalisierungsforschung von Miguel Martines Lucio (2017) Rechnung getragen, dass gewerkschaftliche Organisationsstrategien über verschiedene nationale und institutionelle Kontexte hinaus und nicht isoliert voneinander untersucht werden sollten.

### 3.1 Untersuchungen zur Strategie des Organizing

Der Begriff Organizing ist in der gewerkschaftlichen Revitalisierungsdebatte häufig ein geflügeltes Schlagwort. Er verweist bis heute auf kein eindeutig umrissenes Konzept, geschweige denn auf ein empirisch überprüfbares Modell (Frege 2000: 274). Organizing fungiert nichtsdestotrotz als internationaler Ankerbegriff für unzählige empirische Untersuchungen und einer breit geführte Debatte mit unterschiedlichen Lesarten desselben (u. a. Brinkmann et al. 2008; Gall 2009; Hickey et al. 2010; Milkman/Voss 2004; Simms et al. 2013; Frege 2000: 263 ff.; de Turberville 2004; Dribbusch 2007; Nicklich/Helfen 2018).

Nach Ulrich Brinkmann und Kollegen (2008: 108 ff.) lassen sich zwei Grundvarianten unterscheiden. In der ersten, *eng gefassten Lesart* ähnelt das Organizing-Modell einem Baukasten mit Techniken, die als Ergänzung zum bestehenden Gewerkschaftshandeln auf eine Aktivierung und Stärkung der Mitglieder setzen, Organisationsformen und -themen dabei aber unberührt lassen. Hierzu zählen Praktiken, wie eine strategische Kampagnenplanung und Prioritätensetzung (inklusive Aktionsplan und Erfolgsevaluation, systematischer Vorbereitung und Recherche), die Nutzung von Kartierungstechniken zur Abbildung von Organisationsstrukturen oder Mitgliederverteilungen, dem Einsatz speziell geschulter Hauptamtlicher u. v. m. (vgl. Dribbusch 2007: 30 ff.). In der zweiten, *weit gefassten Lesart* wird Organizing als eine Art gewerkschaftspolitisches Instrument verstanden, das mit einer Transformation des Selbstverständnisses der Gewerkschaften und ihrer politisch-thematischen Ausrichtung einhergeht (vgl. auch Dörre/Nachtwey 2009; Simms/Holgate 2010). Die im eng gefassten Verständnis genannten Techniken kommen darin auch zur Anwendung, sie werden aber mit Inhalten über einen möglichen gewerkschaftlichen Wandel gefüllt. Die inhaltliche Ausrichtung orientiert sich in dieser Lesart an Gerechtigkeitsthemen, die mit virulenten gesellschaftlichen Themen zu verknüpfen versucht werden. Aktive Beschäftigte sind die Träger der Prozesse und werden durch Hauptamtliche unterstützt. Ihre »Selbstbestimmung« gilt als ein zentrales Element und Teil einer Demokratisierung der Organisation. Während bei der engen Lesart ein Gegnerbezug wenig Bedeutung zukommt, wird in der weit gefassten Variante eine Konfliktorientierung als zentral angesehen.

Für die Erörterung des Charakters bedingungsgebundener Tarifarbeit bzw. verschiedener Typen von bedingungsgebundener Tarifarbeit wird die Unterscheidung in einen eng- und einen weitgefassenen Ansatz von Nutzen

sein (vgl. Kap. 13). Es steht zu vermuten, dass bedingungsgebundene Tarifarbeit je nach Umsetzung unterschiedlich weitgehende Veränderungen in der inhaltlichen und prozeduralen Gewerkschaftsarbeit impliziert.

Brinkmann und Kollegen (2008:109) favorisieren ein breites Verständnis, weil es die »Zusammenhänge zwischen der Revitalisierung gewerkschaftlicher Organisationsmacht und anderen Dimensionen gewerkschaftlicher Erneuerung betont«. Damit werde eine explizite Verknüpfung von Inhalten (wie die Priorisierung von Gerechtigkeitsthemen) mit organisatorisch-politischen Formen (wie der Ausweitung der Mitgliederpartizipation) und Methoden möglich. Auch sprechen einige empirische Befunde dafür, dass Organizing-Effekte vor allem im Rahmen eines weit gefassten Konzepts nachhaltig sind (vgl. Kap. 3.2).

Betrachtet man die nachweislichen Effekte und Erfolge von Organizing, muss man konstatieren, dass die Debatte bislang zu keinem eindeutigen Ergebnis geführt hat, inwiefern es den Gewerkschaften durch Organizing gelingen kann, sich zu revitalisieren. Zahlreiche Fallstudien verschiedenster Gewerkschaften dokumentieren konkrete Erfolge wie Siege bei Anerkennungswahlen, den Aufbau von Aktivengruppen oder Mitgliederzuwächse. Auch gibt es Anzeichen dafür, dass Organizing dem sozialpartnerschaftlichen Modell überlegen ist (u. a. Danford et al. 2009; Badigannavar/Kelly 2011). Ungeachtet dessen bleibt der Erfolg in anderen Fällen aus, sodass Organizing nicht vorschnell als Königsweg zur Lösung der gewerkschaftlichen Repräsentationskrise zu interpretieren ist (u. a. Brinkmann et al. 2008: 71 f.; Hickey et al. 2010; Moody 2014c; Murray 2017; Simms et al. 2013: 151 ff.; Ibsen/Tapia 2017). Es kann daher im Folgenden nur darum gehen, einige empirische Forschungsarbeiten herauszugreifen, die relativ vielversprechende Antworten auf die gewerkschaftliche Repräsentationskrise herausarbeiten und die wichtigsten Erfahrungen aus angelsächsischen Ländern und Deutschland abbilden.<sup>22</sup>

22 Die Organizing-Studien sind so ausgewählt, dass sie zum einen auf der Basis empirischer Untersuchungen valide Aussagen treffen, dass und wodurch die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit gesteigert werden konnte. Dem wird die wachsende Zahl journalistischer und gewerkschaftlicher Berichte zu deutschen Organizing-Projekten meist nicht gerecht, weswegen auf die wichtigsten nur verwiesen wird (u. a. Bremme et al. 2007a; Kocsis et al. 2013; Wetzels 2013; IG Metall Bezirk Baden-Württemberg 2017). Unbenommen ist aber, dass derartige Berichte inspirierende Einblicke bereithalten und strategische Debatten bereichern.

*Empirische Studien: Konkrete Organizing-Elemente als Revitalisierungsinstrumente*

(1) Kate Bronfenbrenner (1997) hat im US-Kontext gezeigt, dass die Wahrscheinlichkeit betriebliche Anerkennungswahlen<sup>23</sup> zu gewinnen maßgeblich von der eingeschlagenen Gewerkschaftsstrategie abhängt. Vielversprechend ist demnach eine Strategie der aktiven und partizipativen Einbeziehung von Beschäftigten und Gewerkschaftsmitgliedern (*rank-and-file organizing strategy*). Dazu gehören insbesondere intensive direkte Kontakte mit den Beschäftigten, demokratische Verfahren und repräsentative Beteiligungsformen, auf den Arbeitgeber sukzessive Druck aufbauende Taktiken, die Entwicklung von Organisierungskompetenzen unter den Mitgliedern sowie eine, auf Gerechtigkeitsfragen orientierte Themensetzung. In einer nachfolgenden Studie wird zudem betont, dass gerade die kombinierte Anwendung solcherlei Organizing-Taktiken im Stile einer *comprehensive campaign*<sup>24</sup> den Erfolg befördert (Bronfenbrenner/Juravich 1998; vgl. auch Bronfenbrenner/Hickey 2004). Bronfenbrenner und Juravich (1998: 36) schlussfolgern: »Organizing should also not be viewed as independent of the other activities of unions and their members. Particularly in an antiunion climate, organizing is just the first step in creating a strong and viable bargaining unit and local union.«

Weitere Studien bestätigen, dass die *Beteiligung der Mitglieder* für den Erfolg gewerkschaftlicher Organisierungsbemühungen ein wichtiges Element darstellt. So zeigt eine kanadische Studie, dass interne Demokratie ein Schlüsselement ist, um Mitgliederunzufriedenheit zu verhindern sowie Aktionsformen und Zielstellungen zu finden, die im Einklang mit den Interessen der Mitglieder stehen (Lévesque et al. 2005). Darauf deuten auch Untersuchungen zu Organizing-Projekten in Deutschland hin.

23 Die Anerkennung als Verhandlungspartner können US-Gewerkschaften auf zwei Weisen gewinnen: entweder durch eine Unterschriftensammlung (Card check) oder durch eine Wahl. Gewerkschaftsbeitritte und ein Wahlsieg sind Indikatoren einer erneuerten gewerkschaftlichen Repräsentationsfähigkeit.

24 *Comprehensive campaign* kann mit umfassender und verstehender Kampagne übersetzt werden. Eine verstehende Arbeitsweise ist davon geprägt, dass Hauptamtliche sich in die Perspektive der Beschäftigten hineinversetzen und dem entsprechende Informations- und Aktionsformen gewählt werden (Schmalstieg/Choi 2009: 359 ff.). Eine dem betrieblichen Kontext angemessene Strategie bzw. ein dem Habitus der Beschäftigten anschlussfähiges Agieren von gewerkschaftlichen Repräsentanten gilt als eine Voraussetzung dafür, dass sich Beschäftigte mit »Gewerkschaft« identifizieren bzw. sich an sie binden (Bromberg 2009, 2010; Meise 2014).

In diesen stellten meist gewerkschaftliche Aktivenkreise neben Befragungen ein zentrales Instrument gewerkschaftlicher Präsenz und Beteiligung dar. Derartige Beteiligung wird als wesentlicher Baustein der erzielten Organisierungserfolge angesehen – etwa um Gewerkschaftsskepsis in Belegschaftsteilen zu überwinden und die betriebliche Ansprache auf die Sorgen und Nöte der Beschäftigten abzustimmen (Dietrich 2017; Dribbusch 2008; Thünken 2019; Turner 1998).

(2) Diverse Studien zu Organizing legen ihr Augenmerk darauf, was nötig ist, damit handlungsfähige Aktivenkreise entstehen. Insgesamt gilt dieser Aspekt allerdings als relativ gering erforscht (Gall 2000: 180; Nachtwey/Wolf 2013: 197 f.; Simms 2013: 373). Aktivenkreise als eigenständige Akteure würden in der europäischen Forschungsliteratur sogar oft übersehen (Murray et al. 2013: 344). Dass es auch Ausnahmen gibt, zeigen die Arbeiten aus dem US-Kontext von Teresa Sharpe (2004) und Stephen Lopez (2000). Letzterer zeigt, dass die Kontinuität und Intensität einer Organisierungskampagne in einem Krankenhaus darunter litt, dass die Aktiven abrupt vor die Aufgabe gestellt wurden, wichtige gewerkschaftliche Aktivitäten selber durchzuführen, die vorher Hauptamtliche übernommen hatten. Sharpe (2004) vergleicht diesen Befund mit ihrer Intensivfallstudie zu einer erfolgreichen Organizing-Kampagne in einem amerikanischen Hotel und zeigt, dass die nötigen Fertigkeiten und Führungskompetenzen unter den aktiven Mitgliedern erst durch eine *befähigende Unterstützungsarbeit* der Hauptamtlichen entwickelt werden müssen und können. Hierzu gehörten Schulungen und Trainings (z. B. Rollenspiele) sowie die schrittweise Verantwortungsübertragung an engagierte Mitglieder (vgl. dazu auch Bronfenbrenner 1997; Cregan et al. 2009; Markowitz 1998, 2000; Peetz et al. 2002; Peetz/Alexander 2013; Simms 2013).

Die Untersuchung von Sharpe zeigt zudem, dass erst aus den Interaktionen von befähigten Aktiven mit den Hauptamtlichen strategische Entscheidungen entstanden, die eine wirkungsvolle Reaktion auf das Handeln des Managements ermöglichten und damit dem geschilderten Erfolg den Boden bereiteten. Weitere Studien bestätigen, dass eine Praxis des Lernens von- und miteinander zwischen Hauptamtlichen und ehrenamtlich Aktiven den Erfolg von Organizing-Projekten befördert – nicht zuletzt, um in einem gemeinsamen Prozess wichtiges Wissen über die gewerkschaftlichen Handlungsbedingungen zu entwickeln und kreative Aktionsformen zu generieren, die dem jeweiligen Kontext angemessen sind (u. a. Simms 2006; Ganz 2000, 2009, Nachtwey/Thiel 2014; Schmalstieg 2015).

(3) Die Fallstudie von Sharpe macht zudem auf zwei Aspekte aufmerksam, die für eine erfolgreiche Organisierungskampagne relevant sein können. In ihrer Fallstudie beinhaltet die Bildungsarbeit der Hauptamtlichen zwei *aktivierende Deutungsangebote (Framing)* zu der Frage, warum Beschäftigte sich gewerkschaftlich organisieren sollten: Zum einen wurde aus der strategischen Diskussion zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen heraus der Beitritt zur Gewerkschaft als Ausdruck betriebsinterner Demokratie gedeutet. Beitritte sollten als Votum für oder gegen die gewerkschaftlich proklamierten Ziele verstanden werden (Sharpe 2004: 73 f.). Zum anderen machten die Hauptamtlichen immer wieder stark, dass die Verbesserung der Arbeitsbedingungen von der kollektiven Stärke – nicht zuletzt dem Organisationsgrad – abhängt. Es mag daher sein, dass Beschäftigte auch Mitglied wurden, weil ihnen zu Bewusstsein kam, dass jedes aktionsbereite Mitglied die Durchsetzung der gewünschten Ziele wahrscheinlicher macht. Konkrete erste Erfolge wurden dem entsprechend als Ergebnis der kollektiven Mächtigkeit gedeutet (Sharpe 2004: 69). Auch Fantasia (1998) kommt im Zuge der Rekonstruktion der gewerkschaftlichen Organisierung in einem US-Krankenhaus zu dem Schluss, dass der Sieg bei der Anerkennungswahl nicht zuletzt darauf fußte, dass der Hauptamtliche ein Bild von Gewerkschaft vermittelte, demnach diese nicht nur als eine formale Beschwerdeeinrichtung (*formal grievance machinery*) zu begreifen ist, sondern auch als »a democratically organized configuration of workers that can effectively contest for power in the workplace« (Fantasia 1988: 129).

(4) Die materiellen Verhandlungserfolge im Betrieb treten aber nicht immer oder nicht allein dann ein, wenn zahlreiche Mitglieder aktiviert werden. In einer Meta-Analyse von 32 Fallstudien von Robert Hickey und Kolleginnen (2010) wird der Erfolg von Organizing-Projekten (gemessen an dem Abschluss eines Tarifvertrages) nur in 18 Fällen entscheidend durch Mitgliederaktivierung erreicht. Es komme vielmehr auf den Aufbau von Verhandlungsmacht (*bargaining power*) an. Diese werde neben der Aktivierung der Mitglieder durch strategische Innovationen, Führung, dem institutionellen Kontext und etwaigem Arbeitgeberdruck beeinflusst (Hickey et al. 2010; ausführlicher dazu Kap. 5.1). Eine unterschiedlich ausgeprägt erlebte Verhandlungsmacht mag erklären, warum kollektive Aktionen und insbesondere Streiks zwar oftmals Gewerkschaftsbeitritte befördern, aber für sich genommen weder unter allen Umständen mit Mitgliederzuwächsen noch zwingend mit einer nachhaltigen Bindung von Neumitgliedern einhergeht (Cregan 2013; Dieckhoff 2013; Darlington/Kelly 2015; Dribbusch 2016;

Hodder et al. 2017). Es lässt sich argumentieren, dass die gewerkschaftliche Verhandlungsmacht eine wesentliche Ursache dafür ist, dass Beschäftigte die Organisation als in ihrem Sinne effektiv ansehen. Die *wahrgenommene Effektivität* einer Gewerkschaft – sowohl durch Unterstützung am Arbeitsplatz als auch durch verbesserte kollektive Lohn- und Arbeitsbedingungen – ist wiederum zahlreichen Studien zufolge ein zentraler Grund, warum Lohnabhängige Gewerkschaften beitreten oder sie verlassen, weil sie die gewerkschaftliche Initiative als unzureichend wirksam erleben (Cregan 2005; Clark/Clark 2006; McClendon et al. 1998; Waddington/Whitston 1997; Waddington 2015; Dribbusch 2016).<sup>25</sup>

In einer unzureichend erlebten Effektivität kann ein beachtenswerter Grund gesehen werden, warum so manche Umsetzung von Organizing oder auch bedingungsgebundener Tarifarbeit ihre Organisierungserfolge nicht verstetigen konnte. Wie die folgende Forschung zur Nachhaltigkeit von Organizing zeigt, greift es allerdings zu kurz, allein darin den Grund zu suchen.

### 3.2 Organizing und Nachhaltigkeitsprobleme

Das Thema der Nachhaltigkeit gewerkschaftlicher Erneuerungsstrategien ist zwar relativ wenig empirisch untersucht worden, jedoch von elementarer Bedeutung, wenn sich Gewerkschaften nicht von potenziellen Strohfeuer-effekten innovativer Ansätze blenden lassen wollen.

Zahlreichen Studien liegt ein Organizing-Verständnis zugrunde, welches stark auf Kampagnenorientierung und zeitlich befristete Ziele hinausläuft. Doch selbst wenn durch erhöhte Organisationsanstrengungen gewerkschaftliche Gliederungen ihre Nettomitgliederzuwächse steigern können, senkt dies nicht zwingend die Austrittsraten (Oesch 2012). Die wenigen Fallstudien, die sich dezidiert mit langfristigen Entwicklungen nach den meist auf wenige Monate oder Jahre angelegten projektförmigen Organizing-Phasen beschäftigen, zeigen, dass mit vereinzelt Organizing-

---

<sup>25</sup> Diese Effektivität kann auch darin bestehen, individuelle Anspruchsverletzungen öffentlich zu proklamieren, ohne dass dieser Protest zu materiellen Ergebnissen führt. Der Erfolg gewerkschaftlicher Organisierung mag auch darin gesehen werden, symbolisch die eigene Würde zu behaupten (Menz/Nies 2016). Ob allerdings die Gewerkschaftsbindung ohne Aussicht auf materielle Effekte auskommt, ist fraglich, sofern nicht starke alternative Bindungsmotive wie politische Überzeugungen bestehen.

Kampagnen noch kein sicherer Übergang zu einer nachhaltigen Überwindung der Repräsentationskrise bewerkstelligt ist.

Wie sich nach kurzer Zeit die Aktivengruppe und die Verbindung zwischen den ehrenamtlich Aktiven und hauptamtlichen Verhandlern auflöste, rekonstruiert Melanie Simms (2006) im Rahmen einer Intensivfallstudie. Durch die Dominanz von in Vollzeit beschäftigten Männern wurden in der gewerkschaftlichen Vertretungsstruktur des Fallbetrieb zudem bestimmte Belegschaftsgruppen nicht mehr angemessen repräsentiert. Dafür benennt Simms zwei Ursachen: Zum einen gab es einen unbedachten Übergang von einer stark partizipativen hin zu einer von Stellvertretung geprägten Phase, in der die Integration und Mitbestimmung der Mitglieder nicht gewährleistet blieb. Zum anderen wurden die Mitglieder zu wenig vernetzt und befähigt, ihre Interessen eigenständig zu artikulieren (Simms 2006: 178 ff.). Letzteres war auch ein entscheidendes Problem im Nachgang eines Organizing-Projektes an deutschen Universitätskliniken (Thiel 2013; Nachtwey/Wolf 2013) und deutet sich ebenfalls beim Organizing-Projekt der IG Metall in der Windenergiebranche an (Dribbusch 2013: 115).

Die Möglichkeiten der Beteiligung und die Befähigung zu Mit- bzw. Selbstbestimmung scheinen damit nicht nur für eine erfolgreiche Ansprache der Beschäftigten oder die Durchführung von Organizing-Kampagnen wichtig zu sein, sondern auch für eine auf Nachhaltigkeit setzende Gewerkschaftspraxis insgesamt (vgl. auch Bronfenbrenner 2003; Jarley 2005).

Zum gleichen Ergebnis kommt Linda Markowitz (2000), die zeigt, dass der Umfang wie die Qualität der gewerkschaftlichen Aktivität der Mitglieder nach Kampagnen-Ende von emotionalen und kognitiven Fertigkeiten abhängt, die die Beteiligten im Prozess entwickeln (u. a. Konfliktbewältigung, spezielles Feldwissen, Zuhören-Können). Außerdem hänge der Fortgang der gewerkschaftlichen Aktivitäten nach der Organizing-Projektphase auch von den Erwartungen der Beteiligten über den weiteren Verlauf bzw. von der Vorstellung über die Rolle der Gewerkschaft ab. In beiden von ihr untersuchten Fällen stellte sich im Anschluss des Organizing-Projektes Enttäuschung bei den Mitgliedern ein, weil der jeweilige *Frame*, was bzw. wer Gewerkschaft ist, nicht bestätigt wurde. So folgte in dem einen Fall – einem partizipativ angelegten Organizing-Projekt – die Stellvertreterpraxis des Gewerkschaftsapparates. Hier wurde auf lange Sicht nicht dem ursprünglichen *Frame* »*The workers are the union*« entsprochen. Der zweite Fall – eine organizing-ähnliche Kampagne – war geprägt von dem *Frame* einer Gewerkschaft als Service-Organisation, die sich im Gegenzug des

Gewerkschaftsbeitrags stellvertretend kümmert («*Union as a business*»). Hier folgte die Erfahrung, dass im Nachgang der Organisierungskampagne der Gewerkschaftshauptamtliche nicht den gewünschten Schutz leisten konnte. Im Ergebnis wendeten sich in beiden Fällen viele Beschäftigte von der Gewerkschaft ab.

Wie in Kapitel 3.1 bereits angesprochen wird, weisen zahlreiche Studien darauf hin, dass die Legitimation gewerkschaftlicher Projekte, Repräsentanten bzw. Organisationen typischerweise zu zerfallen droht, wenn Effektivitätsbeweise ausbleiben (Kelly/Badigannavar 2004; Bamberger et al. 1999; Clark 2009; Levi et al. 2009; Ahlquist/Levi 2013; Gall/Fiorito 2014).

Die in diesem Kapitel versammelten Befunde halten nicht nur dazu an, einen vielversprechenden Erneuerungsansatz wie bedingungsgebundene Tarifarbeit auch unter Frage seiner Nachhaltigkeit zu untersuchen. Sie bieten zugleich Anhaltspunkte, warum Organisierungserfolge zuweilen nicht verstetigt werden können.

### 3.3 Abseits von Organizing-Projekten: Mitgliedernahe Tarifarbeit – von der »Ford-Aktion« zur bedingungsgebundenen Tarifarbeit

Die gewerkschaftsinterne und auch akademische Debatte um die Erneuerung der deutschen Gewerkschaften war und ist relativ stark auf Organizing-Projekte fokussiert. Allerdings wurde bereits in der einschlägigen Literaturstudie von Brinkmann und Kollegen (2008: 111 ff.) darauf hingewiesen, dass es abseits des schillernden Organizing-Konzeptes in den deutschen Gewerkschaften Ansätze und Strategien gab und gibt, die dem entweder nahekommen oder für sich genommen betriebliche Organisierungspolitiken darstellen, die einen Beitrag zur Überwindung der sozialen Repräsentationskrise der Gewerkschaften zu leisten versprechen.

Abseits prominent verhandelter Fallstudien zu Organizing-Projekten gibt es in der deutschen Gewerkschaftsforschung empirische Fallstudien, die vier verschiedene, oft nicht trennscharfe »Gegenstände« mit gewerkschaftlich innovativem Handeln untersuchen. Die aus der Organizing-Forschung als erfolgsversprechend herausgearbeiteten Arbeitsweisen werden durch diese Studien weitgehend bestätigt, lassen aber auch Forschungsbedarf zutage treten. Untersucht werden (1) belegschaftsgetriebene

Organisierungspraktiken (u. a. Dörre et al. 2017), (2) kampagnenähnliche Organisationsansätze (u. a. Turner 2009; Greer 2008; Brinkmann et al. 2008: 120 ff.; Bormann 2011), (3) mitgliederorientierte Betriebs- und Organisationspolitiken durch ehrenamtlich Aktive (u. a. Singe/Wolf 2013; Nachtwey/Wolf 2013) und (4) mitgliedernahe Tarifarbeit. Im Falle der mitgliedernahen Tarifarbeit stehen Strategien und Herangehensweisen im Mittelpunkt, bei denen Funktionäre aus der Organisation heraus eine aktivierende, mitgliederorientierte Neuausrichtung im Kerngeschäft der Gewerkschaften – der Tarifpolitik – einleiten.

Da zur mitgliedernahen Tarifarbeit auch die wenigen Befunde zu bedingungsgebundener Tarifarbeit gehören, beschränkt sich die folgende Darlegung des Standes gewerkschaftlicher Revitalisierungsforschung auf diesen Gegenstandsbereich. Dabei fließen vorrangig Studien ein, die einen Bezug zu den beiden Feldern dieser Untersuchung – der Industriearbeit in der Nahrungsproduktion und der Sorgearbeit im Klinikbereich – aufweisen.

### *Mitgliedernahe Tarifarbeit: Von den Anfängen zur Gegenwart*

Ein in der Nachkriegsgeschichte der deutschen Gewerkschaften frühes und gewissermaßen paradigmatisches Beispiel aktivierender mitgliedernaher Tarifarbeit stellt die betriebsnahe Tarifpolitik dar (vgl. Schmidt 1971: 170 ff.; Achten 2007). Die in diesem Sinne angelegte »Ford-Aktion« der IG Metall in Köln (1960–1964) erlangte besondere Prominenz (vgl. Kap. 2). Nicht zuletzt aufgrund ihrer Orientierung auf ausgeprägte Mitgliederbeteiligung im Rahmen des Kampfes für einen Haustarifvertrag und ihrer Ausrichtung auf die – systematisch erhobenen – betrieblichen »heißen Themen« kann man die »Ford-Aktion« als Geburtsstunde innovativer betriebsnaher Tarifarbeit bezeichnen. Zwar scheiterte das Projekt am internen Widerstand in der IG Metall und wichtigen Betriebsräten. Aber es steigerte den Organisationsgrad unter den (deutschen) Ford-Arbeitern von 5 auf 50 Prozent (Abelshäuser 2009: 140 ff.; Wittemann 1994).

Auch die jüngere und jüngste Geschichte der IG Metall zeigt, dass betriebsnahe bzw. betriebliche Tarifarbeit die Möglichkeit bereithält, die gewerkschaftliche Repräsentationskrise zu überwinden – sofern sie richtig genutzt wird. So hob beispielsweise die Auseinandersetzung um einen Firmentarifvertrag beim Computerhersteller DEC den Organisationsgrad bundesweit von 5 auf 30 Prozent deutlich an. Die Kampagne um den Er-

halt der Flächentarifbindung beim Konkurrenten IBM dagegen löste die gewerkschaftliche Repräsentationskrise nicht. Der Vergleich der beiden Auseinandersetzungen legt nahe, dass für den Aufbau gewerkschaftlicher Repräsentations- und Durchsetzungsfähigkeit die Mitgliederbeteiligung, eine offene Informationspolitik und effektive Kommunikationsstrukturen ausschlagend waren (Turner 1998). Auch im Falle von Tarifabweichungen ist es im Sinne der Revitalisierung geboten, dass die Gewerkschaft (a) nicht nur die Mitgliedergewinnung als Aufgabe begreift, sondern (b) auch eine Strategie verfolgt, die auf die intensive Information, Beteiligung an Entscheidungen und Mobilisierung der Mitglieder setzt (Haipeter 2010a).<sup>26</sup>

Auch Beispiele aus dem Gesundheitssektor rekonstruieren, wie Tarifarbeit zu einem Revitalisierungsinstrument gemacht werden kann. Nachtwey und Wolf (2013) zeigen am Beispiel eines großstädtischen Klinikums, dass die Mobilisierung und Durchsetzungsfähigkeit unter anderem von der Handlungsfähigkeit der lokalen Gewerkschaftsrepräsentanten abhängt. Je nachdem wie lernfähig sich diese Akteure erweisen, werden Gelegenheiten erkannt und Mittel und Wege gefunden, um hemmende Arbeitsorientierungen in der Belegschaft zu überwinden und notwendige Machtressourcen zu erschließen. Die Gelegenheit zur Mobilisierung war im besagten Klinikum gegeben, denn die Unternehmensseite plante das TVÖD-Niveau abzusenken. Aber die ehemals kampfstarken Arbeiterbereiche waren ausgegründet. Entgegen der jahrelang sozialpartnerschaftlichen Verhandlungstradition suchten und fanden die Aktiven in den überarbeiteten Beschäftigten der Operationssäle eine neue Machtressource, um dem Streik im Jahr 2006 durch Lahmlegen der OPs Nachdruck zu verleihen. In der Haustarifauseinandersetzung 2011 wurde die Strategie weiterentwickelt. Nun ging es darum, auch die schwer mobilisierbaren Stationspflegekräfte zu gewinnen. Aufgrund ihres Arbeitsethos und der Arbeitsstruktur sehen diese sich oftmals nicht im Stande zu streiken, weil die Fürsorge für die Patienten gewährleistet bleiben müsse. Die Aktiven versuchten an diesem Verantwortungsbewusstsein gegenüber dem Patientenwohl anzusetzen und es für eine kollektive Mobilisierung zu nutzen. Wichtig war zum einen die Art der

---

26 In die gleiche Richtung deuten gewerkschaftlichen Organisationserfolge im Rahmen der »Tarif aktiv«- und »Besser statt billiger«-Kampagnen (Turner 2009; Bromberg 2011; Lehdorff 2011), der Gründung von Betriebsräten und des Ringens um Tarifbindung in der Windenergiebranche (Dribbusch 2013; Thünken 2019), dem KFZ-Handwerk (Scholz 2013) und der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie (Goes et al. 2015) sowie im Rahmen von Ergänzungs- und Sozialtarifverträgen (Brinkmann et al. 2008: 123 ff.; Köhlinger et al. 2013).

Forderung – Zielstellung wurde der Kampf um mehr Personal. Zum anderen war eine Notdienstvereinbarung mit der Klinik strategisch wichtig, denn diese erlaubte es, dass Betten oder Patienten von der Station »geräumt« werden müssten, wenn sich Beschäftigte zum Streik entschlossen. Mit dieser »Siegsperspektive« (Nachtwey/Wolf 2013: 189) nahm die Beteiligung der Beschäftigten sprunghaft zu. Auf dem Wege gelang es, Gewerkschaft durch integrale Aktive betrieblich relevant und erfahrbar zu machen und zahlreiche Beschäftigte für Ver.di zu gewinnen (so ähnlich auch die Befunde zu den Organizing-Projekten an zwei Universitätskliniken: Thiel 2013; Nachtwey/Thiel 2014).

Noch unterhalb der Ebene von Tarifauseinandersetzungen, aber gewissermaßen als deren Vorbereitung wird eine solche Siegsperspektive auch durch kollektive Ultimaten entwickelt. Aus einem interregionalen Austausch heraus verbreitet sich die Praxis, dass Pflegeteams drohen, freiwillige Leistungen (wie dem Einspringen aus der Freizeit) ab einem definierten Zeitpunkt nicht mehr zu erbringen, falls das Management keine Maßnahmen zur Entlastung ergreifen sollte. Auf diesem Weg gelingt es, »widerständige Solidarität« (Behruzi 2018) in Gruppen zu verankern, die üblicherweise durch den Ethos der Kollegialität und fürsorglichen Aufopferung für die Patienten diszipliniert sind. An den Ursprungsorten dieser Praxis – Stuttgart und dem Saarland – sind deutliche Mitgliederzuwächse durch partizipative Betriebs- und Kampagnenpolitik zu verzeichnen (Nachtwey/Wolf 2013; s. o.). In dem dezidiert als Tarifikampagne angelegten Kampf für mehr Personal an saarländischen Krankenhäusern spielen beispielsweise Netzwerke und Treffen von Teamdelegierten sowie eine für interessierte Mitglieder offene Strategieplanungsgruppe eine wichtige Rolle bei der Mobilisierung eines durch die Ökonomisierung des Krankenhauswesens verletzten Berufsethos (Windisch 2017).

Die Bedeutung betriebsnaher Tarifpolitik als Revitalisierungsinstrument wird auch durch die Sondertarifrunden in den Sozial- und Erziehungsdiensten 2009 und 2015 belegt (vgl. Kutlu 2013; Dribbusch 2016; Dörre et al. 2017: 163 ff.). Ver.di rahmte die Auseinandersetzung als »Kampf um Anerkennung« (Kutlu 2015). Hinter der Forderung nach einer höheren Eingruppierung des Sozial- und Erziehungsdienstes im TVöD verbarg sich eine – an das gekränkte Ethos der genannten Berufsgruppen anknüpfende – gesellschaftliche Auseinandersetzung um den Stellenwert von traditionell abgewerteter und überwiegend von Frauen ausgeübter Reproduktionsarbeit. Wichtig für die Revitalisierungswirkung scheint auch hier gewesen

zu sein, dass die Tarifaueinandersetzung mit neuen Beteiligungsformen operierte (u. a. bundesweiter Streikdelegiertenversammlung, Mitgliederbefragung). Besonders starken Zulauf verzeichnete der Bezirk Stuttgart, der nicht zuletzt eine partizipative Streikkultur entwickelt hat (u. a. Streikversammlungen, ehrenamtliche Streikleitungen) (vgl. Kutlu 2013; Schmalstieg 2013; Seppelt 2014). Ver.di konnte im Rahmen der Sondertarifrunden zahlreiche neue Mitglieder gewinnen und die Mobilisierungsfähigkeit – mit Abstrichen in Ostdeutschland – ausbauen. Die Verhandlungsmacht reichte indes nicht hin, um die anvisierte Aufwertung zu erreichen. Insofern ist fraglich, wie nachhaltig die Organisierungserfolge sein werden.

Die zitierten Studien zeigen, dass mittels Tarifarbeit ein wichtiger Hebel zur Erneuerung gewerkschaftlicher Repräsentationsfähigkeit vorliegen kann, sofern die virulenten Themen der Belegschaften aufgegriffen, realistische Handlungsangebote gemacht und Ansätze gefunden werden, hemmende Arbeitsorientierungen zu überwinden. Es ist anzunehmen, dass dies auch für die bedingungsgebundene Tarifarbeit gilt. Sie ragt aus der jüngeren Debatte um die Revitalisierungschancen mitgliedernaher Tarifarbeit hervor.

### *Bedingungsgebundene Tarifarbeit*

Analog zu den zuvor skizzierten Strategien aktivierender und mitgliederorientierter Tarifarbeit werden auch in der bedingungsgebundenen Tarifarbeit typischerweise betriebliche Auseinandersetzungen («Häuserkämpfe») als Gelegenheiten genutzt werden, an den Themen der Beschäftigten anzusetzen und diesen im Rahmen einer kollektivvertraglichen Auseinandersetzung gerecht zu werden (ausführlich dazu Kap. 2).

Innerhalb und außerhalb von Ver.di hat bedingungsgebundene Tarifarbeit erhebliche Bekanntheit erlangt. Mittlerweile nimmt sogar die internationale Gewerkschaftsforschung von ihr Kenntnis (Pernicka et al. 2016; Thomas 2016; Leschke/Vandaele 2017; Schmidt et al. 2018). Ihr wird ein wesentlicher Beitrag zugetraut, die gewerkschaftliche Repräsentationskrise zu überwinden. Dieser These soll mit der vorliegenden Arbeit empirisch auf den Grund gegangen werden. Entgegen seiner nationalen und internationalen *Bekanntheit* hat der Ansatz jedoch bislang *wenig empirische Forschung* auf sich gezogen.

Heiner Dribbusch (2016) hat in einem Aufsatz zwar einen Zusammenhang zwischen der Verbreitung des Ansatzes in einem Organisationsbereich

von Ver.di und dessen positiver Mitgliederentwicklung hergestellt, allerdings nicht im Detail untersucht. Auch Martin Behrens (2013: 476) kann nur vermuten, dass Betriebe mit Haustarifverträgen deswegen relativ hohe Organisationsgrade aufweisen, weil dort mit bedingungsgebundener Tarifarbeit gearbeitet wird. In flächentariflich gebundenen Betrieben sind laut WSI-Betriebsrätebefragung von 2010 durchschnittlich 30 Prozent der Belegschaft gewerkschaftlich organisiert, während in Betrieben mit Haustarifvertrag 38 Prozent bzw. in Betrieben mit Verbands- und Haustarifvertrag 45 Prozent Gewerkschaftsmitglieder sind (ebd.). Auch die jüngere Untersuchung von Artus und Rösch (2017) zur Frage, wie innerhalb von Ver.di versucht wird, die Tarifbindung zu stärken, erwähnt mehrfach bedingungsgebundene Tarifarbeit. Allerdings ist der Bericht im Hinblick auf die bedingungsgebundene Tarifarbeit eher cursorisch, sodass unklar bleibt, was sich hinter dem Schlagwort konkret versteckt und worin deren konkreter Beitrag beim Aufbau betrieblicher Organisationsmacht besteht.

Im Grunde gibt es nur einen wissenschaftlichen Aufsatz, der sich eingehender mit der bedingungsgebundenen Tarifarbeit in Ver.di befasst. Der Sammelbandbeitrag von Monika Neuner (2013) kommt das Verdienst zu, das Konzept des Ansatzes im Licht der *Labor Revitalization Studies* vorzustellen und die Kontroversen um die bedingungsgebundene Tarifarbeit – vor allem zur Übertragbarkeit auf Flächentarifauseinandersetzungen – aufzuzeigen. Der Aufsatz enthält auch eine Betriebsfallstudie, die allerdings nur illustrativen Charakter hat. Zwar wird gezeigt, dass die Umstellung auf die Strategie bedingungsgebundener Tarifarbeit in einem thüringischen Krankenhaus mit einer Steigerung der betriebliche Organisationsmacht einherging. 2009 stieg dort der Organisationsgrad von 7 auf 35 Prozent und ein Warnstreik fand statt. Aber ein solcher Überblickaufsatz lässt naturgemäß viele Fragen offen: So werden weder die Ausgangs- und Rahmenbedingungen des Organisationsprozesses geschildert, dessen Ablauf systematisch dargelegt, noch erklärt, welche Elemente bedingungsgebundener Tarifarbeit für diesen Erfolg maßgeblich sind. Auch wird keine Aussage darüber getroffen, wie es gelang die betrieblich Aktiven von dem neuen Ansatz zu überzeugen und wie nachhaltig der Revitalisierungsschub ist. Neuner (2013: 221) konstatiert: »Das Potenzial der BT [bedingungsgebundenen Tarifarbeit, M. T.] zur Stärkung der Mitgliederpartizipation, ja sogar zu einer ›partizipativen Erneuerung der deutschen Gewerkschaften‹ (Dörre 2011: 282) wird sicherlich erst in zukünftigen Studien auszuloten sein.«

Dieser Faden wird hier aufgenommen und dabei berücksichtigt, dass bedingungsgebundene Tarifarbeit nicht nur in Ver.di eine Rolle spielt. Sowohl in der NGG als auch in der IG Metall wird damit operiert (vgl. Kap. 2). Im Rahmen erfolgreicher Organisations dieser beiden Gewerkschaften in Ostdeutschland gilt dieser Ansatz als ein »wichtiges Mittel betriebliche Initiativen aufzugreifen und Organisierungserfolge nachhaltig zu gestalten« (Dörre et al. 2017: 99). Von Klaus Dörre und Kollegen wird zwar die Bedeutung der bedingungsgebundenen Gewerkschafts- und Tarifarbeit betont, die Art der Umsetzung wird allerdings nicht genau rekonstruiert. So wird beispielsweise nicht systematisch analysiert, welche Funktion die Mitgliederbeteiligung im Gesamtprozess fallweise genau hatte, aus welchen Gründen die Organisations unterschiedlich nachhaltig waren, von wem die Bedingungen in die Belegschaft kommuniziert und wie sie begründet (»geframt«) worden. Neuner (2013) argumentiert, dass letzteres keineswegs trivial ist, sondern wichtig für eine nachhaltige gewerkschaftliche Erneuerung sein kann. Sie sieht im Ansatz der NGG »die Gefahr, dass der Mindestorganisationsgrad zu einer technokratischen Kennziffer wird und nicht mehr die Aktiven diskutieren, wie viele Mitglieder sie brauchen, um mit dem Arbeitgeber auf Augenhöhe verhandeln zu können« (Neuner 2013: 224). Mit anderen Worten: Bedingungen, mit denen Aktive und die Belegschaft sich nicht identifizieren können, mögen wohlmöglich durch zahlreiche Beitritte erfüllt werden, damit »die NGG« stellvertretend verhandelt. Aber ob darüber eine langfristige Bindung bei dem Gros der beigetretenen Mitglieder erfolgt, scheint fraglich. Zumal die Implementierung einer neuen gewerkschaftlichen Arbeitsweise ein heikles Unterfangen ist – gerade bei Belegschaften, die in irgendeiner Weise bereits Erfahrungen mit Gewerkschaften gemacht haben. Laura Ariovich (2010) weist mit ihrer Studie zur Implementierung von Organizing-Ansätzen darauf hin, dass es in der Beziehung zwischen Hauptamtlichen und Mitgliedern/Ehrenamtlichen eine tradierte informelle Ökonomie gegenseitiger Gefallen gibt, deren Reziprozität durch eine neuartige Gewerkschaftsarbeit unterminiert werden und zu Vertrauensverlusten führen kann.

Die genaue Implementierung und Umsetzung bedingungsgebundene Tarifarbeit in Ver.di im Vergleich zur bedingungsgebundenen Tarifarbeit in der Gewerkschaft NGG zu erforschen und eingehend zu analysieren, ist in mehrerlei Hinsicht ein lohnenswertes Unterfangen. Der Ansatz enthält potenziell mehrere Elemente der Arbeitsweisen, von denen revitalisierende Effekte erwartet werden. Der Ansatz ist zunehmend erprobt, was

nicht nur den Feldzugang erleichtert, sondern umso dringlicher nach einer vertiefenden Untersuchung verlangt – nicht zuletzt, um Unterschiede zwischen den verschiedenen Gewerkschaftskontexten zu bestimmen. Sowohl für die Organizing-Forschung im Speziellen wie für die Revitalisierungsforschung im Allgemeinen ist die Frage interessant, warum es mit Hilfe bedingungsgebundener Tarifarbeit zur Erneuerung gewerkschaftlicher Repräsentationsfähigkeit kommt und warum diese in manchen Fällen erhalten bleibt und in anderen Fällen nicht.

### 3.4 Zwischenfazit oder: Desiderate der Revitalisierungsforschung

Im Fahrwasser der *Labor Revitalization Studies* hat sich ein reichhaltiger Fundus empirischer Studien angesammelt. Allerdings mangelt es an belastbarer Forschung zu bedingungsgebundener Tarifarbeit, obwohl ihr erhebliches Potential zur Erneuerung gewerkschaftlicher Repräsentationsfähigkeit zugesprochen wird und sie etliche Parallelen zu Elementen des Organizing aufweist. Verortet man sich im Feld der LRS, ist es eine vordringliche Aufgabe, diese Gewerkschaftsstrategie zu untersuchen, schließlich gilt es als anstehende Aufgabe der Revitalisierungsforschung »to focus more on studying new repertoires of action« (Ibsen/Tapia 2017: 16). Wie aber sollte eine solche Forschung angelegt sein?

*Desiderat 1: Die Essentials erfolgreicher Organisierungspolitik und die Frage nach dem kausalen Nexus*

Der dargelegte Forschungsstand macht deutlich, dass die bedingungsgebundene Tarifarbeit in Einzelfällen und in ganzen Organisationsbereichen – zumindest in Ver.di – einen Beitrag leistet, die gewerkschaftliche Repräsentationskrise auf Betriebsebene zu überwinden. Was allerdings im Unklaren bleibt, ist, wie diese Effekte zu erklären sind.

Eine Untersuchung des kausalen Nexus zwischen der Strategie bedingungsgebundener Tarifarbeit und dem Aufbau gewerkschaftlicher Repräsentationsfähigkeit geht weit über die Untersuchung dieser speziellen Strategie hinaus. Denn eine solche Forschung zielt auf ein allgemeines

Desiderat aus dem Forschungsstand zu gewerkschaftlicher Erneuerung. Es ist nämlich zu bemängeln, dass in vielen Studien die Strategien und die erneuerte Repräsentationsfähigkeit nebeneinandergestellt, aber der Zusammenhang nicht oder nur unzureichend durch ein theoretisches *Framework* oder genaue Belege über die subjektive Verarbeitung der Strategie in der Belegschaft erklärt wird. So werden zwar in den verschiedenen, oben skizzierten Fallstudien und quantitativen Erhebungen zu Organizing und anderen Organisationsbeispielen diverse gewerkschaftliche Herangehensweisen mit überraschender Übereinstimmung als revitalisierungsförderlich herausgestellt, aber der innere Zusammenhang wird meist nur unzureichend belegt. Weiterhin aktuell scheint die Feststellung von Brinkmann und Kollegen zu sein, dass es an wissenschaftlichen Untersuchungen fehlt, »die den Zusammenhang zwischen Erfolgsbedingungen und realen Ergebnissen einzelner Kampagnen zureichend thematisieren« (Brinkmann et al. 2008: 123).

Als *Essentials* revitalisierender Organisationspolitik kann nichtsdestotrotz eine Arbeitsweise festgehalten werden, die (a) Unzufriedenheiten und Ungerechtigkeits Erfahrungen der Beschäftigten identifiziert, (b) an diese Themen andockend, den Beschäftigten Handlungsangebote macht, die nicht nur kollektive Aktionen, sondern auch Gestaltungs- bzw. Entscheidungsbeiträge beinhaltet und (c) von einer transparenten Informationspolitik geprägt ist.

Es ist anzunehmen, dass diese *Essentials* auch erfolgreichen Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit zugrunde liegen, allerdings wäre schrittweise ein systematischer Zusammenhang zwischen den Elementen dieser Strategie und ihrem Effekt (Repräsentationsfähigkeit) aufzubauen und zu belegen.

Aus dem Grund wird für diese Untersuchung eine theoriegestützte analytische Heuristik erstellt, anstatt sich selektiv zu bedienen. Diese wird in Kapitel 5 entwickelt und ausführlich dargestellt. Sie baut im Wesentlichen auf die *Mobilization Theory* von John Kelly (1998) auf. In diesen Rahmen werden Prämissen der Soziologie gewerkschaftlicher Machtressourcen und dem Ansatz der »Repräsentation im betrieblichen Alltag« (*représentation au quotidien*) von Adelheid Hege und Christian Dufour integriert. Dieser analytische Rahmen ermöglicht es, die oben genannten *Essentials* in einem Modell aufzuheben.

*Desiderat 2: Die Frage nach dem Stellenwert der Mitgliederbeteiligung – zwischen Notwendigkeit und Allzweckwaffe*

Wie die Essentials zeigen, wird in der Mitgliederbeteiligung ein zentraler Dreh- und Angelpunkt gewerkschaftlicher Erneuerungsstrategien gesehen. Die Ausweitung von Beteiligungschancen für Mitglieder wird zumeist in Abgrenzung oder in der Auflösung des Stellvertreterprinzips gefordert. Die »Beteiligungsgewerkschaft« wird zum zukunftsfähigen Leitbild erhoben, mit Hilfe dessen die Gewerkschaften aus ihrer Krise kämen. »Beteiligung« firmiert als Kofferwort verschiedener Formen der Einbeziehung der Mitglieder in die Organisationsbelange des Gewerkschaftskörpers und wird mitunter zu einer *deus ex machina* der gewerkschaftlichen Erneuerung. Reinhard Bahnmüller spricht gar von dem Eindruck, »Beteiligung sei eine Allzweckwaffe, die gegen alle Gebrechen hilft, unter denen die Gewerkschaften seit Jahren leiden« (2010a: 1). Mit Blick auf das Desiderat 1 ist eine solche Hoffnung in der Tat mit Vorsicht zu genießen. Ihr kommt offenbar eine wichtige Bedeutung zu, aber aus Beteiligungsangeboten allein entspringt noch keine Organisierungsdynamik. Passend dazu gibt es Fälle, in denen Beteiligungsangebote bestehen, aber nicht genutzt werden (z. B. Neuner 2013). Eng damit verflochten ist der Umstand, dass Beteiligungsprozesse ressourcen- und zeitaufwendig sind, weswegen fraglich ist, ob sie auf Dauer aufrechterhalten werden können.

Um das Thema der Beteiligung in der Tarifpolitik ranken sich viele offene Fragen (vgl. u. a. Bahnmüller 2010a, 2017b: 4; Thünken 2016: 536). In ihrem Review zu Erneuerungsforschung arbeiten Gregor Gall und Jack Fiorito (2012: 207) als eine zentrale offene Frage heraus, ob demokratische Gewerkschaftsstrukturen tatsächlich zu größerer Verbundenheit und Aktivität der Gewerkschaftsmitglieder führt.

Kurzum: Nicht allein das »Ob«, sondern auch das »Woran« und das »Wie« der Beteiligung der Mitglieder im Zuge bedingungsgebundener Tarifarbeit ist ebenso herauszuarbeiten wie die Frage zu klären ist, welchen Beitrag diese für den Aufbau von gewerkschaftlicher Repräsentations- und Durchsetzungsfähigkeit tatsächlich leistet.

*Desiderat 3: Die Frage nach dem Aufbau von Aktivenkernen*

Ein repräsentations- und handlungsfähiger Kern an ehrenamtlich Aktiven – egal ob in der Rolle engagierter Gewerkschaftsmitglieder oder gewählter Betriebs- bzw. Personalräte – gilt als ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt gewerkschaftlicher Erneuerung (vgl. auch Murray et al. 2013). Sie repräsentieren womöglich für ihre Kollegen »die Gewerkschaft« im Betrieb, sodass es von ihrem Standing abhängt, wie »die Gewerkschaft« bzw. wer als »die Gewerkschaft« wahrgenommen wird (vgl. z. B. Singe/Wolf 2013). Wie diese Aktivenkreise entstehen, ist wenig erforscht. Die skizzierten Untersuchungen weisen darauf hin, dass zwei Aspekte der Gewerkschaftsarbeit von besonderer Relevanz sind – die befähigende Unterstützungsarbeit der Hauptamtlichen und die Erfahrung der aktiven Mitglieder, dass das eigene Engagement einen Effekt zeitigt (u. a. Markowitz 1998; Banks/Metzgar 2005; Simms 2013).

In einer Untersuchung bedingungsgebundener Tarifarbeit ist daher zu klären, welche Rolle ein gewerkschaftlicher Aktivenkern gespielt hat, wie dieser zustande kam sowie wodurch dieser sich Legitimation verschaffte und erhielt.

*Desiderat 4: Die Nachhaltigkeitsfrage*

Gewerkschaftliche Erneuerungsforschung – insbesondere Studien zu Organizing-Projekten – untersucht meist einen vergleichsweise kurzen Zeitraum. Dabei ist es für die LRS von entscheidender Bedeutung, ob und wenn ja, wodurch Organizing-Projekte oder bedingungsgebunden geführte Tarifaueinandersetzungen in der Lage sind, nicht nur kurzfristige Mitgliederzugewinne und -aktivierungen anzuregen, sondern auch zu einem über mehrere Jahre nachhaltigen Aufbau gewerkschaftlicher Repräsentationsfähigkeit führen. Erinnert sei an die von Neuner (2013) angesprochene Gefahr, dass »die Bedingung« eines Mindestorganisationsgrades als technokratische Hürde (miss-)verstanden werden kann. In dem Fall ist nicht davon auszugehen, dass sich ein neues und stabiles »System von Erwartungen und Errungenschaften« (Beaud/Pialoux 2004: 259) zwischen Gewerkschaftsrepräsentanten und Mitgliedern herausbildet.

*Desiderat 5: Die Frage nach Kompatibilitätsproblemen zwischen innovativem Beteiligungsansatz und traditioneller Pfadlogik der Arbeitsbeziehungen*

Da Organisationsansätze stets in einen institutionellen Kontext eingebettet sind, gilt es den Rahmen der deutschen Arbeitsbeziehung zu berücksichtigen, wenn man etwaige Probleme und Widersprüche bei der Implementierung *neuer* Strategien und Arbeitsweisen untersuchen möchte. Als deutsche Gewerkschaften sich für Organizing zu interessieren und damit zu experimentieren begannen, entfachte dies eine wissenschaftliche Debatte darum, ob sich dieser Ansatz in das deutsche Modell industrieller Beziehungen übertragen lässt oder aufgrund von Wechselwirkungen mit diesem institutionellen Kontext seinen Charakter verliert und *vice versa* (u. a. Frege 2000; Rehder 2008; Prott 2013). Hieran schließt sich das Desiderat an, dass eine »Kluft« (Dörre 2018: 650) zwischen der Debatte zum Wandel der Arbeitsbeziehungen und den LRS zu vermeiden ist. Die Kernfrage ist, ob ein beteiligungsorientierter Ansatz wie die bedingungsgebundene Tarifarbeit zu Friktionen mit dem traditionellen Pfad der deutschen Arbeitsbeziehungen führt und in Folge dessen der Aufbau bzw. die Verstetigung gewerkschaftlicher Repräsentationsfähigkeit beschnitten wird. Zugleich fragt sich, ob mit einem neuen Ansatz sich Veränderungstendenzen in den typischen Kapital-Arbeitsbeziehungen erkennen lassen. Diese Fragen zu begründen und zu konkretisieren, ist Aufgabe des folgenden Kapitels.

## 4 Gewerkschaftliche Erneuerung und der Wandel der Arbeitsbeziehungen: zwischen pfadabhängiger Revitalisierung und Pfadwechsel

Vieles ist in Bewegung in den Arbeitsbeziehungen – nicht zuletzt in Deutschland. Ob die Diagnose einer »intellektuellen Krise« (Tapia et al. 2015: 158) auf die damit befasste deutsche Wissenschaftszunft zutrifft, mag man bezweifeln. Fakt ist aber, dass es eine kontroverse Debatte um den Zustand und die weitere Entwicklung der deutschen Arbeitsbeziehungen gibt. Lange Zeit kaum bezweifelte analytische Begriffe werden auf den Prüfstand gestellt. Davon zeugen die in der Zeitschrift »Industrielle Beziehungen« geführten Kontroversen um die Tragfähigkeit der von Walther Müller-Jentsch geprägten Deutungen der Gewerkschaften als »intermediäre Organisationen« und der Charakterisierung der Beziehung zwischen Gewerkschaften und Unternehmern als »Konfliktpartnerschaft« (Industrielle Beziehungen 2005, Jg. 12, Heft 2; Industrielle Beziehungen 2016, Jg. 23, Heft 1, 3, 4).

Je nachdem wie die Diagnose ausfällt, liegt es nahe, den Gewerkschaften unterschiedliche Erneuerungsstrategien vorzuschlagen, oder von bestimmten Ansätzen abzuraten. Wer die intermediäre Logik als stabil, und die deutsche Konfliktpartnerschaft als funktionierend einschätzt, mag beispielsweise die Übertragung US-amerikanischer Organizing-Ansätze mit großer Skepsis betrachten. Schließlich passe die darin angelegte Konflikthaftigkeit und betriebliche Mitgliedermobilisierung nicht in den deutschen Pfad, weil dies nicht zuletzt mit der intermediären Logik der Betriebsräte und ihrer betrieblichen Interessenvertretungshoheit im Konflikt stehe sowie mit dem Stellvertretungsanspruch des Intermediärs »Gewerkschaft« breche (zum jüngsten Stand dieser Diskussion vgl. Nachtwey/Thiel 2014; Thünken 2018).

Während die Gesamtdiagnosen zum Zustand des Pfads der deutschen Arbeitsbeziehungen weit auseinandergehen – von relativer Stabilität (Schroeder 2016) bis hin zur Erschöpfung (Streeck 2009) –, sind einige Entwicklungen unstrittig.

Außer Frage steht der übergreifende Trend, dass die *tariflichen Schutzzonen abschmelzen* und wuchernde »weiße Flecken« hinterlassen. Die Tarifbin-

derung in Westdeutschland sank zwischen 1998 und 2018 auf 56 Prozent der Beschäftigten (–20 Prozent) und in Ostdeutschland auf 45 Prozent (–18 Prozent). 2018 arbeiteten in der Privatwirtschaft bereits 37 Prozent der Beschäftigten in Westdeutschland und sogar 48 Prozent in Ostdeutschland in Betrieben, in denen es weder einen Betriebsrat noch einen Tarifvertrag gibt (WSI-Tarifarchiv 2019a).

In diese Entwicklung eingelagert ist der Trend hin zu einer *Dezentralisierung* von Konfliktthemen auf die betriebliche Ebene. Immer mehr Öffnungsklauseln in Flächentarifverträgen machen Verhandlungen auf Betriebsebene möglich bzw. nötig (Ellguth/Kohaut 2014). Nicht zuletzt nimmt die Anzahl der Haus- und Firmentarifverträge zu.

Betrachtet man die bloße Anzahl an Flächen- bzw. Verbandstarifverträgen im Verhältnis zur Anzahl an Firmen- bzw. Haustarifverträgen im Zeitverlauf, dann erkennt man, dass ein *numerischer Dominanzwechsel in der deutschen Tarifstruktur* stattgefunden hat. Waren einst Verbands- bzw. Flächentarifverträge in der Überzahl, hat sich das Verhältnis mittlerweile umgedreht (Tabelle 5). Allein zwischen 2005 und 2017 ist die Anzahl der Firmen- bzw. Haustarifverträge um 64,4 Prozent gestiegen, während die Zahl der Verbands- bzw. Flächentarifverträge um 16,9 Prozent sank. Für einen Zeitraum von 13 Jahren sind das dramatische Verschiebungen.

Jahr	Verbands- bzw. Flächentarifverträge	Firmen- bzw. Haustarifverträge
2005	35.039	29.310
2018	29.136	48.180
<i>Veränderung</i>	–16,9%	+64,4%

Tabelle 5: Die Anzahl an Tarifverträgen in Deutschland (2005 und 2018)

Quelle: BMA-Tarifregister und WSI 2006 (zit. nach Müller-Jentsch 2007: 109); WSI Statistisches Taschenbuch Tarifpolitik 2019, eigene Berechnung

Entsprechend stieg die Anzahl der Unternehmen mit Firmentarifverträgen seit den 1990er Jahren massiv an. Deren Zahl hat sich zwischen 1992 und 2017 verdreifacht – von 3.600 auf 11.466. Würde sich dieser Trend linear fortsetzen, wäre im Jahr 2030 mit annähernd 16.000 Unternehmen mit Firmentarifverträgen zu rechnen (Abbildung 4). Es verwundert daher nicht, dass mittlerweile die übergroße Mehrheit der Arbeitskämpfe auf Auseinandersetzungen um Haus- und Firmentarifverträge zurückgehen. 2019 machten diese dezentralen Konflikte etwa 84 Prozent aller Arbeitskämpfe aus (Frin-

dert et al. 2020: 7). Das typische Terrain für bedingungsgebundene Tarifarbeit weitet sich somit aus.

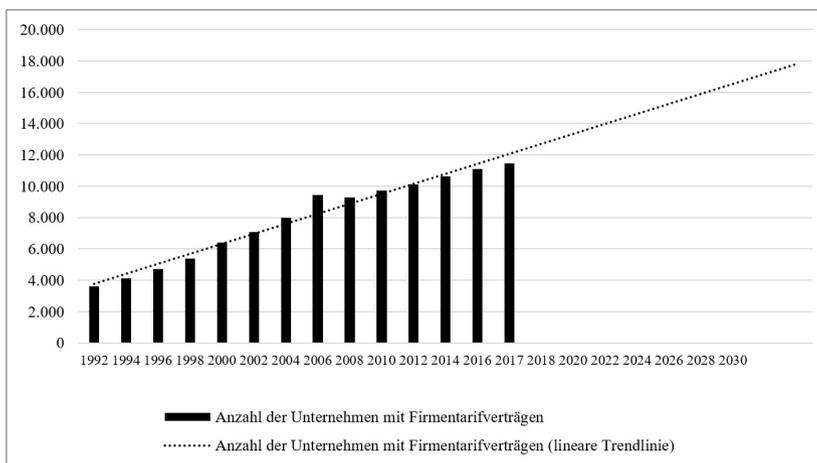


Abbildung 4: Entwicklung und Prognose der Anzahl von Unternehmen mit Firmentarifverträgen  
 Quelle: BMAS-Tarifregister nach dem Statistischen Taschenbuch Tarifpolitik 2019 des WSI-Tarifarchivs; eigene Darstellung und Berechnung (Methode der kleinsten Quadrate)

Um keinem irreführenden Eindruck Vorschub zu leisten, sei darauf hingewiesen, dass der Trend hin zum Haus- bzw. Firmentarifvertrag – insbesondere aufgrund der wachsenden Zahl an Betrieben und Beschäftigten ohne Tarifbindung – nicht dazu führt, dass der Anteil der Beschäftigten und der Anteil der Betriebe, für die ein Haus- bzw. Firmentarif gilt, in den letzten Dekaden gewachsen ist. Der Anteil der Beschäftigten, die auf einen Haus- bzw. Firmentarif bauen können, verharrte zwischen 2000 und 2018 in Ostdeutschland bei elf Prozent; der Anteil der Betriebe mit Haus- bzw. Firmentarif ging von vier auf drei Prozent zurück. In Westdeutschland verharrte im gleichen Zeitraum der Anteil bei den Beschäftigten bei sieben Prozent und der Anteil der Betriebe mit Haus- bzw. Firmentarif sank von drei auf zwei Prozent. Aufleucht höherem Gesamtniveau zeigt sich dieser Trend auch in den Branchen des verarbeitenden Gewerbes und dem Gesundheits-, Erziehungs- und Unterrichtswesen (WSI Tarifarchiv 2019b). Wenn der Anteil der Betriebe und Beschäftigten, die unter einen Haustarif fallen, relativ konstant bleibt, aber die Summe an derlei Verträgen wächst, zeigt dies einmal mehr, wie die Tariflandschaft immer stärker fragmentiert.

Die Gewerkschaften stehen nunmehr vor der Aufgabe, sich in einer kleinteiliger werdenden Tariflandschaft und im Bereich der wachsenden weißen Flecken strategisch aufzustellen. Damit schlägt auch die Stunde bedingungsgebundener Tarifarbeit.

Aus der *Labor Revitalization Studies*-Perspektive liegt es nahe, die Dezentralisierung als *Chance* für den Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht zu begreifen. Betriebsnahe bzw. betriebliche Tarifarbeit bietet die Möglichkeit, »Gewerkschaft« als etwas erlebbar zu machen, das direkt in die Lebenswelt von Beschäftigten hineinreicht, gemäß den eigenen Bedürfnissen gestaltbar und als kollektive Machtinstanz notwendig ist (vgl. Kapitel 3). Aus der klassischen Arbeitsbeziehungsforschung heraus drängen sich allerdings Fragen zu etwaigen pfadspezifischen Effekten und Friktionen einer beteiligungsorientierten, betriebsnahen Tarifpolitik auf. Mit einer solchen Strategie werden verschiedene *Gefahren* bzw. *Folgewirkungen* für das Solidarmodell der deutschen Gewerkschaften und das duale System der Interessenrepräsentation verbunden. Exemplarisch zeigt sich dies in der kontroversen Diskussion um das Pforzheimer Abkommen in der Metall- und Elektroindustrie, das ab 2004 die Möglichkeit vom Flächentarifvertrag abzuweichen regelte. Auf der einen Seite wurde in der kontrollierten Dezentralisierung die Chance gesehen, den Flächentarif zu stärken und durch Mitgliederbeteiligung gewerkschaftliche Stärke zu gewinnen. Auf der anderen Seite wurde darin ein regelrechter Pfadwechsel gesehen, im Zuge dessen die Tariflandschaft weiter zersplittern, ein Wettbewerb nach unten einsetzen sowie Solidaritätsprobleme zwischen den Belegschaften in einem der größten Flächentarifverbände Deutschlands entstehen würden (u. a. Haipeter 2009; Bahn Müller 2017a).

In der Betrachtung der Folgewirkungen bedingungsgebundener Tarifarbeit für das Solidarmodell der deutschen Gewerkschaften und das duale System der Interessenrepräsentation konzentriert sich diese Untersuchung auf folgende sechs Thesen.<sup>27</sup>

---

27 Da in qualitativen Forschungsdesigns überwiegend ohne Thesen gearbeitet wird, sei an der Stelle noch eine Bemerkung gestattet: Methodologisch gesehen sind Thesen in qualitativer Forschung durchaus sinnvoll. Sie lenken als mögliche Zusammenhangsannahmen die Blicke der Forschenden in der Fallstudienanalyse. Ihr Geltungsanspruch bleibt auf Einzelfälle beschränkt (vgl. Hopf 2016).

*(1) Effektivitätsverlust-These: Eskalierende Langstreckenkonflikte als Folge der neuen Dominanz der Mitgliedschaftslogik?*

Dieser These zufolge ist damit zu rechnen, dass die Mitgliederbeteiligung zu längeren und konfliktreicheren Auseinandersetzungen führt und somit die Effektivität von Tarifverhandlungen – verstanden als: Fähigkeit zu Kompromissen zu kommen – leidet.

Diese Annahme wird prominent von Britta Rehder (2009) entwickelt. Sie rekapituliert, dass das Gewerkschaftsmodell in Deutschland traditionell von einer intermediären bzw. korporatistischen Logik geprägt ist. Den Verbänden von Arbeit und Kapital fiel nach dem zweiten Weltkrieg die Aufgabe zu, zwischen dem Willen ihrer Mitglieder (Mitgliedschaftslogik) und der Kompromissbereitschaft des Verhandlungsgegenübers (Einflusslogik) zu balancieren: »Die Verbandspitzen waren dazu in der Lage, die Interessen ihrer Mitglieder so zu kanalisieren und zu transformieren, dass ihre Verpflichtungsfähigkeit gegenüber den Verhandlungspartnern gewahrt blieb« (Rehder 2009: 52). In der jüngsten Zeit erhielt allerdings in beiden Verbänden die Mitgliedschaftslogik eine neue Dominanz – bei den Gewerkschaften beispielsweise in Gestalt von Organizing oder partizipativer betrieblicher Tarifpolitik (so auch Hassel/Schroeder 2018: 14). Letztere diskutiert Rehder am Beispiel der Verhandlung von (Flächen-)Tarifabweichungen im Organisationsbereich der IG Metall. Abweichungen würden nur zugestimmt, wenn die Mitglieder im Rahmen betrieblicher Tarifkommissionen sich dafür aussprechen: »Dadurch bekommt die Tarifpolitik eine bisher unbekannte bottom-up-Dimension« (Rehder 2009: 64). Rehder schließt an die verhandlungstheoretischen Überlegungen von Hansjörg Weitbrecht (1969) an und schlussfolgert, dass sich dadurch die Art der Auseinandersetzung zwischen Gewerkschaften und Unternehmern grundlegend verändern wird. Sie nimmt an, dass die Fähigkeit zu Kompromissen zu kommen sinkt. Die neue Dominanz der Mitgliedschaftslogik verringert die Effektivität von Tarifverhandlungen:

»Die neue Dominanz der Mitgliedschaftslogik bewirkt auch, dass die unter dem Einfluss des Korporatismus in sozialverträgliche Bahnen gelenkten Präferenzen der Verbandsmitglieder in sozial unverträgliche Präferenzen re-transformiert werden. Die Forderungen werden kompromissloser, die Auseinandersetzungen härter. [...] Tarifpolitik ist heute in hohem Ausmaß Betriebspolitik. Die Verbandspitzen sind nur noch bedingt dazu in der Lage, die Interessen ihrer Mitglieder zu ›regieren‹. Vielmehr werden sie von Teilen ihrer Basis zu einer eher konfliktorientierten Politik gedrängt.« (Rehder 2009: 62, 64)

Die Effektivitätsverlust-These erfährt Zustimmung (Haipeter 2010c: 288 f.), ist aber bisher wenig systematisch untersucht worden. Dauern die Auseinandersetzungen in mitgliederorientierter betrieblicher Tarifpolitik wirklich länger und werden sie konfliktintensiver? Oder versuchen gewerkschaftliche Führungspersonen die Effektivität von Tarifverhandlungen zu steigern und setzen dafür ihre Repräsentationsfähigkeit aufs Spiel? Dies sind empirisch offene Fragen.

*(2) Partizipationsspiralen-These: »Die Lust auf ein Mehr an Beteiligung« im Konflikt mit repräsentativer Demokratie?*

Dieser These zufolge entwickeln die einmal als beteiligte Subjekte angerufenen Mitglieder Partizipationsansprüche, die sich an der traditionell repräsentativ-demokratischen Stellvertreterpolitik von Hauptamtlichen und Betriebsräten brechen.

Rehder (2014: 258) weist darauf hin, dass die neue Dominanz der Mitgliedschaftslogik zu einem erheblichen organisationskulturellen Wandel in den Gewerkschaften führt. Diese seien schließlich nie »ein Hort der Basisdemokratie« gewesen (ebd.). Im Anschluss daran liegt es nahe anzunehmen, dass eine beteiligungsorientierte Haustarifpolitik mit starken Friktionen zwischen Mitgliedern und Funktionärskörper zu rechnen hat, wenn die Präferenzen auseinandergehen und die organisationskulturellen Fliehkräfte stärker sind als der lokal praktizierte Beteiligungsansatz: »Direkte Partizipation erzeugt häufig ein Bedürfnis nach noch mehr Beteiligung. Sind die Möglichkeiten und Grenzen direkter Partizipation nicht transparent, führt das auf Seiten aller Beteiligten zu Frustrationserfahrungen« (Dörre et al. 2017: 111; vgl. auch Haipeter 2010c: 288).

Derartige Annahmen kann man auch auf die Arena der betrieblichen Mitbestimmung übertragen. Sie ist nach dem Politikmodell der repräsentativen Demokratie institutionalisiert worden: »Entsprechend sind die Beschäftigten nach dem Willen des Gesetzgebers üblicherweise – sieht man einmal vom früher alle drei, jetzt alle vier Jahre stattfindenden Wahlakt ab – nahezu ausschließlich Objekte, fast nie Subjekte des innerbetrieblichen Politikprozesses« (Schmidt/Trinczek 1999: 111). Die Folge ist eine weitgehende »Exklusion der Belegschaft als relevanten politischen Akteur« bzw. eine »Marginalisierung der Belegschaft im betriebspolitischen Geschehen« (ebd.).

Werden die Mitglieder nun an den betriebspolitischen Geschehen beteiligt, ist dies eine erhebliche Herausforderung für die klassischerweise im

Modus repräsentativer Demokratie agierenden Gewerkschaftsorgane einerseits und die Betriebsräte andererseits. Schließlich ist zu vermuten, dass die Mitglieder bzw. Beschäftigten ihren Partizipationsanspruch nicht so schnell wieder aufgeben, sondern vielmehr ausdehnen, wenn sie im Rahmen betrieblicher Tarifarbeit erst einmal an zentralen interessenpolitischen Entscheidungen auf Betriebsebene beteiligt wurden. Denn wer sich einmal zum Subjekt betrieblicher Politik hat machen lassen, wird sich in Folge schwer auf den Status eines Objektes zurückweisen lassen.

Werden Gewerkschaftsrepräsentanten – ob Hauptamtliche oder gewerkschaftliche Betriebsräte – derartigen ausgreifenden Partizipationsansprüchen nicht gerecht, ist damit zu rechnen, dass die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit erheblichen Schaden nimmt.

### *Überleitung: Betriebsräte in der Tarifpolitik zwischen Rollenpersistenz und Rollenwandel*

Für Betriebsräte ergeben sich in beteiligungsorientierter betriebsnaher Tarifarbeit weitere Herausforderungen, die zu drei weiteren Thesen führen. In einem dezentralen System der Arbeitsbeziehungen wird bekanntlich die Trennung in zwei räumlich geschiedene Arenen der Interessenrepräsentation – die *überbetriebliche* Arena der Tarifpolitik und die *betriebliche* Arena der Mitbestimmung – tendenziell aufgehoben. Der Tarifkonflikt wird im Betrieb ausgetragen. Es ist daher zu explorieren, welche Rolle<sup>28</sup> Betriebsräte in der betrieblichen Tarifpolitik einnehmen und welche Folgewirkungen dies auf ihre (gewerkschaftliche) Repräsentationsfähigkeit hat.

In jüngsten Untersuchungen zu Tarifabweichungen in der Metall- und Elektroindustrie und zur erstmaligen Tarifbindung in Ostdeutschland im Organisationsbereich von IG Metall und NGG wird die Rolle von Betriebsräten im Rahmen betrieblicher bzw. betriebsnaher Tarifpolitik aufmerksam

---

28 An der Stelle sei darauf hingewiesen, dass der Begriff der »Rolle« trotz Kontroversen (vgl. u. a. Haug 1994; Dahrendorf 2010) Eingang in die deutsche Soziologie gefunden hat und auch zur Analyse von Betriebsratshandeln verwendet wird (u. a. Brinkmann 2002; Hälker 2005; Tietel 2008; Stracker/Nerdinger 2009; Greifenstein/Kißler 2014). Er fungiert an dieser Stelle als eine Art offenes Suchkonzept. Daher wird einer sehr allgemeinen soziologischen Definition gefolgt. Rolle bezeichnet »allgemein die Summe der Erwartungen und Ansprüche [...] umfassenderer Beziehungsbereiche [...] an das Verhalten [...] des Inhabers einer sozialen Position« (Hillmann 2007: 756). Erfahren Träger sozialer Rollen inkompatible oder widersprüchliche Rollenerwartungen spricht man von Rollenkonflikten. Diese können innerhalb einer Rolle (Intra-Rollen-konflikt), zwischen Rollen (Inter-Rollenkonflikt) oder zwischen Person und Rolle (Person-Rolle-Konflikt) auftreten (Hillmann 2007: 758 f.; Hälker 2005: 26 f.).

reflektiert. Dort ist von »Betriebsräten als Tarifakteuren« (Haipeter 2010b) bzw. als »Machern von Tarifnormen« die Rede (Dörre et al. 2017: 236 ff.). Beide Studien machen deutlich, dass die Betriebsräte sich intensiv in die betrieblichen Tarifaueinandersetzungen einbringen.

»Die Betriebsräte sind als Mitglieder von Tarifkommissionen sowie über Belegschaftsbefragungen oder Mitgliederversammlungen direkt an der Tarifpolitik in ihrem Betrieb beteiligt. Je vehementer sich die Managementseite der Tarifierung widersetzt, desto eher interpretieren die Betriebsräte ihre Rolle im Sinne eines tarifpolitischen Akteurs. Auf diese Weise werden sie von Wächtern zu Machern tariflicher Normen.« (Dörre et al. 2017: 237)

»Sie [die Betriebsräte] sind die ersten Adressaten von Abweichungsforderungen, sie nehmen führend an den Verhandlungen über Abweichungen teil, sie müssen die Verhandlungen mit der Gewerkschaft koordinieren, sie müssen sich die Unterstützung der Belegschaft sichern und sie kontrollieren schließlich maßgeblich die Umsetzung der Vereinbarung im Betrieb.« (Haipeter 2010b: 1)

Im Falle von Flächentarifverhandlungen sind die Betriebsräte traditionell in überbetrieblichen Tarifkommissionen involviert (Kädler 2014: 434). Diese Gremien haben im Grunde jedoch nur eine beratende Funktion (Weitbrecht 1969). Die zentrale Funktion der Betriebsräte besteht im intakten dualen System im Kern in der Überwachung der Tarifnormen. In der betrieblichen Tarifpolitik ist das anders. Dort erfahren die Betriebsräte eine »informelle Rollenerweiterung« (Dörre et al. 2017: 237). Es lassen sich drei weitere Thesen begründen.

### *(3) Überlastungs-These: Tarifarbeit als Bürde für die innerbetriebliche Vertretungswirksamkeit?*

Es steht zu vermuten, dass das zusätzliche Engagement der Betriebsräte in der betrieblichen Tarifarbeit zu Konflikten und Auseinandersetzungen führt, die die Handlungsfähigkeit bzw. Vertretungswirksamkeit der Betriebsräte in ihrem genuinen, durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) abgesteckten Handlungsfeld beeinträchtigt, woraus wiederum Repräsentationsdefizite erwachsen, da sich die Mitarbeiter in interessenpolitischen Belangen, die allein in die Domäne des Betriebsrates fallen, nicht hinreichend gut vertreten fühlen.

Dass die Rollenerweiterung durch die betriebliche Tarifarbeit die Betriebsräte belastet, scheint wenig strittig. Schließlich geht die zusätzliche Arbeit im Rahmen der betrieblichen Tarifaueinandersetzung mit einer

enormen organisatorischen bzw. psycho-sozialen Beanspruchung einher. Dörre und Kollegen (2017) konstatieren beispielsweise:

»Es ist für die Kerngruppe [an Betriebsräten, MT] somit eine Herkulesaufgabe, im Konfliktfall die Mobilisierungsfähigkeit zu gewährleisten. Wollen die betrieblich Aktiven ihrer Rolle als Macher von Tarifnormen gerecht werden, müssen sie eine hohe zusätzliche Arbeitsbelastung in Kauf nehmen. In gewisser Weise kehrt sich durch diese Anforderungen eine Entwicklung um, die als wechselseitige funktionale Entlastung von Betriebsräten und Gewerkschaften beschrieben worden ist (Müller-Jentsch 2008: 51–78). Der tarifpolitische Bedeutungszuwachs der betrieblichen Ebene bedeutet [...] zusätzliche Arbeit, bindet Energien, provoziert kleinere und größere Auseinandersetzungen und erhöht den Verantwortungsdruck. Größere Kompetenzen bedeuten für die Betriebsräte immer auch zusätzliche Belastungen. Diese Belastungen machen sich umso stärker bemerkbar, je konfliktbeladener die betrieblichen Arbeitsbeziehungen sind und je kleiner der Kreis aktiver Gewerkschafter in den Belegschaften ist.« (Dörre et al. 2017: 238 f.)

Laut WSI-Befragung von 2015 bewerten 44 Prozent der Betriebsräte die Verbetrieblichung der Tarifpolitik als problematisch und weitere 33 Prozent als zwiespältig; 44 Prozent fühlen sich sogar regelrecht überfordert (Amlinger/Bispinck 2016; vgl. auch Trinczek 2018: 603 f.). Wird die betriebliche Tarifarbeit zu einer Dauerveranstaltung ist zu untersuchen, inwiefern unter den Belastungen der Tarifarbeit die Vertretungswirksamkeit und damit die Repräsentationsfähigkeit der (gewerkschaftlichen) Betriebsräte – dem Scharnier zur Gewerkschaftsorganisation – leidet.

#### *(4) Bremser-These: Die Intermediarität des Betriebsrats als Hemmschuh aktivierender Tarifarbeit?*

Diese These besagt, dass die Betriebsräte ihre institutionell intermediär angelegte Rolle in die Tarifpolitik tragen. Demnach müssten die Betriebsräte in der Tarifaueinandersetzung dadurch auffallen, dass sie tendenziell anregen, Konflikte beizulegen, niedrigschwelligere Eskalationsmethoden anzuwenden und/oder Forderungen eher moderat zu formulieren. Es ist daher mit Legitimationsverlusten der gewerkschaftlichen Betriebsräte gegenüber weniger moderaten Gewerkschaftsmitgliedern zu rechnen.

Die Bremser-These ergibt sich, wenn man sich die institutionelle Logik betrieblicher Mitbestimmung vergegenwärtigt. Die Arbeit eines Betriebsrats steht bekanntermaßen unter der Norm der vertrauensvollen Zusammenarbeit, die ihn verpflichtet kooperativ und nicht konfliktorientiert zu verhandeln (§ 2 BetrVG).

»Die Institution des Betriebsrats ist primär auf Konsens, Kooperation und Problemlösung angelegt [...] Die Grenz- beziehungsweise intermediäre Institution des Betriebsrats steht unter der folgenden Leitidee: Interessenvertretung des Faktors Arbeit im Betrieb unter Beachtung der wirtschaftlichen Betriebsziele. In dieser Leitidee werden jene zwei Handlungslogiken miteinander verknüpft, die den Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit konstituieren.« (Müller-Jentsch 2017: 54 f.)

Dass Betriebsräte allerdings scheinbar nicht nur einer kooperativen Logik folgen, sondern unterschiedliche Stile an den Tag legen, dafür sprechen Befunde zu Verhandlungen von Tarifabweichungen im Organisationsbereich von IG Metall und IG BCE (Haipeter 2010a). Die Betriebsräte waren in allen zwölf Untersuchungsbetrieben mit Belegschaften konfrontiert, die gegenüber den Abweichungen kritisch eingestellt waren. Sie reagierten auf die drohenden Legitimationsprobleme mit zwei unterschiedlichen Strategien: Die integrationsorientiert-sozialpartnerschaftliche Strategie war kooperativ angelegt und betonte die Notwendigkeit der Abweichungen in Zeiten der gemeinsamen Bedrohung; während die konfliktorientierte Strategie den Verteilungskonflikt betonte und beteuerte, in den Verhandlungen das Maximum für die Beschäftigten erringen zu wollen. Im Rahmen der Letzteren kam es auch zu kollektiven Mobilisierungen (Haipeter 2010b: 7). Auch wenn dieser Befund gegenüber der Bremser-These skeptisch stimmt, ist doch die Frage, ob er nicht auf besondere Rahmenbedingungen zurückzuführen ist. Insofern ist zu prüfen, ob sich die Betriebsräte in meinen Untersuchungsfällen aus der Nahrungsmittelindustrie und dem Kliniksektor gemäß der Bremser-These verhalten und welche Folgen dies gegebenenfalls für ihre Repräsentationsfähigkeit hat.

*(5) Hoheitskonflikt-These: Betriebsräte als vom Thron gestoßene Interessenrepräsentanten?*

Dieser These zufolge sehen die Betriebsräte in der betrieblichen Tarifkommission eine Bedrohung ihrer Vertretungshoheit für Beschäftigteninteressen auf der Betriebsebene, woraus Konflikte zwischen diesen beiden Akteuren erwachsen und gewerkschaftliche Organisierungsbemühen erschwert werden.

Will man die Rolle von Betriebsräten in der betrieblichen Tarifpolitik untersuchen, ist zu bedenken, dass die Rede von Betriebsräten *als* Tarifakteure oder gar *Macher* von Tarifnormen etwas irreführend sein kann. Sie neigt nämlich dazu, zu verdecken, dass sich diese Rolle durch das Engagement von

Betriebsratsmitgliedern in den für die betriebliche Tarifpolitik satzungsgemäß zentralen Entscheidungsinstanzen – den Tarifkommissionen – ergibt (sofern nicht dezidiert und allein Betriebsräte für die Ausgestaltung von Tarifabweichungen ermächtigt werden). Davon abgesehen agieren Betriebsräte als aktive Gewerkschaftsmitglieder mit einem Doppelmandat. Über ihr Engagement im Betriebsrat hinaus bringen sie sich in den Tarifkommissionen ein. Diese Kopplung ist aber keine Selbstverständlichkeit, denn schon formal sind es unabhängige Gremien. In der betrieblichen Tarifkommission können sich auch »normale« Mitglieder einbringen (für die Satzungen in ver.di und der NGG vgl. Kap. 2).

In der traditionellen Konstellation des dualen Systems der Interessenrepräsentation gibt es in der betrieblichen Arena mit dem Betriebsrat aber im Grunde nur ein Organ, das die Interessen der abhängig Beschäftigten artikuliert und dabei auf verbriefte Durchsetzungsmöglichkeiten aufbauen kann. Man mag zwar einwenden, dass es in der betrieblichen Arena neben den Betriebsräten gewerkschaftliche Vertrauensleutestrukturen gibt. Aber im Grunde haben die Betriebsräte sich im institutionellen Konkurrenzkampf gegen die Vertrauensleute durchgesetzt (Kotthoff 1994: 43).<sup>29</sup> Wie aber steht es nun um das Verhältnis zwischen Betriebsräten und den Tarifkommissionen? Erhalten die Betriebsräte erneut Konkurrenz und müssen ihre alleinige Hoheit über die Repräsentation von Interessen der abhängig Beschäftigten abgeben? Treten Repräsentationsstreitigkeiten auf, die gewerkschaftlichen Organisierungsbemühungen zuwiderlaufen? Diese Fragen geben Anlass anzunehmen, dass Hoheitskonflikte entstehen, die wiederum die gewerkschaftliche Organisation behindern. Dazu liegt aktuell keine belastbare Forschung vor. Sehr vage wird beispielsweise in einem jüngeren Aufsatz konstatiert:

---

29 Vertrauensleute sind in der gegenwärtigen betrieblichen Realität Deutschlands eine Ausnahmeerscheinung. »[S]eit den 1980er Jahren verlieren gewerkschaftliche Vertrauensleute zunehmend an Gewicht und Einfluss bei der Gestaltung von betrieblicher Gewerkschaftspolitik« (Sperling 2014: 495). Die Anzahl an Vertrauensleuten und -strukturen geht zurück, wenn auch jüngst deren Aufbau wieder vereinzelt zum Thema in Ver.di und IG Metall gemacht wird (vgl. Prott 2014: 295 f.; Heidenreich 2017). In den Betrieben, in denen es Vertrauensleute-Strukturen gibt, machen sich »Ermüdungserscheinungen« breit (Prott 2006: 507, vgl. auch Prott 2008). Zudem existieren Vertrauensleute häufig nur auf dem Papier, gelten als ein »verlängerter Arm des Betriebsrats« (Schmidt/Trinczek 1999: 108) oder gar als »Laufburschen der Gewerkschaft« (Wassermann 1995: 215). Diese Schwäche hat auch damit zu tun, dass Vertrauensleute in den DGB-Gewerkschaften keine (satzungsgemäß verbrieften) bedeutsame Stellung innehaben.

»Obwohl die bgT [bedingungsgebundene Tarifarbeit, M. T.] von manchen innerhalb der Gewerkschaft als ein Weg gesehen wird, das deutsche Modell industrieller Beziehungen mit mehr Mitgliederbeteiligung zu verbinden (Interview 05), treten in der Praxis diesbezüglich zuweilen Konflikte mit bestehenden Gremien auf (Interview 04).« (Dittmar/Glassner 2017: 402)

Richtet man den Blick auf die Organizing-Diskussion, erhält die Hoheitskonflikt-These Nahrung. Denn des Öfteren wurden Konflikte zwischen Betriebs- bzw. Personalräten und gewerkschaftlichen Aktivenkreisen berichtet (u. a. Bremme 2007: 215; Nachtwey/Urban 2011; Urban/Nachtwey 2011).

Das Verhältnis von betrieblichen Tarifkommissionen zu Betriebsräten in den Blick zu nehmen, ist auch deswegen von Interesse, weil in Tarifkommissionen engagierte Mitglieder gegenüber Betriebsräten nicht nur unterschiedliche Konfliktstile, sondern wohlmöglich auch unterschiedliche Solidarnormen einbringen. Damit kommen wir zu einem letzten Punkt, der als Gefahr diskutiert wird, sollten sich die Gewerkschaften darauf einlassen, aus der Not der Dezentralisierung eine Revitalisierungstugend zu machen.

#### *(6) Betriebssyndikalismus-These: ein betrieblich verengter Solidarhorizont?*

Diese These besagt, dass in betrieblicher Tarifpolitik – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Verlagerungsdrohung des Eigentümers – einzelbetriebliche Interessen in den Tarifnormen zuungunsten überbetrieblicher Standards durchschlagen und eine betriebliche Gewerkschaftsarbeit kultivieren, die eine Einbindung der – über eine solche Politik gewonnenen – Aktiven in überbetriebliche Gewerkschaftsarbeit unwahrscheinlich erscheinen lässt.

Verschiedene Autoren sehen die Gefahr, dass die einst etablierten überbetrieblichen Standards in der Regulation von Arbeit unterschritten und damit sukzessive ausgehöhlt werden, wenn Gewerkschaften beginnen, die Partizipationschancen für Mitglieder zu nutzen, welche die Verbetrieblichung geöffnet hat (u. a. Schmidt/Trinczek 1999: 121 ff.; Rehder 2008: 451; 2014; Dörre et al. 2017: 239 ff.). Schließlich besteht eine traditionelle Funktion von Flächentarifverträgen darin, dass die Konkurrenz zwischen Unternehmen nicht auf Kosten der Löhne oder anderer Tarifbestimmungen ausgetragen wird. Die gewerkschaftlichen Führungsgremien und die in den Flächentarifkommissionen aktiven Betriebsratsspitzen würden dafür Sorge tragen, dass die kapitalistische Konkurrenz zwischen den Einzelbetrieben

nicht zulasten der Beschäftigten geht. Die Kernproblematik dezentraler Tarifarbeit formuliert exemplarisch Reinhard Bahnmüller:

»Durch die Verbetrieblung sind die Gewerkschaften nun mehr als bislang gezwungen, ihre Politik an einzelbetrieblichen Konstellationen und damit auch betriebswirtschaftlichen Kalkülen auszurichten. Interessen auszugleichen, ja zu homogenisieren, wird schwieriger. Konzessionen, die in einem Betrieb gemacht werden und ihm vielleicht das Überleben sichern, können andere in wirtschaftliche Bedrängnis bringen. Betriebsegoistische und syndikalistische Tendenzen sind nicht auszuschließen.« (Bahnmüller 2010b: 95)

Diese Tendenzen führten im Zuge »wettbewerbsorientierter Tarifpolitik« (Bispinck/Schulten 2001) wohlmöglich zu einem »flexibilitätsorientierten Betriebskorporatismus« und einer »Solidaritätsschrumpfung« (Lessenich 2003: 283, 297).<sup>30</sup> Sie werden wahlweise mit Betriebsegoismus, -partikularismus oder -syndikalismus auf den Begriff gebracht (vgl. u. a. Thelen 1991: 232; Schmidt/Trinczek 1999: 125).<sup>31</sup>

Die These von einem »neuen Betriebsyndikalismus« als einer Gefahr für das klassenorientierte Solidar- bzw. Repräsentationsmodell der deutschen Gewerkschaften ist an sich nicht neu. Schon in der Debatte um die *betriebsnahe* (und keineswegs: betriebliche) Tarifpolitik in den 1970er Jahren wurde davor gewarnt (Schmidt 1971: 172). Mit dem Aufkommen der Massenerwerbslosigkeit und anschließenden betrieblichen Standortpakten zwischen Betriebsräten und lokalem Management, lebte diese Sorge Mitte der 1980er Jahre wieder auf (Thelen 1991: 148). Aber die Relevanz ist zu Beginn des 21. Jahrhundert ungleich größer, denn es gibt so viele (Flächen-)Tarifabweichungen, Haus- und Firmentarifverträge und »weiße Flecken« wie sie die Arbeitswelt der BRD noch nicht gesehen hat – bei zugleich wachsender Drohung der Kapital-Seite mit Ausgründungen und Standortverlagerungen und einem arbeitspolitischen Interventionismus der EU hin zu mehr Dezentralisierung in den Arbeitsbeziehungen. Inwiefern betriebsyndikalistische Tendenzen in betrieblicher Tarifarbeit auftreten und zu Spannungen mit gewerkschaftlichen Organisationsinteressen führen, ist eine empirisch

30 Die Sorge über derartige, langfristige Effekte betriebszentrierter gewerkschaftlicher Interessenpolitik wird auch aus dem skandinavischen Raum mit seinen ebenfalls traditionell relativ weit verbreiteten Flächentarifverträgen berichtet (Ilsøe 2012; Sippola 2012).

31 Dieser Begriff von Syndikalismus ist weder mit dem revolutionären Syndikalismus als historischer Ausprägung antikapitalistischer Gewerkschaftsarbeit (Röhrich 1977) noch mit gewerkschaftlichen Ordnungsvorstellungen von Wirtschaft und Gesellschaft jenseits von Realsozialismus und liberalen Kapitalismus zu verwechseln (Briefs 1952).

offene Frage. Sie haben jedenfalls das Potential Organisationsprozesse massiv zu behindern.

*Abschlussbemerkung: Betriebliche Tarifkommissionen als ein unterbelichteter Akteur der deutschen Arbeitsbeziehungen*

Schon die offenen Fragen und Thesen aus den vorhergehenden Abschnitten offenbaren, dass es über die Rolle bzw. Funktionsweise betrieblicher Tarifkommissionen erstaunlich wenig Wissen, geschweige denn Theoriebildung gibt. Tarifkommissionen stellen eine regelrechte *terra incognita* der deutschen Arbeitsbeziehungen dar. Exemplarisch dafür ist, dass sie in den Lehrwerken »Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland« (Kißler et al. 2011) und »Strukturwandel der industriellen Beziehungen« (Müller-Jentsch 2017) nicht genannt und im Standardwerk »Arbeit und Bürgerstatus« nur zwei Mal, eher kursorisch, erwähnt werden (Müller-Jentsch 2008: III, 165). Zwar weisen mehrere Beiträge im »Handbuch Gewerkschaften in Deutschland« auf die engen personellen Verflechtungen von Tarifkommissionen mit Betriebs- und Personalräten hin und beschreiben die formale Rolle von Tarifkommissionen in den *Flächentarifverhandlungen* von IG BCE und IG Metall. Jedoch wird weder deren Legitimierung und Repräsentationspraxis behandelt noch dezidiert auf *betriebliche* Tarifkommissionen und deren Verhältnis zu den Betriebsräten eingegangen (vgl. Kädtler 2014: 434; Prott 2014: 286; Sperling 2014: 492; so auch Bahnmüller/Salm 2018).<sup>32</sup> Für den Bereich der IG Metall spricht Joachim Beerhorst (2005: 214) am Rande der Debatte zur Tragfähigkeit des Intermediaritätstheorems davon, dass Tarifkommissionen eine »ganz entscheidende Scharnierfunktion zwischen Führung und Basis« zukomme, da jene im »lebendigen Kontakt zu ihren Wählern« stünden. Zwar hätten sie nur eine beratende Funktion, aber Tarifbewegungen und -abschlüsse seien »realiter kaum gegen die Voten in den Tarifkommissionen denkbar oder legitimierbar« (ebd.). Er liefert eine nützliche erste Einordnung von (Flächen-)Tarifkommissionen in die institutionelle Architektonik der deutschen Arbeitsbeziehungen, wenn er hinzufügt: »Angesichts der ehrenamtlichen Tarifkommissionen wird doch die Vorherrschaft der Hauptamtlichen relativiert – und damit die Mediatisierung von Mitgliederinteressen durch den Apparat« (ebd.).

---

<sup>32</sup> Natürlich gibt es Tarif- bzw. Verhandlungskommissionen auch auf der Kapital-Seite. Diese stehen hier nicht zur Diskussion. Zu diesen sind die wissenschaftlichen Kenntnisse noch geringer.

Bei Claus Schnabel (1997, 2000) findet man etwas genauer den *formalen*, quasi-standardisierten Ablauf von (Flächen-)Tarifverhandlungen samt seinen typischen juristischen und taktischen Verhandlungsdynamiken beschrieben (dazu auch Lesch 2013; Weitbrecht 1969; Wiedemuth 2017). Schnabel weist – wenn auch knapp – darauf auch hin, dass Tarifkommissionen in Tarifaueinandersetzungen eine wichtige Rolle im gewerkschaftsinternen Willensbildungsprozess spielen, sich aus Mitgliedern und Funktionären zusammensetzen und je nach Gewerkschaft unterschiedlich weitreichende Befugnisse haben. Mal begleiten sie die Verhandlungskommission ausschließlich, mal entscheiden sie über Forderungen oder darüber ob Kompromisse angenommen werden sollen. Der Rolle der Mitglieder wird außer im Streikfall oder der Wahl der Tarifkommission keine weitere Aufmerksamkeit geschenkt.

Auf Schnabel aufbauend gehen Debora Gärtner und Kolleginnen (2014) auf die Teilnahme von Frauen in Tarifkommissionen ein und erörtern zum einen, was der weiblichen Beteiligung entgegensteht, und zum anderen, was dies für den Gender Wage Gap bedeutet. Aber sehr blass bleiben auch hier die Eigenarten von *Haustarif*verhandlungen und die eigentlichen, hinter den Tarifverhandlungen liegenden Repräsentations- bzw. sozialpsychologischen Aktivierungs- und Mobilisierungsprozesse auf Betriebsebene, in deren Zentrum die Tarifkommissionsmitglieder bzw. gewerkschaftlich Aktiven stehen.

Auch in den erwähnten Arbeiten von Thomas Haipeter (2010b) oder Dörre und Kollegen (2017) wird die Funktionsweise von Tarifkommissionen und ihr Verhältnis zu den Betriebsräten nicht eingehend beleuchtet. Haipeter (2010a) erwähnt immerhin, dass es in fünf von zwölf untersuchten Fällen von Tarifabweichungen betriebliche Tarifkommissionen gab, und dass sie überwiegend von Betriebsräten und zu einem kleineren Teil aus einfachen Mitgliedern und Vertrauensleuten gebildet wurden. Diese Tarifkommissionen seien auf Mitgliederversammlungen gewählt worden. Ein von der Tarifkommission akzeptiertes Verhandlungsergebnis sei stets den Mitgliedern zur Abstimmung vorgelegt worden. Er schlussfolgert: »Je breiter die Tarifkommission aufgestellt ist, je mehr Mitglieder sie also hat, und je mehr »einfache Beschäftigte« darin Platz finden können, umso stärker ist ihr Partizipationseffekt« (Haipeter 2010a: 195). Deren praktisches Handeln bleibt aber unklar gegenüber der Analyse von Betriebsräten als – vermeintlich oder faktisch – *den* neuen Tarifakteuren (vgl. Haipeter 2010a: 194 ff.).

Insgesamt tun sich zahlreiche offene Fragen zu betrieblichen Tarifkommissionen auf – etwa: Wie demokratisch werden die Kommissionen gebildet? Wie gewinnen sie Legitimität und Repräsentationsfähigkeit? Welche Aufgaben übernehmen diese im Rahmen der betrieblichen Tarifarbeit? Wie werden sie auf diese vorbereitet? Wie bereiten diese die Belegschaften auf die Tarifverhandlungen vor? Wie verbindlich werden die Gewerkschaftsmitglieder beteiligt? Wie gehen Entscheidungskompetenzen der Tarifkommissionen mit dem Zustimmungsvorbehalt überbetrieblicher Gewerkschaftsgremien und etwaiger direkter Mitgliederbeteiligung zusammen? Wie und warum gelingt es Tarifkommissionen, die Belegschaft zu aktivieren und zu mobilisieren? Warum scheitern Repräsentations- und Aktivierungsprozesse? Wie gestaltet sich das Verhältnis von Tarifkommission zu Betriebsräten?

Mit den hier vorgelegten Fallstudien zu bedingungsgebundener (Haus-)Tarifarbeit wird ein Beitrag geleistet, diesen blinden Fleck der Forschung zu den deutschen Arbeitsbeziehungen auszuleuchten. Allen offenen Fragen kann indes nicht nachgegangen werden. In den Kapiteln 9 bis 11 werden die Aktivierungs- und Mobilisierungsprozesse untersucht. In Kapitel 12 werden die sechs genannten Thesen untersucht und abschließend die Befunde dadurch verdichtet, dass betriebliche Tarifkommissionen als *gewerkschaftliche Grenzinstitutionen* charakterisiert werden.

Wie in Kapitel 3.3 beschrieben wird, ist die vorliegende Studie die erste eingehende wissenschaftliche Untersuchung bedingungsgebundener Tarifarbeit. Deswegen ist sie, was die Wechselwirkung zwischen dieser Strategie und dem deutschen Pfad industrieller Beziehungen anbelangt, explorativ angelegt. Die in diesem Kapitel herausgearbeiteten offenen Fragen und Thesen sollen die folgende Untersuchung für etwaige Legitimationsverluste sensibilisieren, die sich durch die Wechselwirkung zwischen einer »neuen« Strategie und einer »alten« Pfadlogik ergeben können – ohne auch auf andere, weitere Folgewirkungen für das in Bewegung geratene deutsche System der Arbeitsbeziehungen im Allgemeinen und das tradierte gewerkschaftliche Repräsentationsmodell im Besonderen zu achten. Die als »orientierende Blickrichtungen« gedachten Thesen werden in der nachfolgenden Tabelle noch einmal zusammengefasst (Tabelle 6).

<b>These</b>	<b>Erläuterung</b>
(1) Effektivitätsverlust-These	Mitgliederbeteiligung stärkt die Input-Legitimität, führt aber zu längeren und konfliktreicheren (Tarif-)Auseinandersetzungen.
(2) Partizipationsspiralen-These	Einmal als Subjekte angerufene Mitglieder entwickeln Partizipationsansprüche, die sich an der repräsentativ-demokratischen Stellvertreterpolitik von Betriebsräten und Hauptamtlichen brechen.
(3) Überlastungs-These	Das zusätzliche Engagement von Betriebsräten in der Tarifarbeit führt zu Konflikten und Auseinandersetzungen, die ihre innerbetriebliche Vertretungswirksamkeit schmälert und damit deren (gewerkschaftliche) Repräsentationsfähigkeit verringert.
(4) Bremsen-These	Gemäß ihrer intermediären Institutionalisierung agieren engagierte Betriebsräte in der betrieblichen Tarifpolitik eher Forderungen moderierend und konfliktbremsend.
(5) Hoheitskonflikt-These	Mit eigenständigen Tarifkommissionen konfrontierte Betriebsräte sehen ihre Vertretungshoheit für Arbeitsinteressen gefährdet, was zu Konflikten mit der Tarifkommission führt und gewerkschaftliche Organisationsbemühungen erschwert.
(6) Betriebssyndikalismus-These	Sich an überbetrieblichen Solidarorientierungen in der Tarifarbeit und bei den gewerkschaftlichen Engagementformen zu orientieren, wird bei den gewerkschaftlich Aktiven durch betriebssyndikalistische Tendenzen überlagert.

Tabelle 6: Thesen zum Wandel der deutschen Arbeitsbeziehungen durch partizipative betriebliche Tarifpolitik

Quelle: eigene Darstellung



## 5 Theoriefolien zur Analyse von Betriebsfallstudien gewerkschaftlicher Organisierung

Der Überblick über die empirischen Forschungsarbeiten aus dem Feld der *Labor Revitalization Studies* in Kapitel 3 hat eine methodische wie konzeptionelle Vielfalt zutage treten lassen – von varianzanalytischen Studien zur Effektivität einzelner Taktiken bis hin zu Einzelfallstudien ohne und mit ausgearbeitetem theoretischen *Framework*. Ein Letzteres ist meines Erachtens unabdingbar, wenn man den kausalen Zusammenhang zwischen einer gewerkschaftlichen Erneuerungsstrategie und ihren Ergebnissen erklären möchte. Daran mangelt es einer Vielzahl von Studien im Kontext der *Labor Revitalization Studies* im Allgemeinen und der Analyse bedingungsgebundener Tarifarbeit im Besonderen (vgl. Kap. 3).

Ein solcher theoretischer Rahmen wird im Folgenden schrittweise entwickelt und am Ende des Kapitels in einem Schaubild zusammengefasst (Abbildung 5). Drei Theoriefolien werden herangezogen. Startpunkt ist die Einsicht, dass die Erneuerung der Gewerkschaften allen voran als Revitalisierung gewerkschaftlicher (Organisations-)Macht zu verstehen ist. Macht ist das analytische Gravitationszentrum, um das eine Analyse gesellschaftlicher und betrieblicher Durchsetzungsfähigkeit der Lohnabhängigen-Organisation kreist (Kap. 5.1). Der zweite Schritt macht darauf aufmerksam, dass sich hinter dem Aufbau von gewerkschaftlicher Organisationsmacht im Betrieb komplexe *Repräsentationsbeziehungen* verbergen, die typischerweise mit mehreren Dilemmata und Widersprüchen behaftet sind (Kap. 5.2). Diese beiden Grundgedanken werden im dritten Schritt in einem ganzheitlichen Konzept integriert. In diesem letzten Schritt wird die *Mobilization Theory* von John Kelly (1998) vorgestellt (Kap. 5.3). Die Adaption dieser Theorie bildet das Kernstück des analytischen Rahmens dieser Studie. Die *Mobilization Theory* lenkt den Blick insbesondere darauf, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit abhängig Beschäftigte kollektive Macht aufbauen (wollen).

Die Theoriefolien werden als »sensibilisierende Konzepte« verstanden (Flick 1995: 10; vgl. auch Gläser/Laudel 2010: 77 ff.; Lamnek 2010: 106, 115). Sie

sollen die Untersuchung anleiten, indem sie auf theoretisch relevante kausale Mechanismen orientieren, ohne den Blick auf die empirische Wirklichkeit zu verstellen und ohne abweichende Erkenntnisse zu verhindern.

## 5.1 Macht und Gegenmacht: Nützlichkeit des Machtressourcen-Ansatzes

Die grundsätzliche Beziehung zwischen Lohnabhängigen und den Käufern ihrer Arbeitskraft ist von einem Interessengegensatz und einer asymmetrischen Machtverteilung zugunsten der Kapital-Seite geprägt (u. a. Offe/Wiesenthal 1980; Müller-Jentsch 2014a: 14 ff.). Die Defensive der Gewerkschaften in Deutschland ist zugleich eine Krise der Macht der Lohnabhängigen, denn Gewerkschaften stellen eine zentrale »Handlungsplattform« (Schmalstieg 2015) für abhängig Beschäftigte dar, um ihre Interessen gegenüber den Unternehmern zu artikulieren und ansatzweise durchzusetzen. Macht wird in diesem Zusammenhang im Anschluss an Max Weber begriffen – als »jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung, den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen« (Weber 1980 [1922]: 28). In der Debatte um die gewerkschaftlichen Machtressourcen werden in der Regel vier zentrale Quellen unterschieden, die sich je nach Analysefokus weiter differenzieren lassen (vgl. u. a. AK Strategic Unionism 2013; Gumbrell-McCormick/Hyman 2013: 30 f.; Schmalz/Dörre 2014; Webster 2015). Im Anschluss an Erik Olin Wright (2000) und Beverly Silver (2005: 30 f.) ist zunächst grundlegend zwischen struktureller Macht und Organisationsmacht zu unterscheiden.

(1) *Strukturelle Macht* beruht auf der Stellung von Beschäftigten im ökonomischen System, d. h. auf ihrer Störfähigkeit des Produktionsprozesses (Produktionsmacht) und ihrer je nach Arbeitsmarktlage relativen (Un-)Abhängigkeit von einem konkreten Arbeitgeber (Marktmacht). Eine besondere Form der Produktionsmacht kommt zahlreichen Beschäftigten im Bereich sozialer Dienstleistungen und bezahlter Sorgearbeiten zu (z. B. Krankenpflege). Die sorgende Tätigkeit zum Wohle anderer im Konfliktfall nicht auszuüben, wird als Reproduktionsmacht gefasst (AK Strategic Unionism 2013; Dörre 2017a: 122 f.). Sie besteht im Kern darin, dass Care-Arbeit nicht zu leisten, die Reproduktion anderer Arbeitskräfte stören kann. Eine neuartige Ressource von (Re-)Produktionsmacht für Pflegende in Krankenhäusern ruht Daniel Behruzi (2018) zufolge darin, dass Pflegende in

Krankenhäusern sich weigern können, ihre Arbeitsverträge überzuerfüllen. Denn mittlerweile beruhen die Arbeitsprozesse in Krankenhäusern vielfach auch auf übervertraglichen Arbeitsleistungen der Pflegenden.

(2) *Organisationsmacht* erlangen Beschäftigte, wenn sie durch Zusammenschluss in einer Organisation wie einer Gewerkschaft kollektiv handlungsfähig werden. Die Anzahl der Mitglieder und deren Mobilisierungs- bzw. Streikbereitschaft sind wichtige Indikatoren der Organisationsmacht (ausführlicher vgl. Schmalz/Dörre 2014: 224 ff.). Sich gewerkschaftlich zusammenzuschließen und im Zweifel auch zu streiken, ist allerdings für viele Beschäftigte des Sorgearbeitssektors mit einer schweren Bürde verbunden. Denn das berufliche Selbstverständnis der meisten Care-Arbeitenden ist typischerweise an der fürsorglichen Praxis für abhängige Individuen wie Kranke oder Kinder orientiert (Senghaas-Knobloch 2008). Dieser Care-Ethos erschwert einerseits die Mobilisierung, da sich beispielsweise Krankenpflegende oftmals außerstande sehen, ihre Patienten im »Stich zu lassen«. Andererseits kann ihr Care-Ethos eine Quelle kollektiver Aktivierung werden; nämlich wenn die Arbeitsbedingungen diesem zuwiderlaufen und Wege gefunden werden, der Empörung darüber kollektiven Ausdruck zu verleihen (u. a. Briskin 2011; Becker et al. 2017; Reich 2012). Quelle für Anpassung und zugleich Protestrohstoff zu sein, bildet den widersprüchlichen Doppelcharakter (fast) aller Arbeitsprozesse im Bereich der bezahlten Sorgearbeit. Die beiden Momente des Doppelcharakters sind je nach Berufsgruppe in unterschiedlichem Maße ausgeprägt. Eine entscheidende Herausforderung gewerkschaftlicher Organisation und Mobilisierung liegt darin, die Verantwortung von den »Herzen« der Arbeitskräfte zu nehmen und auf die »Schultern« des Arbeitgebers zu lagern.

(3) Als weitere Quelle von Lohnabhängigen bzw. Gewerkschaftsmacht wird die *institutionelle Macht* herausgestellt. In Form von Gesetzen, Regeln und verbrieften Rechten (z. B. Tarifverträge, Sozialstaat, BetrVG) stellt sie gewissermaßen die historisch geronnene Form aus struktureller und Organisationsmacht dar (Brinkmann et al. 2008: 25 f.). Auf diese geronnenen Basiskompromisse können sich Gewerkschafter bzw. Beschäftigte im Konflikt mit der Kapital-Seite beziehen.

(4) Je nach Lesart wird zudem die *gesellschaftliche Macht* angeführt (Schmalz/Dörre 2014: 230 ff.). Sie entspringt einerseits aus der Kooperationsmacht, d. h. der Fähigkeit, tragfähige Kooperationsbeziehungen zu durchsetzungsrelevanten gesellschaftlichen Akteuren aufzubauen (u. a. soziale Bewegungen und Kirchen) und in Auseinandersetzung mit der

Kapital-Seite als Ressource zu nutzen. Sie speist sich andererseits aus der Diskursmacht, d. h. der Fähigkeit, in öffentliche Debatten zu intervenieren und im Idealfall breiten gesellschaftlichen Rückhalt zu gewinnen sowie die Meinungsführerschaft zu übernehmen (vgl. Haug 2009; Urban 2013: 379). Sorgen sich beispielsweise Kliniken um ihr öffentliches Ansehen, weil sie Belegungsrückgänge fürchten, gewinnt die diskursive Wirkung gewerkschaftlicher Aktivitäten einen besonderen Stellenwert.

Ohne deren Bedeutung zu verabsolutieren, sehen verschiedene Beobachter in der Organisationsmacht den zentralen Dreh- und Angelpunkt oder die *conditio sine qua non* gewerkschaftlicher Erneuerung (u. a. Brinkmann et al. 2008; Dörre et al. 2009; Haipeter 2013; Rehder 2014: 253; Dribbusch et al. 2018: 227 f.; Hassel/Schroeder 2018). Der Doyen der deutschen Arbeitsbeziehungsforschung, Walther Müller-Jentsch, konstatiert:

»Eine Erneuerung der Gewerkschaften ist nur auf dem Wege über einen Zugewinn an organisatorischer Macht und an politischer und ökonomischer Kompetenz im internationalen Kontext zu erwarten« (Müller-Jentsch 2014a: 26 f.).

Gewerkschaftliche Organisationsmacht kann auf verschiedenen Ebenen ausgeübt werden (Schmalz/Dörre 2014: 224). In der folgenden Untersuchung bedingungsgebundener Tarifarbeit liegt der Fokus auf der betrieblichen Ebene. Für die Durchsetzungsfähigkeit in Tarifaueinandersetzungen ist die *betriebliche Organisationsmacht* eine in der Regel unabdingbare Machtressource, die es auch ermöglicht, andere Quellen gewerkschaftlicher Macht (etwa die Diskurs- oder Produktionsmacht) zu nutzen. Betrieblicher Organisationsmacht kommt insbesondere in Haus- und Firmentarifaueinandersetzungen – dem zentralen Anwendungsgebiet bedingungsgebundener Tarifarbeit – eine zentrale Bedeutung zu. Mit Abstrichen ist dies auch bei Flächentarifaueinandersetzungen so.

Als Output und Effekt (i. S. einer »abhängigen Variable«) bedingungsgebundener Tarifarbeit wird die in den jeweiligen Untersuchungsbetrieben aufgebaute betriebliche Organisationsmacht zu ermitteln sein. Um diese empirisch fassbar zu machen, wird darunter im Folgenden verstanden: *der Umfang, die Repräsentativität und Stabilität der Mitgliederzahlen* (Organisationsgrad), die *Beteiligungsbereitschaft der Mitglieder* und die *Größe, Aktivität und Intensität der gewerkschaftlichen Bindung eines Kerns engagierter Mitglieder* (den Aktiven).<sup>33</sup>

33 Damit werden bewusst weitere Aspekte zurückgestellt, die ebenfalls unter gewerkschaftliche Organisationsmacht gefasst werden können – zum Beispiel die Effizienz der Organisationsstruk-

Da es sich um ein *Machtverhältnis* handelt, hat eine Rekonstruktion des Aufbaus betrieblicher Organisationsmacht – neben den politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen – auch das Handeln der Kapital-Seite – in Form eines spezifischen Betriebsregimes – als Rahmenbedingung zu beachten. Arbeitgeber stützen sich auf vielfältige Kontrollstrategien und Herrschaftsmechanismen, um ihre Beschäftigten an sich zu binden und das Optimum aus deren Arbeitskraft zu gewinnen (Burawoy 1985, 2012; Thompson 1990; Thompson/van den Broek 2010). Zuweilen setzen sie mehr oder weniger subtile bzw. konfrontative antigewerkschaftliche Methoden ein. Diese reichen von Desinformationspolitiken über Verlagerungsdrohungen und Kooptationsangebote bis hin zu massiven persönlichen Anfeindungen und Kündigungen von Aktiven (u. a. Penney 2004; Bronfenbrenner 2009; Heery/Simms 2010; Behrens/Dribbusch 2014; Rügemer/Wigand 2014; Dörre et al. 2017: 124 ff., Thünken et al. 2020).

### *Nutzen und Grenzen des Machtressourcen-Ansatzes*

Der Machtressourcen-Ansatz stellt für diese Untersuchung einen wichtigen Anker dar. Er ist ein angemessener Ausgangspunkt für eine Untersuchung bedingungsgebundener Tarifarbeit, die das Ringen um kollektive Macht und Mächtigkeit als zentrales strategisches Thema reflektiert und in Form der »Bedingungen« taktisch umsetzt. Die Stärke des Ansatzes besteht darin, dass er hilft, Erfolge und Misserfolge von Organisationsstrategien und Arbeitskämpfen zu erklären (Menz 2017b: 283). So nützlich insbesondere der Begriff der betrieblichen Organisationsmacht ist, so sehr hat der Ansatz für diese Forschungsarbeit auch seine Grenzen. Zwei sind für diese Untersuchung von Bedeutung.<sup>34</sup>

Erstens bietet der Machtressourcen-Ansatz keine Theorie, warum Beschäftigte sich gewerkschaftlich zu organisieren beginnen, Mitglied bleiben oder wieder austreten. Er beinhaltet keine Aussagen darüber, unter welchen subjektiven und objektiven Bedingungen Lohnabhängige beginnen, nach (Gegen-)Machtquellen zu suchen und Organisationsmacht aufzubauen.

---

turen oder die Infrastrukturressourcen der Gewerkschaftsorganisation (u. a. deren Vermögen) (Schmalz/Dörre 2014: 225 f.).

34 Für weitere Kritik am Machtressourcen-Ansatz und Klarstellungen zu diesem vgl. Schmalz et al. (2019).

Diese Grenze des Ansatzes fasst Wolfgang Menz (2017b) folgendermaßen zusammen:

»Der Machtressourcenansatz bietet konzeptionell durchaus Raum für die Frage nach subjektiven Handlungsorientierungen und normativen Anspruchsmustern. Diese bleiben aber dem strategischen Analysekonzept als gleichsam instrumentelle Machtmittel oder normative Rahmenbedingungen in eigentümlicher Weise äußerlich. [...] Das Bestehen von ›objektiven‹ wie auch subjektiv wahrgenommenen) Interessen und die Motivation zur interessenpolitischen Aktivität ›an der Basis‹ setzt er stillschweigend voraus oder betrachtet sie eher als strategische Bedingung von Handlungsfähigkeit der Aktivisten und Organisationen denn als zu erklärendes Phänomen.« (Menz 2017b: 282 f.)

Zwar wurde bereits früh in der deutschen Rezeption des Machtressourcen-Ansatzes betont, dass Gewerkschaften als Akteure zu verstehen sind, die strategische Entscheidungen mit Blick auf die Frage treffen, welche Machtquellen sie wie aufzubauen versuchen sollten (Brinkmann et al. 2008). Um dem strukturellen Bias des Machtressourcen-Ansatzes beizukommen, wurde beispielsweise auch vorgeschlagen, auf die Arbeiten von Marshall Ganz (2000, 2009) zurückzugreifen und das strategische Handlungsvermögen der gewerkschaftlichen Akteure bei der Erschließung von Machtressourcen in den Blick zu nehmen (vgl. Nachtwey/Wolf 2013; Nachtwey/Thiel 2014). In dieser Untersuchung soll allerdings nicht erklärt werden, warum gewerkschaftliche Akteure zu einer innovativen strategischen Ausrichtung gelangt sind, sondern warum die Strategie bedingungsgebundener Tarifarbeit in einigen Fällen zum (nachhaltigen) Aufbau von Organisationsmacht geführt hat und in anderen Fällen nicht. Es ist daher ein Ansatz gefragt, der nicht nur Gewerkschaftsorganisationen, Hauptamtliche oder Aktive, sondern auch abhängig Beschäftigte als Akteure in den Blick nimmt und erklärt, unter welchen Bedingungen sich deren Bereitschaft zu kollektivem Handeln bildet und erhalten bleibt. Um diese (sozial-)psychologischen Organisationsursachen zu analysieren, bietet sich die *Mobilization Theory* von John Kelly (1998) an.

Eine zweite Grenze des Machtressourcen-Ansatzes für die vorliegende Untersuchung besteht darin, dass in seinem Rahmen der Begriff der gewerkschaftlichen »Organisation« meist relativ undifferenziert gebraucht wird. Das hat zum einen zur Folge, dass mit ihm nicht ohne Weiteres bürokratische Strukturen abzubilden sind. Eng damit verbunden ist zum anderen, dass der Machtressourcen-Ansatz die grundlegende, widersprüchliche soziale Binnendynamik unter abhängig Beschäftigten bzw. zwischen ehrenamtlichen gewerkschaftlichen Repräsentanten und Repräsentierten,

die hinter dem Prozess gewerkschaftlicher Organisation steckt, unzureichend thematisiert. Diese Dynamik lässt sich mit Hilfe von Beiträgen aus dem Feld der Soziologie der Repräsentation genauer beleuchten.

## 5.2 Demokratie und Bürokratie: Nützlichkeit repräsentationssoziologischer Beiträge

Im Folgenden wird gezeigt, dass gewerkschaftliche Organisationsmacht sich im Kern durch Repräsentationsprozesse herausbildet – und zwar weil Belegschaften nur durch sie repräsentierende Führungspersonen handlungs- und sprachfähig werden. Diese Annahme steht auf den ersten Blick in einem merkwürdigen Kontrast zu (a) der Betonung der Mitgliederbeteiligung gegenüber Oligarchisierungstendenzen im Kontext der *Labor Revitalization Studies* und (b) der gewerkschaftsintern proklamierten Notwendigkeit der Überwindung der Stellvertreterarbeit, wie sie in den Begründungen für eine bedingungsgebundener Tarifarbeit beschworen wird (vgl. Kap. 2). Die im Folgenden skizzierten allgemeinen wie gewerkschaftsbezogenen Beiträge zur Soziologie der Repräsentation lösen diesen Kontrast auf.

Verschiedene Autoren haben darauf aufmerksam gemacht, dass die Organisationsbildung im Kern ein Prozess ist, in dem Repräsentanten bzw. das Delegationsprinzip eine entscheidende Rolle spielen (u. a. Michels 1989 [1911]; Sofsky/Paris 1994). Der Ausgangspunkt gewerkschaftlicher Organisation auf Betriebsebene kann mit den Worten Pierre Bourdieus (2013a) darin gesehen werden, dass Einzelpersonen einen »häretische[n] Diskurs« führen, der sich nicht nur »öffentlich zum Bruch mit der normalen Ordnung bekennt«, sondern auch einen neuen »common sense« schafft und »die bislang unausgesprochenen oder verdrängten, jetzt aber mit der Legitimität der öffentlichen Manifestation und kollektiven Anerkennung versehenen Praktiken einer ganzen sozialen Gruppe in ihn einbringen« (ebd.: 13). Durch diese »Aussagearbeit« erlangten diese Personen »Autorität« und den Status von »Repräsentanten«:

»Die politische Arbeit der Repräsentation [...] erhebt eine bis dahin auf den Zustand einer praktischen Disposition oder unausgesprochenen und oft unklaren Erfahrungen (Unbehagen, Aufbegehren usw.) verwiesene Sicht- und Erlebensweise der sozialen Welt zur Objektivität des Diskurses; damit ermöglicht sie den sozialen Akteuren jenseits der Vielfalt

ihrer jeweils besonderen, isolierenden, spaltenden, demobilisierenden Lage gemeinsame Eigenschaften zu entdecken.« (Bourdieu 2013a: 14)

Um als Gruppe handlungs- und sprachfähig zu werden, braucht es demnach Repräsentanten: »Weil der Repräsentant existiert, weil er repräsentiert (ein symbolischer Akt), existiert die repräsentierte, symbolisierte Gruppe und lässt sie im Gegenzug ihren Repräsentanten als Repräsentanten einer Gruppe existent werden« (Bourdieu 2013b: 24).

Derartige Überlegungen grundsätzlicher soziologischer Art werden von Adelheid Hege und Christian Dufour (1995, 2002, 2013) aufgegriffen und für den Gewerkschaftskontext und die Erneuerungsdiskussion fruchtbar gemacht. Ihr Ansatz zur »Repräsentation im betrieblichen Alltag« (*représentation au quotidien*) liefert eine akteurszentrierte Konkretisierung dazu, wie der Aufbau betrieblicher Organisationsmacht vonstattengeht.<sup>35</sup> Demnach sind es stets kleine Aktivengruppen, die das legitimatorische Rückgrat einer Gewerkschaft bilden und von deren Praxis die Überwindung der gewerkschaftlichen Repräsentationskrise abhängt (Dufour/Hege 2010). Im Anschluss an Émile Durkheim (1996 [1893]) und Georg Simmel (1992 [1898]) gehen Dufour und Hege (2010: 357 ff.) davon aus, dass die Kooperation unter Beschäftigten voraussetzt, dass ein gemeinsames Gut angestrebt wird. Bei der Konstruktion eines solchen ist ihnen zufolge aus verschiedenen Identitäten und Interessen auszuwählen und zu hierarchisieren. Sie greifen auf die Feststellung von Offe und Wiesenthal (1980: 79) zurück, »that interests can only be met to the extent they are partly redefined«. Aus der Masse der Belegschaft löst sich eine aktive (Teil-)Gruppe heraus, die diese Artikulations- und Definitionsarbeit übernimmt und damit der ursprünglichen (Belegschafts-)Gruppe ein Bild von sich selbst anbietet (Dufour/Hege 2010: 358).

»Representation plays an essential role in the construction of a unified whole and, hence, in the strength and duration of a group's existence. [...] By proposing, and gaining acceptance of, the identities that found the group, the ›partial groups‹ become the manifest bearers of the representative combination. In this way they establish their leadership and forge a transformation from a potential group to a group with well defined contours. These partial groups are then responsible for ensuring that the constitutive compromise that defines the group – the common good – endures as well as maintaining its visibility.« (Dufour/Hege 2010: 358 f.)

---

35 Den Arbeiten von Ingrid Artus kommt das Verdienst zu, diesen Ansatz in Deutschland bekannter zu machen (Artus 2008, 2014; Artus et al. 2015).

Hat sich eine solche Gruppe – ob gewerkschaftlicher Aktivenkreis, Tarifkommission oder Betriebsrat – gegründet, ist und bleibt diese nach Dufour und Hege (2010: 360) an das fundamentale Gesetz der Repräsentation gebunden: ohne den Willen und den Konsens der sozialen Gruppen, aus denen sie hervorgehen, existieren sie selbst im Grunde nicht.

»The relationship of representation is built on a back-and-forth movement of granting legitimacy. By means of their transformative mediation, the representatives found the legitimacy of the wage-earning group within society. Yet their power remains itself subordinated to the recognition of their legitimacy by the group they represent, and this recognition is reiterated implicitly rather than formally.« (Dufour/Hege 2010: 360)

Repräsentationsfähigkeit hat demnach Prozesscharakter und hängt von der Repräsentationspraxis von Führungspersonen ab – wenn auch es Beobachtern so erscheinen mag, als wäre sie Ausdruck einer geheimnisvollen Eigenschaft dieser Personen (vgl. auch Ganz 2009, 2010; Bourdieu 2013b: 24 f.). Diese Praxis erkläre Dufour und Hege (2010) zufolge zuvörderst die erheblichen Unterschiede der Repräsentationsfähigkeit der von ihnen untersuchten Aktivengruppen in ein und demselben institutionellen Kontext (wie dem deutschen BetrVG).

Auf der Basis ihrer internationalen Untersuchungen geben Dufour und Hege (2013) Antworten auf die Fragen, was eine ausgeprägte von einer schwachen Repräsentationsfähigkeit unterscheidet und worin die Ursachen unterschiedlicher Repräsentationsfähigkeit liegen. Es gibt ihnen zufolge über die verschiedenen institutionellen Kontexte hinweg zwei zentrale Eigenarten, die Aktivengruppen hinsichtlich der Art und Weise unterscheiden, wie sie ihr Repräsentationsvermögen (*capacity for representation*) aufbauen:

(1) Zum einen sei entscheidend, ob die Repräsentierten die Aktivengruppe im betrieblichen Alltag als in ihrem Sinne interventionsfähig erleben. Dabei spielten informelle Beziehungen und maßgeschneiderte Lösungen eine entscheidende Rolle. Repräsentationsstarke Aktivengruppen sähen es als strategische Aufgabe an, die zentralen Probleme im betrieblichen Alltag ihrer Kollegen herauszufiltern und strategisch zu verfolgen. Dafür arbeiteten sie gezielt an ihrer Interventionsfähigkeit im Betriebsalltag und priorisierten dafür auch die verfügbaren Mittel (Dufour/Hege 2013: 361 f.).

(2) Zum anderen sei nötig, dass die Aktivengruppe sich von ihrer »Gemeinschaft« bzw. ihrem »Demos« (*constituents*) und dessen/deren internen Widersprüchen und mannigfaltigen Interessenlagen löst. Dies gelinge, indem sich eine eigenständige Aktivengruppe bildet, die eine Vorstellung ei-

nes gemeinsamen Interesses anbietet und eine Strategie zu dessen Verwirklichung entwickelt, die von ihrem »Demos« unterstützt wird (Dufour/Hege 2013: 362 f.).

Aus ihrem internationalen Vergleich von betrieblichen Aktivengruppen kommen Dufour und Hege (2013) auf *grundlegende Prinzipien*, welche die Unterschiede in der Repräsentationsfähigkeit erklären. Aktivengruppen werden den beiden Eigenarten der Repräsentationsfähigkeit dann gerecht, wenn sie auf der Basis der folgenden vier Prinzipien handeln: (1) Sie pflegen ein weitgespanntes Netz sozialer Beziehungen in der Belegschaft und sind in der Lage, aus diesem Unterstützung zu mobilisieren. (2) Ihnen gelingt es, auf der Basis einer Strategie Prioritäten zu setzen und in der Interessenpolitik proaktiv zu handeln. (3) Sie erweisen sich als beständige und zugleich wandlungs- und lernfähige Gruppe. So bleiben sie bei der Wahl von Zielen und Mitteln nicht in Routinen verhaftet, die – wenn auch einst legitimiert – heute nicht mehr dem Wunsch ihres »Demos« entsprechen. (4) Schließlich sind die Aktiven in der Lage, überbetriebliche Bezüge als Ressource zu nutzen, u. a. indem es ihnen unter Rückgriff auf überbetriebliche Solidarnormen und -kollektive gelingt, die eigenen Entscheidungen gegenüber der Basis zu legitimieren.

Der Aufbau betrieblicher Organisationsmacht hat dem Ansatz von Dufour und Hege nach in den Blick zu nehmen, inwiefern es einem Erneuerungsansatz gelingt, auf betrieblicher Ebene repräsentationsstarke gewerkschaftliche Aktivengruppen aufzubauen.

### *Inhärente Spannungen gewerkschaftlicher Repräsentationsarbeit*

Einer fundamentalen Problematik innerhalb von Repräsentationsbeziehungen wird bei Dufour und Hege jedoch wenig Raum gewidmet, obwohl diese für den langfristigen Erhalt betrieblicher Organisationsmacht außerordentlich wichtig ist. Gemeint ist das Problem, dass sich die Repräsentanten aus ihrer Gruppe nicht nur herauslösen, sondern gewissermaßen von ihr entkoppeln und schließlich deren Handlungs- bzw. Folgebereitschaft untergraben können. Auf diese Problematik soll im Folgenden ausführlicher eingegangen werden.

Bourdieu (2013b: 24) konstatiert: »Es gibt so etwas wie eine dem Politischen immanente Antinomie, darin bestehend, dass die Einzelnen [...] sich zu einer Gruppe nur formen (lassen), [...] wenn sie sich in die Hände

eines Wortführers begeben, sich ihm ausliefern, zugunsten seiner abhandeln. Keine Aufhebung von politischer Entfremdung ohne Risiko politischer Entfremdung!« Dieses »Risiko« wird bei der soziologischen Analyse der Delegation von Wolfgang Sofsky und Rainer Paris (1994: 187) gar zu einer Zwangsläufigkeit: »Mit dem Übergang vom gesellschaftlichen Atomismus [...] zum konspirativen Akteur, von der Selbstvertretung der Gruppe zum Verbandsorgan, werden Mechanismen in Gang gesetzt, die zwangsläufig zur Entfremdung führen« (vgl. auch Sofsky/Paris 1994: 237 f.). Selbst die imperative Delegation würde die Entfremdung nicht reduzieren, sondern bestätigen: »Sie transferiert keine Souveränität, weil der Gruppe jede innere Souveränität fehlt. Sie misstraut dem Stellvertreter, weil sie sich selbst misstraut.« (Sofsky/Paris 1994: 71) Dieser Fatalismus erinnert sehr stark an Michels (1989 [1911]) »ehernes Gesetz der Oligarchisierung«.

Die Debatte um die Folgen von Repräsentationsbeziehungen begleitet die Gewerkschaftsbewegung seit ihrer Geburt. Sie findet ihren Ausdruck in Debatten über die Ursachen des Abschwächens radikaler Ziele und den Grundlagen und Folgen gewerkschaftlicher Bürokratie (vgl. u. a. Müller-Jentsch 1997: 138 ff.; Darlington/Upchurch 2012; Goes 2016: 39 ff.). Im Anschluss an so verschiedene Analysen wie den Arbeiten von Claus Offe und Helmut Wiesenthal (1980), John McIlroy (2014) oder Pierre Bourdieu (2013b, 2013c) sind Deradikalisierung und Bürokratie keineswegs aus dem Verrat oder dem Opportunismus von Führungspersonen – egal ob Haupt- oder Ehrenamtlichen – zu begreifen, sondern vielmehr aus einer in der gewerkschaftlichen Repräsentations- und Verhandlungslogik *strukturell angelegten, potenziellen* Entwicklungsdynamik. Wie nicht zuletzt Dufour und Hege zeigen, ist »Repräsentation« und im Weiteren »Organisationsbildung« – egal ob überbetrieblich in Form der »Gewerkschaftsorganisation« oder betrieblich in Form von »Räten« und »Kommissionen« – die Grundlage und der Garant für die kollektive Fähigkeit abhängig Beschäftigter, in einer kapitalistischen Umwelt kontinuierlich und flexibel Gegenmacht auszuüben. Repräsentanten lösen sich notwendigerweise aus der ursprünglichen Gruppe und nehmen deren Interessenpolitik in die Hand.

Dies kann mit der Zeit weitreichende Folgen haben: Die Herausbildung von mit exklusivem Wissen ausgestatteten Spezialisten, die gegenüber »den Laien« Eigeninteressen entwickeln und an aus ihrer Sicht bewährten Routinen festhalten; die sich mit dem Verhandlungsmodus, -kompromiss und -gegenüber zu identifizierten und zu arrangieren beginnen; die sich aufgrund ihrer herausgehobenen Aufgaben, Vergütung oder ihres besonderen

sozialen Status immer weniger in die Interessenlagen der Repräsentierten hineinversetzen können; die aufgrund ihrer Abhängigkeit von »der Organisation« beginnen, diese nicht mehr als Mittel zum Zweck, sondern als Zweck an sich zu deuten; die aus ihrer Expertenrolle heraus Machtquellen entwickeln, um »die Basis« gemäß ihrem Dafürhalten zu beeinflussen; die schließlich nicht mehr *mit* dieser, sondern *für* diese handeln und daraus Selbstwert und Anerkennung ziehen. Dies alles sind *mögliche* Ursachen und Erscheinungsformen der Entfremdung von Repräsentanten von ihrer »Gemeinschaft«. Sie sind allerdings nicht als zwangsläufige Folge der Bildung gewerkschaftlicher Organisationsmacht anzusehen, sondern nur als ein immanentes Risiko (Bourdieu 2013b) oder eine Tendenz (Offe/Wiesenthal 1980; McIllroy 2014). Es ist anzunehmen, dass jene Tendenz für betriebliche Repräsentantinnen geringer ausgeprägt ist als bei Hauptamtlichen, da betriebliche Aktive aufgrund ihrer sozial-räumlichen Nähe und direkteren Rückbindungen an die Belegschaften responsiver für deren Anliegen sind (Darlington/Upchurch 2012: 90).<sup>36</sup> Da die betriebliche Organisationsmacht nicht nur vom Agieren der betrieblich Aktiven, sondern auch vom Handeln der Hauptamtlichen abhängt, sind die typischen Strukturmerkmale der Gewerkschaftsorganisationen – Zentralisierung von Entscheidungen bei den Vorständen, Oligarchisierung, Bürokratisierung und Professionalisierung (Müller-Jentsch 1997: 143 ff.) – als potenzielle Spannungsfelder beim Aufbau betrieblicher Organisationsmacht im Hinterkopf zu behalten. Zu diesen Strukturmerkmalen der Gewerkschaften gehören aber auch Mechanismen innerverbandlicher Demokratie. Für eine Gewerkschaftsorganisation gilt das gleiche wie für die Arbeiterbewegung als Ganzes: »[it is] a fluid multi-dimensional social formation that is produced and reproduced relationally, along the continuum between direct action and institutionalized power, between democracy and bureaucracy« (Fantasia/Stephan-Noriss 2004: 557;

<sup>36</sup> Es ist an dieser Stelle einem möglichem Missverständnis vorzubeugen. Es wird keineswegs angenommen, dass »die Basis« gemeinhin »progressiver«, »radikaler«, »aktions-/konfliktbereiter« u. ä. als ihre Repräsentanten ist. Oftmals ist genau das Gegenteil der Fall. Vielmehr ist in Anschluss an Offe und Wiesenthal (1980) auf einen potentiellen Teufelskreis hinzuweisen. In dem Fall, dass Entfremdungsprozesse wirken, wird perspektivisch die Handlungs- bzw. Folgebereitschaft der Belegschaft- bzw. Gewerkschaftsmitglieder untergraben. Dies kann wiederum bürokratische Tendenzen, stellvertretendes Handeln und die Neigung der Repräsentanten zu relativ großen Kompromissen verstärken und zu dem Versuch führen, sich um externe Quellen der Organisationssicherung zu bemühen statt um die Mobilisierungsbereitschaft und -fähigkeit »der Basis«. Dies kann zu weiteren Annäherungsprozessen an das Verhandlungsgegenüber führen und schlussendlich die Organisationsmacht in Gänze gefährden (vgl. Offe/Wiesenthal 1980: 106 ff.).

so u. a. auch Offe/Wiesenthal 1980; Müller-Jentsch 1997: 139; Cohen 2006: 149 ff.).

Die Rolle demokratischer Elemente in der Interessenpolitik gewerkschaftlicher Repräsentanten markiert im Ansatz von Dufour und Hege (2010, 2013) einen vernachlässigten Aspekt. Dabei legen die in Kapitel 3 skizzierten Befunde der Revitalisierungsforschung nahe, dass die Beteiligung der Mitglieder eine wichtige Rolle bei der Erneuerung gewerkschaftlicher Repräsentationsfähigkeit spielt – nicht zuletzt, weil sie ein Gegenmittel zur beschriebenen Entfremdungstendenz darstellt. So können auf vielfältige Weise haupt- wie ehrenamtlichen Führungspersonen an Mitgliederinteressen *rückgebunden* und auf sie *verpflichtet* werden – von demokratischen Verfahren wie Versammlungen, Befragungen oder Wahlen hin zu kollektiven Reflexionsräumen und persönlichen Gesprächen. Dazu gehört auch, dass durch transparente Informationspolitik und Hilfe zur Selbsthilfe die Voraussetzungen gelegt werden, um nicht nur die »willingness to act« (Offe/Wiesenthal 1980: 80) der Mitglieder, sondern sozusagen auch deren »capacity to act« zu kultivieren. Auch regelmäßige Mobilisierungen der Gruppe selbst und Entscheidungsbeteiligungen der Mitglieder werden als wichtige Revitalisierungsinstrumente behandelt. Aus repräsentationssoziologischer Sicht führen die letztgenannten Verfahrensweisen gewissermaßen zur zeitweiligen Aufhebung der (Handlungs-)Führerschaft der Repräsentanten. Im Moment der kollektiven Mobilisierung löst sich der Repräsentant wieder in der Gruppe auf; die Entscheidung *der* Gruppe löst die Entscheidung *für die* Gruppe ab.<sup>37</sup>

Darüber hinaus macht die Studie von Beaud und Pialoux (2004) zu Repräsentations- und Entfremdungsprozessen zwischen gewerkschaftlichen Aktiven und ihrer Basis in einem französischen Automobilwerk darauf aufmerksam, dass auch geteilte gegenhegemoniale Orientierungsmuster Entfremdungstendenzen entgegenwirken können: Die etliche Jahre stabile Kongruenz der angelernten Beschäftigten mit ihren Repräsentanten fußte nicht zuletzt auf einer gemeinsamen antikapitalistischen Deutung

37 Um Missverständnissen vorzubeugen, möchte ich an der Stelle explizit darauf hinweisen, dass der hier verwendete Begriff der »Repräsentation« nicht gleichbedeutend ist mit (relativ entkoppelter) »Stellvertretung«, sondern wesentlich offener begriffen wird. Er bezeichnet lediglich die besondere Rolle, die Führungspersonen in der Interessenartikulation abhängig Beschäftigter einnehmen. Wie angesprochen wird, kann diese Rolle in verschiedene Varianten ausgefüllt werden – von der Entkopplung eines »quasi-autonomen Stellvertreters« bis hin zur engmaschigen Deliberation mit dem Repräsentierten und deren direkter Partizipation im Rahmen der Repräsentationsarbeit eines »kollektiven Organisators«.

der betrieblichen und gesellschaftlichen Herrschaftsordnung, welche mit der Orientierung am »kollektiven Klassenaufstieg« den Aktiven eine ideelle Selbstverpflichtung auf die Gruppeninteressen und den Verzicht auf den innerbetrieblichen Aufstieg nahelegte.

*Nutzen und Grenzen des Ansatzes der »Repräsentation im betrieblichen Alltag«*

Dieser Abriss hat deutlich werden lassen, dass die Analyse des Aufbaus betrieblicher Organisationsmacht von einem fundamentalen Spannungsverhältnis geprägt ist. Nur über komplexe Repräsentationsprozesse wird eine Gruppe sprach- und handlungsfähig. Zugleich gehen mit ihnen Entfremdungsrisiken und Dilemmata einher (vgl. Offe/Wiesenthal 1980; Goes 2016: 46 f.). So werden etwa divergente Interessen artikulierbar, indem sie partiell »umdefiniert« – d. h. gebündelt, gewichtet und in eine als verhandelbar anerkannte Form gebracht – werden. Deren Durchsetzung steht in der Regel unter dem Zwang zum Kompromiss mit dem Verhandlungsgegenüber und der Sorge, dass im Konfliktfall auch hinter den Status Quo zurückgefallen werden kann. Werden Mitglieder in der Ausgestaltung der Interessenpolitik beteiligt, mag das die »Spezialisten« entlasten, aber auch die Qualität und Effektivität von (Tarif-)Verhandlungen verändern. Gewerkschaftliche Erneuerungsansätze und neuartige gewerkschaftliche Führungsstrategien müssen für diese Dilemmata und internen Konflikte tragfähige Umgangsstrategien parat halten, um eine Zukunft zu haben.

Mit dem Ansatz der »Repräsentation im betrieblichen Alltag« von Dufour und Hege (2010, 2013) ist eine aktorsorientierte analytische Perspektive gewonnen, die zu verstehen hilft, wie sich betriebliche Organisationsmacht herausbildet und stabilisiert. Für Dufour und Hege ist dabei zunächst nicht entscheidend, welche institutionelle Form diese Aktivengruppe annimmt. Sie kann in der Gestalt eines gewerkschaftlich organisierten Betriebsrats, einer Tarifkommission oder einer Betriebsgruppe auftreten. Entscheidender ist ihre Repräsentationsfähigkeit und -praxis – und die Intensität und Art ihrer Gewerkschaftsbindung. Schließlich können durchaus repräsentationsstarke, aber gewerkschaftsunabhängige Aktivengruppen im Betrieb bestehen, ohne dass dies die Legitimation einer Gewerkschaft steigert – von gewerkschaftlich ungebundenen Betriebsräten bis hin zu informellen Vertretungsorganen (Artus et al. 2006).

Eine Grenze des Ansatzes von Dufour und Hege für die vorliegende Untersuchung bedingungsgebundener Tarifarbeit besteht jedoch darin, dass anzunehmen ist, dass die betriebliche Organisationsmacht nicht nur durch die Repräsentationsfähigkeit der betrieblich Aktiven beeinflusst wird, sondern maßgeblich auch durch das Agieren von Hauptamtlichen. Oftmals verkörpern diese für Beschäftigte »die Gewerkschaft« (vgl. Geiling et al. 2012: 18 ff.). Mit seinem Fokus auf die betrieblichen Aktivengruppen reflektiert der Ansatz das reale Spannungsverhältnis zwischen demokratischer Repräsentationspraxis und bürokratischen Entfremdungsrisiken in gewerkschaftlichen (Groß-)Organisationen ungenügend. Zudem bleiben mehrere Fragen unterbelichtet: Woraus speist sich bei Beschäftigten das subjektive Bedürfnis nach Veränderung ihrer Situation? Wovon hängt es ab, ob Beschäftigte den »Häretikern« oder Verteidigern des betrieblichen Status Quo folgen? Woher nehmen die Repräsentierten die Hoffnung, dass mit Hilfe der Aktiven eine Veränderung herbeigeführt werden kann? Antworten darauf gibt die *Mobilization Theory* von John Kelly (1998). Sie sensibilisiert dafür, dass die gewerkschaftliche Organisierungsdynamik nicht nur als Repräsentationsprozess und dessen Verstetigung zu verstehen ist, sondern maßgeblich durch sozialpsychologisch zu erklärende Aktivierungs- und Mobilisierungsprozesse angetrieben wird.

### 5.3 Aktivierung und Mobilisierung: Nützlichkeit der *Mobilization Theory*

Zwar haben die vorstehenden repräsentationssoziologischen Überlegungen grundlegende soziale Dynamiken benannt, die beim Aufbau betrieblicher Organisationsmacht bedeutsam sind; sie haben auch Ansatzpunkte geliefert, welche Prinzipien und Dilemmata von gewerkschaftlichen Führungspersonen zu beachten sind, wenn sie die interne Legitimation ihrer gewerkschaftlichen Arbeit auf Dauer stellen wollen. Aber damit ist noch kein ganzheitlicher theoretischer Rahmen gewonnen, der die entscheidenden kausalen Prozesse systematisiert, die zu gewerkschaftlicher Organisierung führen.

»Valuable though it is to know whether a particular policy has ›worked‹ [...], it would be even more valuable to know why it has worked (or not, as the case may be). To answer this latter question would require the use of theory to identify the mechanisms (or processes)

by which a particular policy might produce its intended effects and the boundary conditions within which such mechanisms would operate.« (Kelly 1998: 22)

Einen solchen theoretischen Rahmen liefert die *Mobilization Theory* von John Kelly (1998), die verschiedene Stränge aus dem Feld der Theorien sozialer Bewegungen und der Sozialpsychologie des Protests integriert (v. a. Tilly 1978; McAdam 1988; Gamson 1992; Klandermans 1997). Sie ist international anerkannt und wurde in einer Vielzahl von Forschungsarbeiten gewinnbringend angewandt und bestätigt (u. a. Gall 2000; Kelly/Badigannavar 2004; Turner 2005: 391 f.; Badigannavar/Kelly 2005; Atzeni 2009; Blyton/Jenkins 2013; Gahan/Pekarek 2013; Tapia et al. 2015; Holgate et al. 2018). Dies gilt auch für den Kontext der deutschen Arbeitsbeziehungen (u. a. Dribbusch 2003, 2016; Artus et al. 2015; Menz/Tullius 2015; Menz/Nies 2016; Artus/Röhrer 2019). Die *Mobilization Theory* hat auch Kritik auf sich gezogen. Die genannte Forschungsliteratur benennt an verschiedenen Stellen Weiterentwicklungsbedarf (siehe auch Müller-Jentsch 2008: 248 ff.). Wie jede andere Theorie auch, muss sie an den jeweiligen Untersuchungsgegenstand angepasst werden – so auch für eine Untersuchung von Organisationsprozessen im Zuge bedingungsgebundener Tarifarbeit. Sofern kritische Einwände an der *Mobilization Theory* für die vorliegende Untersuchung relevant sein könnten, werden sie bei der Darlegung der Theorie berücksichtigt.

Die drei wesentlichen Schritte von der Unzufriedenheit abhängig Beschäftigter zu kollektiver Organisation und Mobilisierung bestehen darin, dass sich drei kollektive Überzeugungen in der Belegschaft entwickeln. Diese nennt Kelly im Anschluss an Bert Klandermans (1997: 16 ff.) *collective action frames*. Die folgenden Schritte sind nicht zwingend als chronologische Abfolge zu verstehen, sondern lediglich als notwendige Bedingungen, damit es zu einer kollektiven Organisation und Mobilisierung abhängig Beschäftigter kommt.

### *1. Kollektives Ungerechtigkeitsempfinden*

»The sine qua non for collective action is a sense of injustice, the conviction that an event, action or situation is ›wrong‹ or ›illegitimate‹« (Kelly 1998: 28). Ungerechtigkeitsempfinden ist nicht mit Unzufriedenheit zu verwechseln. Letztere kann jedoch zu einem Ungerechtigkeitsempfinden werden, wenn sie um den Eindruck erweitert wird, dass der Status Quo in Betrieb oder Gesellschaft einer gesetzlichen oder kollektiven Überein-

kunft bzw. einer weithin geteilten sozialen Norm widerspricht (Kelly 1998: 29). Ausschlaggebend für die Aktivierung ist eine *kollektive* Deutung der Erfahrungen und Geschehnisse als illegitim, statt des Eindrucks einer bloß individuellen Interessenverletzung oder der Missachtung persönlicher Wünsche. Wenn sich diese Deutung in einem signifikanten Maße in einer Belegschaft verbreitet, kann ein Gruppenbewusstsein (*shared sense of group identity*) entstehen und damit kollektivem Handeln den Boden bereiten. Diese geteilte Wahrnehmung schärft das Bewusstsein des Einzelnen, dass ein beklagenswerter Zustand besteht und die Kritik daran legitim ist. Dabei ist nicht entscheidend, ob die aktiven Führungspersonen (Repräsentanten) von diesem Zustand direkt am stärksten betroffenen sind (Kelly 1998: 32 ff.).

Wie Wolfgang Menz (2017b) präzisiert, kann sich die normative Kritik am Status Quo nicht nur aus »Gerechtigkeitsansprüchen« im engeren Sinne wie dem Wunsch nach angemessener Entlohnung der eigenen Leistung, Selbstverwirklichung, Beteiligung, Würde und Fürsorge speisen, sondern auch aus »Rationalitätsansprüchen« wie technisch-funktionale, ökonomische oder bürokratische Rationalität (ausführlich dazu vgl. Kratzer et al. 2015: 45 ff.).

## 2. Verantwortungszuschreibung bei einem Akteur

»Additionally, workers must either attribute blame for their problems to an agency normally the employer or the government, or must feel that the employer or government can remedy them« (Badigannavar/Kelly 2005: 520). Ungerechtigkeiten, die hauptsächlich auf unpersönliche und unangreifbare Mächte wie »den Markt« oder »die Globalisierung« zurückgeführt werden, lähmen kollektives Handeln. Demgegenüber wird ein distinktes Gruppenbewusstsein gestärkt, wenn die Verantwortung für Ungerechtigkeiten einem adressierbaren politischen Akteur oder dem Arbeitgeber zugeschrieben wird (Kelly 1998: 127).

## 3. Wahrnehmung kollektiver Handlungsfähigkeit

»People must have a sense of agency (or efficacy), i.e. the belief that collective organization and action can make a difference« (Badigannavar/Kelly 2005: 520). Wie verschiedene Studien gezeigt haben (vgl. Kap. 3.1 und 3.2), ist für

den Gewerkschaftsbeitritt typischerweise die Überzeugung zentral, auf diesem Wege eine symbolische oder tatsächliche Verbesserung der eigenen Lebenslage zu erreichen. Fehlt es an der Überzeugung, gegenüber dem adressierten Akteur kollektiv durchsetzungsfähig zu sein oder absehbar zu werden, lähmt dies demnach die kollektive Organisation bzw. Mobilisierung.

Freilich gibt es weitere Gründe, warum Beschäftigte Mitglied einer Gewerkschaft werden (vgl. u. a. Waddington/Whitston 1997; Ebbinghaus/Göbel 2014; Toubøl/Jensen Strøby 2014). Politisch-ideelle Überzeugung ist ein solcher Grund. Allerdings treten deswegen typischerweise nur (relevante) Minderheiten in eine Gewerkschaft ein. Dem Gruppendruck der gewerkschaftlich organisierten Kollegen zu folgen oder sich den Anspruch auf selektive Anreize wie exklusive Serviceleistungen für Mitglieder zu sichern, sind zwei weitere Motive. Sofern die beiden zuletzt genannten Motive nicht nur Beiwerk in der individuellen Beitrittsbegründung sind, ist von einer relativ geringen Bindung und Beteiligungsbereitschaft an Gewerkschaftsbelangen auszugehen. Werden Mitgliederzuwächse zu erheblichen Teilen von Serviceanreizen getragen, kann von betrieblicher Organisationsmacht kaum die Rede sein. Ferner kann sich Gruppendruck erst einstellen, wenn bereits ein erheblicher Teil der Kollegenschaft organisiert ist. Die *Mobilization Theory* sieht in den drei *collective action frames* den Dreh- und Angelpunkt des Aufbaus betrieblicher Organisationsmacht. Im konkreten Einzelfall können auch weitere Motive eine Rolle spielen.

Die *collective action frames* werden in einem konkreten Kontext entwickelt. Vidu Badigannavar und John Kelly resümieren:

»These sets of beliefs [...] will also be influenced by the structural conditions that shape union power, in particular, the state of labour and product markets (unemployment and competition, respectively) and the forms of legal regulation of union activity. Collective action frames are necessary but not sufficient for workers to join unions. There must also be collective organization that can provide the resources necessary for such action, a leadership willing and able to mobilize members for action, a balance of power favourable to such action, an opportunity structure, i.e. channels through which demands can be placed, such as bargaining structures and minimal costs, e.g. state or employer repression associated with collective organization and activity.« (Badigannavar/Kelly 2005: 520)

Die beiden Autoren benennen zwei wichtige Einflussfaktoren auf dem Weg von der Ungerechtigkeitswahrnehmung zur kollektiven Organisation und Mobilisierung.

Einerseits werden die *collective action frames* durch *überbetriebliche* und *betriebliche Strukturen* beeinflusst. Im Wesentlichen sind das folgende: Je

nach *Arbeitsmarktlage* mag die Sorge um den Verlust des Arbeitsplatzes mehr oder weniger subjektiv relevant sein, was die subjektiven Kosten einer gewerkschaftlichen Organisation bzw. Mobilisierung beeinflusst (Arbeitsmarktmacht). Je nach wirtschaftlicher Situation des Unternehmens mögen dem Arbeitgeber mehr oder weniger Möglichkeiten zur Verbesserung des Status Quo zugeschrieben werden. Auf Betriebsebene mag ein *Gelegenheitsfenster* wie ein Wechsel in der Firmenleitung für kurze Zeit zum Eindruck kollektiver Handlungsfähigkeit führen und den Anlass bieten, beispielsweise eine Betriebsratswahl anzustoßen. Die klassischen gewerkschaftlichen Gelegenheitsstrukturen sind in Deutschland die Wahl eines Betriebsrates und die Tarifaueinminderung. Diese Institutionen der Arbeitsbeziehungen – BetrVG und die Tarifautonomie – legen eine bestimmte Art der Interessenartikulation nahe (vgl. Kap. 4). Je nach betrieblichem *Produktionsprozess* kommt bestimmten Beschäftigtengruppen eine große oder kleine Produktionsmacht zu, was die wahrgenommene kollektive Handlungsfähigkeit beeinflusst. Je nach betrieblichem *Herrschafts- und Arbeitsregime* wird es Beschäftigten leichter oder schwerer fallen, ein distinktes Gruppenbewusstsein zu entwickeln und den Arbeitgeber – und nicht sich selbst oder die Kollegen – für Unzufriedenheit verantwortlich zu machen. In diese Richtung wirken individualisierende Beschäftigungsverhältnisse, eine hohe Arbeitsintensität samt enger Vorgesetztenkontrolle oder Arbeitsprozesse mit wenigen Kommunikationsräumen zur Verständigung unter den Beschäftigten (Blyton/Jenkins 2013; O’Sullivan/Turner 2013). Gleiche Effekte werden mit kleinbetrieblichen Strukturen verbunden, vor allem wenn sie eigentümergeführt sind (Moore/Read 2006; Holten/Crouch 2014).

Bei der Interpretation und Reflexion dieser strukturellen Rahmenbedingungen spielen andererseits (Führungs-) *Personen* auf Seiten des Unternehmens und auf Seiten »der Gewerkschaft« bzw. der Belegschaft eine zentrale Rolle: Auf gewerkschaftlicher Seite sind dies die haupt- und ehrenamtlichen Aktiven – die gewerkschaftlichen Repräsentanten –, deren grundsätzliche Bedeutung im vorhergehenden Kapitel theoretisiert wird.<sup>38</sup> Mithilfe der Mo-

38 Wie weit der Stellenwert den Führungspersonen bei der Herausbildung von Solidarität und eines Gemeinschaftsgefühls unter abhängig Beschäftigten reicht und welche Bedeutung das kollektive Beschäftigtenschicksal und die Widersprüche des kapitalistischen Arbeitsprozesses hat, ist umstritten (Atzeni 2009; Gahan/Pekarek 2013). Kollektive Mobilisierungen mag es auch ohne zentrale Rolle gewerkschaftlicher Führungspersonen geben, wie im Falle der von Dario Atzeni (2009) untersuchten Streiks in argentinischen Automobilfirmen; wenn auch diese kaum ohne Beschäftigte, die den »häretischen Diskurs« (Bourdieu 2013a: 13) führen, vonstattengegangen sein dürften. Dafür spricht die außerordentlich detaillierte Analyse zweier wilder Streiks von Rick

*bilization Theory* kann ihre Rolle weiter konkretisiert werden. In Abhängigkeit ihres strategischen Handlungsvermögens gelingt es ihnen, die Aufgabe als Repräsentanten bzw. Führungspersonen mehr oder weniger erfolgreich zu erfüllen. Sie sind maßgeblich daran beteiligt: (1) ein Ungerechtigkeitsempfinden zu befördern; (2) einen Akteur zu identifizieren, der zu Abhilfe gedrängt werden kann; und (3) die Hoffnung auf die kollektive Handlungsfähigkeit gegenüber diesem Akteur zu schüren. Ob es letztendlich zur kollektiven Mobilisierung kommt, hängt (4) von deren Willen und der Fähigkeit ab, kollektive Aktionen anzustoßen. In Rahmen dieser Ansprache- bzw. Framing-Prozesse werden – so lässt sich annehmen – die »Bedingungen« gegenüber der Belegschaft artikuliert und begründet. So mag ein bestimmter Organisationsgrad die Wahrnehmung befördern, gegenüber dem Akteur »Arbeitgeber« ab einer bestimmten Menge an Mitgliedern kollektiv handlungsfähig zu sein. Kurzum: Von ihrer Repräsentationspraxis hängt es ab, *ob* und *wie* das Belegschaftskollektiv handlungs- und sprachfähig wird und bleibt. Die bedingungsgebundene Tarifarbeit bietet ihnen mehr (Ver.di) oder weniger (NGG) konkrete Handlungsorientierungen und Aktionsrepertoires.

Die Belegschaftsrepräsentanten sind mit Kapital-Vertretern und ihren Verbündeten konfrontiert, die zu verhindern versuchen, dass sich mobilisierungswirksame *collective action frames* entfalten. Dies können verschiedenste Personengruppen sein – von Werkleitern und Geschäftsführern über leitendes Personal bis hin zu Personen mit Ressentiments gegenüber den Aktiven bzw. Gewerkschaften. Mit ihnen findet ein Ringen um Mobilisierung und Demobilisierung, um Legitimierung und Delegitimierung gewerkschaftlichen Handelns statt. Mit ihnen wird um die Durchsetzung von Verbesserungen gestritten. Der Betrieb ist in Tarifaueinandersetzungen die zentrale Arena dieses Ringens um Hegemonie und des Aufbaus von (Gegen-)Macht.

Grundsätzlich spielen in diesem Ringen staatliche Akteure ebenfalls eine wichtige Rolle. Sie können direkt als Unterstützer oder als Gegner bzw. Adressat in diesem Ringen um kollektive Handlungsfähigkeit der abhängig Beschäftigten involviert sein (Kelly 1998: 129; vgl. auch Dörre et al. 2017: 213 ff., 242 ff.). In der vorliegenden Studie sind politische bzw. staatliche Akteure als direkte Beteiligte allerdings nicht von zentraler Bedeutung. Indirekt ist der Staat jedoch ohne Frage seit jeher prägende Instanz, die den Rahmen der Arbeitsbeziehungen (re-)justiert bzw. die Akteursbeziehungen

---

Fantasia (1988: 75 ff.), in denen einige wenige Beschäftigte eine entscheidende mobilisierende Führungsrolle spielten. Ohne kontinuierlich agierende Belegschaftsrepräsentanten ist eine auf längere Dauer gestellte kollektive Interessenpolitik kaum denkbar.

zwischen Arbeit und Kapital bahnt (vgl. u. a. Rehder 2009; Müller-Jentsch 2017: 61 ff.).

### *Nutzen und Grenzen der Mobilization Theory*

Der Nutzen der *Mobilization Theory* für diese Untersuchung liegt darin, dass sie ein umfassendes *Framework* bereitstellt, das den Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht zu erklären vermag. Die *Mobilization Theory* ist der Untersuchung von Fallbeispielen bedingungsgebundener Tarifarbeit angemessen, weil gewerkschaftliche Akteure im Zuge dieser Strategie ihre Repräsentationspraxis modifizieren bzw. gemäß einer neuartigen Ansprache- und Mobilisierungsweise ausrichten. Die *Mobilization Theory* stellt derlei mikropolitische Prozesse in den Fokus und fordert die Analyse der notwendigen subjektiven Voraussetzungen kollektiven gewerkschaftlichen Handelns auf Seiten der abhängig Beschäftigten ein. Sie ist zum einen akteurs- und prozessorientiert. Zum anderen neigt sie nicht zum Voluntarismus, da sie das Akteurshandeln zu kontextualisieren verlangt.

Allerdings hat die *Mobilization Theory* für diese Untersuchung auch ihre Grenzen. In Kapitel 5.2 wird der Doppelcharakter der Gewerkschaften bzw. gewerkschaftlichen Handelns charakterisiert als Kontinuum von »direkter Aktion« und institutionalisiertem Repräsentationshandeln, von Demokratie und Bürokratie. Die *Mobilization Theory* neigt dazu, diese Ambivalenz in Gewerkschaften zugunsten des »Mobilisierungsmoments« aufzulösen. Es ist aber nicht davon auszugehen, dass sich gewerkschaftliche Organisation mittels bedingungsgebundener Tarifarbeit allein und dauerhaft auf kurzzyklische Mobilisierungsschleifen stützt. Das ergibt sich aus verschiedenen Gründen: (1) Es ist nicht davon auszugehen, dass Aktivierung und Mobilisierung aufgrund begrenzter Ressourcen bei den Betroffenen auf Dauer zu stellen ist. (2) Dies ist auch deswegen unrealistisch, weil die deutschen Arbeitsbeziehungen stark verrechtlicht sind, das Streikrecht im internationalen Vergleich relativ restriktiv ausgestaltet ist und weil neben genuin gewerkschaftlichen Interessenrepräsentanten mit Betriebs- bzw. Personalräten institutionell unabhängige Institutionen bestehen. Letztere sind nach dem Muster repräsentativer Demokratie angelegt und neigen zum Stellvertreterhandeln. Sie agieren nicht nur als Repräsentanten von Beschäftigteninteressen, sondern oftmals auch »der Gewerkschaft«. Sie spielen bei der Mitgliedergewinnung in der Regel eine wichtige Rolle (vgl.

u. a. Behrens 2005). Daher ist der Kernprozess der Mobilisierung durch die *collective action frames* systematisch mit den institutionellen Strukturen und Repräsentationsdynamiken der betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen zu verknüpfen. An dieser Stelle kommt der Ansatz der »Repräsentation im betrieblichen Alltag« ins Spiel. Dufour und Hege (2010, 2013) bieten eine Heuristik, um die Repräsentationsfähigkeit der Aktiven – seien sie Betriebsräte oder Tarifkommissionsmitglieder – und der Hauptamtlichen zu analysieren. Diese liefert über die *collective action frame* hinaus weitere Indizien, um zu erklären, warum es gewerkschaftlichen Führungspersonen in einem Fall gelingt, die Bindung der neu gewonnen Mitglieder über einen längeren Zeitraum zu gewährleisten und in einem anderen Fall nicht. In diesem Zusammenhang ist das in Kapitel 5.2 herausgearbeitete Entfremdungsrisiko zu beachten und die diesem Risiko potenziell entgegenwirkenden Beteiligungs-, Vernetzungs- und Rückkopplungspraktiken der gewerkschaftlichen Repräsentanten in Rechnung zu stellen.

Nimmt man die *Mobilization Theory* als Fundament und erweitert diese um Grundgedanken des Machtressourcen-Ansatz und aus dem Feld der Soziologie der Repräsentation, dann entsteht ein theoretisch elaborierter Rahmen, um Fallstudien bedingungsgebundener Tarifarbeit zu analysieren. Die zentralen Elemente dieses Analyserahmens werden zum Abschluss in Abbildung 5 zusammenfassend dargestellt.

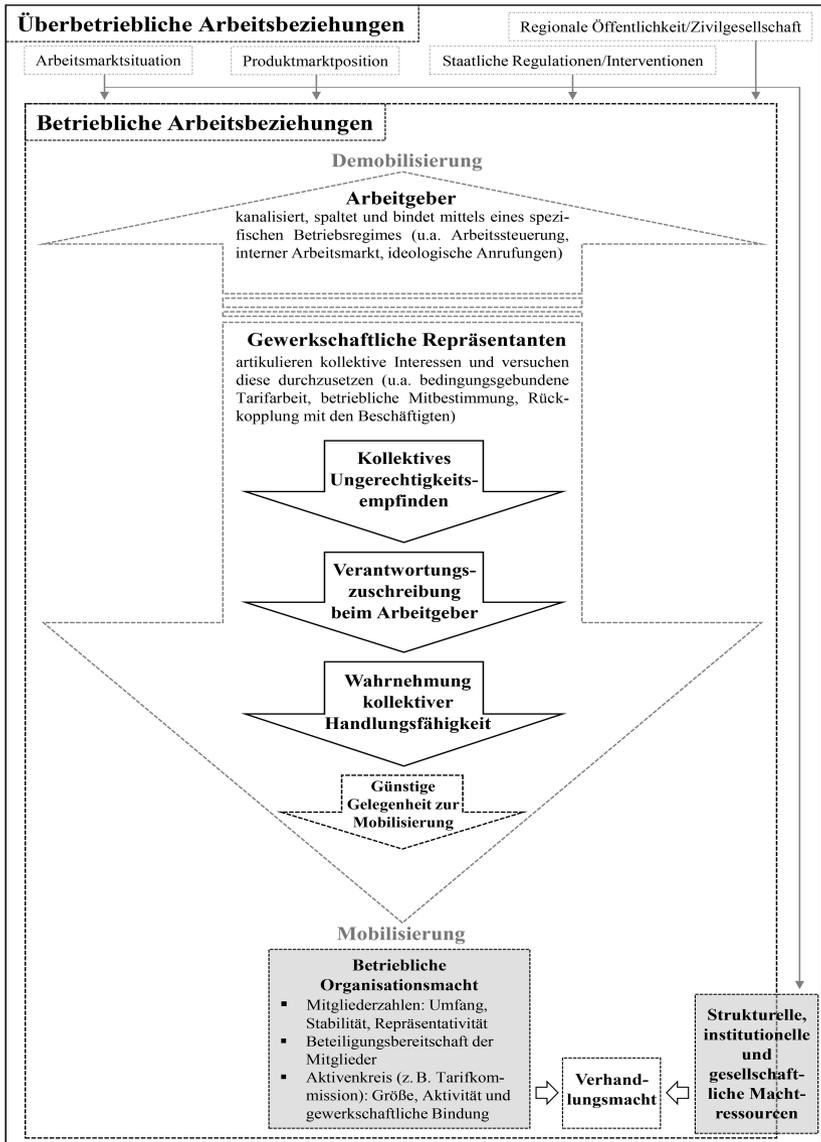


Abbildung 5: Die macht- und repräsentationssoziologisch erweiterte Mobilization Theory als Analyserahmen

Quelle: eigene Darstellung



## 6 Zusammenfassung: Untersuchungsgegenstand, Fragestellungen und Suchthesen

Auf dem Tisch der gewerkschaftlichen Revitalisierungsdiskussion liegen verschiedene Ansätze – darunter die bedingungsgebundene Tarifarbeit in Ver.di und der NGG. Betriebliche Organisationsmacht steht im Fokus der Ansätze in Ver.di und NGG und soll in beiden Organisationen auf eine Art und Weise aufgebaut werden, die über einen stellvertretenden Repräsentationsmodus hinausgeht und gewerkschaftliche Führungspersonen mit potenziellen Mitgliedern partizipativ verbindet. Einige empirische Befunde wie theoretische Argumente deuten darauf hin, dass diese Varianten bedingungsgebundener Tarifarbeit imstande sind, die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit und somit auch die betriebliche Organisationsmacht zu erneuern (vgl. Kap. 2 und 3.3). Trotz der Prominenz und der ausgeprägten Formalisierung bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di und NGG steht eine eingehende Untersuchung zweier Fragen aus: Erstens, wie und warum es gelingt, mittels dieser Ansätze die betriebliche Organisationsmacht (nachhaltig) zu stärken, und zweitens, inwiefern diese innovative Herangehensweise mit dem interessenpolitischen Pfad des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen harmoniert.

Um erstere Frage anhand konkreter Fallanalysen zu erörtern, kann sich auf die reichhaltigen Befunde der *Labor Revitalization Studies* gestützt werden (vgl. Kap. 3). Zugleich bietet die Analyse einzelner Fälle der Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit die Möglichkeit, einen Beitrag zu leisten, einige der offenen Fragen der *Labor Revitalization Studies* zu bearbeiten. In Kapitel 3.4 wird argumentiert, dass ein theoretisches Framework nötig ist, um sowohl Essentials der gewerkschaftlichen Erneuerungsforschung zusammenzuführen als auch bei der analytischen Rekonstruktion von Fallbeispielen bedingungsgebundener Tarifarbeit eine einzelfallsensible Evidenzkette zwischen der Umsetzung dieser Strategie und ihrer Wirkung auf die betriebliche Organisationsmacht aufzubauen. Eine solche Evidenzkette müsste umso deutlicher zutage treten, wenn nicht nur Fälle durchschlagenden (Wieder-)Aufbaus betrieblicher Organisationsmacht

analytisch rekonstruiert werden, sondern auch kontrastierende Fälle, in denen nach anfänglicher Positivdynamik Mitglieder austreten und/oder in sinkendem Maße die gewerkschaftliche Arbeit unterstützen. So kann die bisher wenig beachtete Frage nach der Nachhaltigkeit gewerkschaftlicher Revitalisierungsansätze in den analytischen Rahmen aufgenommen werden. Dies wurde bei der Auswahl der Fallbeispiele berücksichtigt und wird im Methodenteil dargelegt.

Kapitel 5 entwickelt ein theoretisches Framework. Dort wird argumentiert, dass der Machtressourcen-Ansatz einen guten Ausgangspunkt der Untersuchung liefert. Dieser bringt mit der Kategorie der betrieblichen Organisationsmacht den Dreh- und Angelpunkt gewerkschaftlicher Erneuerung im Rahmen betrieblicher Tarifarbeit auf den Begriff. Der Ansatz der »Repräsentation im betrieblichen Alltag« von Dufour und Hege liefert eine wichtige Konkretisierung zu der Frage, welche sozialen Dynamiken und Dilemmata hinter dem Aufbau und der Verstetigung betrieblicher Organisationsmacht stecken. Dieser Blickwinkel schärft die Einsicht, dass der Versuch, aus der gewerkschaftlichen Defensive zu kommen, insbesondere eine Erneuerung der gewerkschaftlichen Repräsentationsfähigkeit im Arbeitsalltag verlangt. Die Einsichten aus den repräsentationssoziologischen Diskussionen werden schließlich in einen analytischen Rahmen integriert, der im Kern aus der *Mobilization Theory* von Kelly besteht. Diese hebt im Wesentlichen auf drei notwendige Bedingungen für eine kollektive Organisation und Mobilisierung von abhängig Beschäftigten ab: (a) dass ein kollektives Ungerechtigkeitsempfinden stimuliert wird, (b) dass ein Akteur bzw. der Arbeitgeber für diese Ungerechtigkeit verantwortlich gemacht wird und (c) dass die Wahrnehmung entsteht, gegenüber diesem im Kollektiv handlungsfähig zu sein (vgl. Abbildung 5).

Teil dieses theoretischen Rahmens ist es zudem, die gewerkschaftlichen Erneuerungsversuche im institutionellen Kontext der deutschen Arbeitsbeziehungen zu verorten. Kapitel 4 zeigt, dass *betrieblicher* Tarifarbeit in der Gegenwart und mehr noch in naher Zukunft eine große Bedeutung zukommt. Zum anderen hat es auf potenzielle Friktionen zwischen einer beteiligungsorientierten Haustarifpolitik und dem traditionellen Pfad der deutschen Arbeitsbeziehungen aufmerksam gemacht, die auftreten können, wenn man auf Seiten der Gewerkschaften die Dezentralisierung als Revitalisierungsgelegenheit zu nutzen versucht. Diesen potenziellen Friktionen im Allgemeinen und der Repräsentationspraxis betrieblicher Tarifkommissionen im Speziellen nachzugehen, ist zugleich ein explora-

tiver Beitrag dazu, einen blinden Fleck der deutschen Arbeitsbeziehungen auszuleuchten. Denn der Akteur »betriebliche Tarifkommission« ist bisher wenig erforscht und kaum theoretisiert worden.

Eingangs wurde dargelegt, dass diese Untersuchung darauf zielt, die Chancen und Probleme bedingungsgebundener Tarifarbeit als Ansatz zur Überwindung der gewerkschaftlichen Repräsentationskrise auf betrieblicher Ebene zu explorieren. Nunmehr kann diese Zielstellung mittels der folgenden leitenden Fragestellungen konkretisiert werden. Aus dem analytischen Rahmen entspringen leitende Suchthesen, die als *potenzielle* Antworten auf diese Fragestellungen verstanden werden:

*(1) Warum ist bedingungsgebundene Tarifarbeit ein wirkungsvoller Organisationsansatz? Wie erklären sich unterschiedliche Erfolge beim Aufbau betrieblicher Organisationsmacht im Rahmen der erstmaligen Anwendung dieses Ansatzes?*

Die leitenden Suchthesen zur Beantwortung dieser Fragen lauten:

- (1a) Das Anvisieren eines Organisationsgrades als betriebsöffentlich proklamierte »Bedingung« für Tarifverhandlungen ist ein besonders zu Mitgliedschaft und Engagement motivierendes Mittel, sofern diese »Bedingung« als demokratische und machtpolitische Notwendigkeit geframt wird. Dies ist so, weil Beschäftigte sichergehen können, dass es um ihre Ziele geht, und sie – gemessen am erreichten Organisationsgrad – eine absehbare kollektive Durchsetzbarkeit dieser Ziele gegenüber dem Arbeitgeber antizipieren können.
- (1b) Ein für Mitglieder direkt-partizipativer und auf Transparenz ausgerichteter Organisationsprozess begünstigt den Aufbau betrieblicher Organisationsmacht maßgeblich.
- (1c) Grundlage der Aktivierung, Organisation und Beteiligungsbereitschaft der Beschäftigten ist, dass ein kollektives Ungerechtigkeitserleben stimuliert wird.

*(2) Wie ist zu erklären, dass sich nach der anfänglichen Anwendung bedingungsgebundener Tarifarbeit die betriebliche Organisationsmacht in einigen Fällen im mehrjährigen Zeitverlauf positiv und anderen negativ entwickelte?*

Die leitende Suchthese zur Beantwortung dieser Fragestellung lautet:

- Die Nachhaltigkeit im Aufbau betrieblicher Organisationsmacht wird maßgeblich davon bestimmt, inwiefern es ehrenamtlichen gewerkschaftlichen Führungspersonen gelingt, sich im Betriebsalltag auch langfristig als effektive *und* eng mit der Belegschaft gekoppelt agierende Interessenrepräsentanten zu beweisen.

*(3) Inwiefern wird der Aufbau betrieblicher Organisationsmacht durch Friktionen zwischen der innovativen partizipativen Erneuerungsstrategie bedingungsgebundener Tarifarbeit und dem traditionellen interessenpolitischen Pfad der deutschen Arbeitsbeziehungen behindert?*

Strukturiert wird die Analyse durch Thesen, die aus der wissenschaftlichen Diskussion zum Zusammenhang zwischen »alter Pfadlogik« und »neuer beteiligungsorientierter Erneuerungsstrategie« in Kapitel 4 entnommen werden (vgl. Tabelle 6). Die übergreifende leitende Suchthese lautet:

- Die bedingungsgebundene Tarifarbeit bringt mit einer *dezentralen Form direkter Mitgliederpartizipation* ein neuartiges Element in die deutschen Arbeitsbeziehungen ein, wodurch *neue Rollenanforderungen* an die interessenpolitischen Akteure des dualen Systems – Betriebsräte, Hauptamtliche, Arbeitgeber – entstehen. Wenn es den Akteuren nicht gelingt, die *formale* Dualität in der *realen* Interessenpolitik rollenkonform zu leben, sind Friktionen und Konflikte die Folge. Diese drücken sich von Fall zu Fall in der Tendenz zu langen und konfliktreichen Tarifverhandlungen, Partizipationsspiralen, überforderungsbedingten Effektivitätsverlusten bei den gewerkschaftlichen Betriebsräten, ausbremsendem Verhalten von Doppelmandatsträgern in Betriebsrat und Tarifkommission, Hoheitskonflikten zwischen Betriebsrat und Tarifkommission oder fragilen überbetrieblichen Solidarorientierungen aus.

Teil II  
Methoden und Untersuchungskontext



# 7 Methoden: Vertiefende Betriebsfallstudien

## 7.1 Untersuchungsdesign

In der Tradition der *Labor Revitalization Studies* gibt es einen ausgeprägten Methodenpluralismus. Allerdings bieten sich – gerade für die Untersuchung neuartiger Gewerkschaftsstrategien – Intensivfallstudien an, weil sie besonders geeignet sind, um gewerkschaftliche Innovationen und ihre Effekte zu verstehen (Turner 2005: 393).

Die drei Fragestellungen dieser Untersuchung (Kap. 6) betrachten die bedingungsgebundene Tarifarbeit (BT) gewissermaßen als »unabhängige Variable«. Damit wird darauf fokussiert, dass diese Strategie in ein bestimmtes gewerkschaftliches Handlungsfeld interveniert und (potenziell) die Art und Weise der gewerkschaftlichen Interessenartikulation der abhängig Beschäftigten und den Modus der betrieblichen Arbeitsbeziehungen beeinflusst. Es gilt zu rekonstruieren, wie genau diese Strategie im konkreten Fallbetrieb aussah, aus welchen Gründen die Beschäftigte sich (nicht) organisierten, warum sie (nicht) organisiert blieben und wie die Strategie die Institutionalisierung von Austauschbeziehung zwischen Kapital und Arbeit in konkreten Betrieben beeinflusste. Es liegt damit auf der Hand, dass diese Art von Forschung einen »mechanismenorientierten Erklärungsansatz« verfolgt, schließlich geht es diesem um »Kausalmechanismen, die unter bestimmten Bedingungen bestimmte Effekte hervorbringen« (Gläser/Laudel 2010: 26). Unter sozialen Mechanismus verstehe ich »eine Sequenz von kausal miteinander verbundenen Ereignissen, die unter bestimmten Bedingungen wahrscheinlich auftritt und von spezifischen Ausgangsbedingungen zu einem spezifischen Ergebnis führt« (Gläser/Laudel 2010: 26; vgl. auch Mayntz 2004).

Die vorliegende Studie zielt demnach in erster Linie auf die Rekonstruktion sozialer Prozesse ab. Das Handeln der befragten Akteure, deren Begründungen und Deutungen wird rekonstruiert, um darüber die gewerkschaftlichen Handlungsvoraussetzungen und die eingeschlagene Organisierung-

strategie nachzuvollziehen und theoretisch wie empirisch fundierte Erklärungen für die Effekte dieser Strategie zu gewinnen.

Um eine derartige Intensivfallstudien zu konstruieren, baue ich auf die reichhaltige Tradition der Fallstudienforschung in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie auf (Pongratz/Trinczek 2010a). Die Fallstudienforschung in dieser Traditionslinie ist nicht auf eine Methode zu verkürzen, sondern als integrative Forschungsstrategie zu verstehen (Yin 2014: 15 ff.). Diese Strategie zeichnet sich dadurch aus, dass sie »durch die Kombination verschiedener sozialwissenschaftlicher Erhebungs- und Auswertungsverfahren bei der Analyse eines sozialen Prozesses (des Falls als Untersuchungsgegenstand) dessen Kontext systematisch zu berücksichtigen in der Lage ist« (Pflüger et al. 2010: 30).

Als Fall bzw. Betriebsfall wird die Anwendung bedingungsgebundener Tarifarbeit in einem konkreten Betrieb verstanden. Gemäß der drei Fragestellungen besitzt ein solcher Fall zwei verschachtelte Ebenen: (1) die Art und Ursachen der Organisierungsdynamik der Beschäftigten (in kurzer und langer Frist) und (2) die Art der institutionalisierten Arbeitsbeziehungen.

Das vorliegende Design kann dem Typus der *vertiefenden Fallstudie* zugeschlagen werden. Einige wenige Fälle sollen »intensiv ergründet« werden, um »der Komplexität sozialer Prozesse durch analytische Durchdringung markanter Einzelfälle gerecht zu werden« (Pflüger et al. 2010: 47). Diese markanten Fälle sind Beispiele der Anwendung bedingungsgebundener Tarifarbeit – und zwar im Organisationsbereich von Ver.di und NGG (zur Eingrenzung auf diese beiden Gewerkschaften vgl. Kap. 2). Da nicht nur zwei verschiedene Gewerkschaftsorganisationen, sondern auch Betrieben aus der Welt sozialer Dienstleistungsarbeit und der verarbeitenden Industrie das Untersuchungsfeld bilden, kann die potenzielle Unterschiedlichkeit der Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit und gewerkschaftlicher Organisierungsdynamiken abgedeckt werden. Da zudem Fallbeispiele mit stark variierendem Organisierungserfolg rekonstruiert werden, weist die vorliegende Untersuchung nicht nur Aspekte eines auf Vertiefung, sondern auch auf Vielfalt ausgerichteten Fallstudientypus auf (vgl. Pflüger et al. 2010: 49 f.). Mit dieser »Zwitterhaftigkeit« ist die vorliegende Studie in der Forschungswelt zu innovativen Gewerkschaftsstrategien nicht alleine (z. B. Thünken 2019).

Dem Betriebsfallstudiendesign in der deutschen Industriesoziologie folgend ist die vorliegende Untersuchung außerdem durch vier Merkmale charakterisiert:

- »1. Kontextbezug: Ziel der Forschungsstrategie ist es, den Fall [...] in seinem Zusammenhang mit (durch die Fragestellung eingegrenzten) relevanten Kontextfaktoren zu untersuchen.
2. Multiperspektivität: In der Analyse werden die Erfahrungs- und Handlungsperspektiven verschiedener Akteure (oder Akteursgruppen) systematisch erfasst und interpretiert.
3. Methodenkombination: Der Abgleich verschiedener Kontextbezüge und Handlungsperspektiven wird innerhalb der Forschungsstrategie methodisch gelöst durch die Kombination mehrerer geeigneter Erhebungs- und Auswertungsverfahren.
4. Offenheit: Das Forschungsdesign bleibt offen für Variationen und Ergänzungen der Erhebungs- und Auswertungsverfahren an geeigneter Stelle (und ohne Verlust an analytischer Stringenz), um Kontextfaktoren, deren Bedeutung erst der empirische Forschungsprozess erweist, noch systematisch in die Analyse einbeziehen zu können« (Pflüger et al. 2010: 31 ff.)

Die folgenden Kapitel geben Auskunft, wie diese Prinzipien umgesetzt wurden und beschreiben die Auswahl der Fälle, die Erhebungsmethoden und das Auswertungsverfahren.

## 7.2 Auswahlstrategie und Fallbetriebe

Bei der Auswahl der Betriebsfälle wurde der Grundprämisse fallvergleichender Forschung gefolgt. Diese besteht darin, »durch den Vergleich von Fällen, die in wichtigen Merkmalen variieren, Kausalmechanismen zu identifizieren« (Gläser/Laudel 2010: 100). Aus dem Grunde wurden Anwendungsbeispiele bedingungsgebundener Tarifarbeit ausgewählt, in denen der (Wieder-)Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht (i. S. einer »abhängigen Variable«) deutlich unterschiedlich gelang. Nicht allein Erfolgsbeispiele in den Blick zu nehmen, ist aus drei Gründen vorteilhaft: Erstens erlaubt es eine *ausgewogenere* Abschätzung des Revitalisierungspotentials bedingungsgebundener Tarifarbeit. Zweitens bieten nicht nur Erfolge, sondern gerade auch Rückschläge und Fehler Lern- und Erkenntnischancen (Patton 2015: 277 f.). Drittens schützt eine heterogene Fallauswahl vor dem Vorwurf der Legitimationsbeschaffung und erleichtert daher die Rezeption der Forschungsbefunde.

Ausgewählt wurde im Organisationsbereich beider Gewerkschaften mindestens je ein Fallbeispiel, das zum Startzeitpunkt der Erhebung eine betriebliche Organisationsmacht aufweist, die (a) stabil ist und auf dem Rückhalt der Belegschaftsmehrheit ruht; die (b) fragil ist und auf einer

signifikanten handlungsfähigen Minderheit an Gewerkschaftsmitgliedern in der Belegschaft fußt und die (c) aus einer stark schwindenden Minderheit gewerkschaftlich Organisierter ohne Aktivenkern oder mit einer Aktivengruppe ohne gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit besteht. Diese drei Arten betrieblicher Organisationsmacht entsprechen drei von vier Varianten gewerkschaftlicher Organisationsmacht, die Dörre und Kollegen (Dörre et al. 2017: 139 ff.) unterscheiden: dem stabilen, dem gefährdeten und dem gescheiterten Aufbau von Organisationsmacht. Die konkreten Indikatoren, nach denen die betriebliche Organisationsmacht in den ausgewählten Fällen – je Betrachtungszeitpunkt – unterschieden werden, führt Tabelle 7 auf.

Art der betrieblichen Organisationsmacht	Indikatoren
Mehrheitlich-stabil	Stabiler Organisationsgrad von mindestens 50 Prozent geringfügige Austritte, von Neueintritten ausgeglichen regelmäßig kollektive Aktionen umfangreicher Aktivenkern mit stabiler gewerkschaftlicher Bindung und starkem Belegschaftsrückhalt
Fragmentarisch-fragil	schwankender Organisationsgrad bei etwa 25 bis 40 Prozent substantielle Austritte und vereinzelt Neueintritte unregelmäßig kollektive Aktionen kleiner Aktivenkern entweder mit ambivalenter Gewerkschaftsbindung oder signifikanten Legitimationsdefiziten in der Belegschaft
Marginal-implozierend	fallender Organisationsgrad von deutlich unter 40 Prozent starke, ungebrochene Austritte keine gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit kein oder ein sehr kleiner Aktivenkern (mit ambivalenter Gewerkschaftsbindung und starken Legitimationsdefiziten in der Belegschaft)

Tabelle 7: Unterscheidungskriterien bei der Fallauswahl

Quelle: eigene Darstellung

Sicherlich existieren auch Fallbeispiele, in denen die Proklamation bzw. anfängliche Anwendung der bedingungsgebundenen Tarifarbeit zu gar keinen nennenswerten positiven Reaktionen in der Belegschaft führte und in keiner Weise von betrieblicher Organisationsmacht die Rede sein kann. Den Zugang zu solchen lupenreinen Misserfolgsfällen zu bekommen, gestaltet

sich erfahrungsgemäß außerordentlich schwierig. Weder haben Hauptamtliche ein Interesse daran, weil die Publikation solcher Fälle Reputations- und Ressourcenverluste nach sich ziehen kann. Noch stößt solche Forschung bei Beschäftigten auf reges Interesse, liegen solchen »Organisierungsgeschichten« oftmals konfliktreiche Erfahrungen, biographische Brüche oder starke Ressentiments gegenüber Gewerkschaften zugrunde. Insbesondere wenn der Erstkontakt, wie in meinem Fall, vorrangig über die Gewerkschaftsorganisation hergestellt wird, ist es schwer aufgeschlossene Beschäftigte zu finden.

Derartige Schwierigkeiten zeigten sich bereits bei der Suche nach Fällen mit marginal-implodierender Organisationsmacht. In der Waldklinik war es beispielsweise nur durch längeren Vertrauensaufbau und Beharrlichkeit möglich, den Kontakt zu einer sehr aufgeschlossenen und hilfsbereiten Ex-Aktiven zu bekommen. Obwohl diese betriebliche Kontaktperson etliche ihrer (ehemaligen) Kolleginnen mehrfach ansprach, blieb die Resonanz dürftig. Es ist jedoch zu bedenken, dass die betriebliche Organisationsmacht einen prozeduralen Charakter besitzt. Sie ist ständigen Veränderungen unterworfen und muss von handelnden Akteuren permanent (re-)produziert werden (Dörre et al. 2017: 142). Insofern ist es möglich die ausgewählten Fälle, deren Entwicklungen über mehrere Jahre rekonstruiert werden, je nach Analysezeitpunkt zu verschiedenen Arten betrieblicher Organisationsmacht zuzuordnen.

Auch ohne die Fallbeispiele in ihrem Zeitverlauf zu betrachten, bietet das Untersuchungssample eine erhebliche Variation in der Art der betrieblichen Organisationsmacht. Diese Heterogenität ist insofern hinreichend, als dass sie das (Nicht-)Wirken wichtiger sozialer Mechanismen freizulegen erlaubt. Man kann das angewandte Fallauswahlverfahren als *matched comparisons* bezeichnen. Diese Sampling-Strategie ist charakterisiert durch: »studying and comparing cases that differ significantly on some dimension of interest to understand what factors explain the difference« (Patton 2015: 267, 280). Die Differenz im gewerkschaftlichen Organisationserfolg in kurzer und in längerer Frist – unter je Branche bzw. Gewerkschaftsbereich ähnlichen Rahmenbedingungen – gilt es zu erklären.

Über die ausgewählten zehn Fälle gibt Tabelle 8 einen Überblick.

Allen Fällen gemeinsam ist, dass die Ansprache der Belegschaft mittels einer Variante bedingungsgebundener Tarifarbeit zum Interviewzeitpunkt mindestens sechs Jahre zurückliegt, sodass es möglich ist, die Frage nach der Nachhaltigkeit und die ihr zugrunde liegenden Mechanismen zu erörtern.

Pseudonym	Art der betrieblichen Organisationsmacht	Start der Branche BT	Größe der Belegschaft	Betriebsrat	Art der Tarifbindung	Bundesland
(1) Bergklinik Polar	Mehrheitlich-stabil	2007	Krankenhaus 740	Ja	Haustarif	Sachsen
(2) Rehaklinik Polar	Mehrheitlich-stabil	1998	Rehaklinik 400	Ja	Haustarif	Schleswig-Holstein
(3) Waffelhaus	Mehrheitlich-stabil	2010	Nahrungsmittelindustrie 180	Ja	Haustarif	Mecklenburg-Vorpommern
(4) Rehaklinik Polar <sup>KF</sup>	Mehrheitlich-stabil <sup>(-)</sup>	1998	Rehaklinik 120	Ja	Haustarif	Schleswig-Holstein
(5) Akutklinik Polar <sup>KF</sup>	Mehrheitlich-stabil <sup>(-)</sup>	1998	Krankenhaus 270	Ja	Haustarif	Schleswig-Holstein
(6) Talklinik	Fragmentarisch-fragil	2009	Krankenhaus 1.750	Ja	Haustarif	Thüringen
(7) Zuckerwelt	Fragmentarisch-fragil	2010	Nahrungsmittelindustrie 180	Ja	Haustarif	Thüringen
(8) Tiermetz <sup>KF</sup>	Fragmentarisch-fragil	2011	Nahrungsmittelindustrie 500	Ja	Haustarif	Thüringen
(9) Gesoma	Marginal-implodierend	2011	Nahrungsmittelindustrie 210	Ja	Branchentarif	Sachsen-Anhalt
(10) Rehaklinik Wald	Marginal-implodierend	2010	Rehaklinik 130	Ja	-	Thüringen

Tabelle 8: Die Fallbetriebe im Überblick

Anmerkungen: Die Angaben zur Art der betrieblichen Organisationsmacht, der Belegschaftsgröße, zur Existenz eines Betriebsrates und zur Tarifbindung beziehen auf den letzten Erhebungszeitpunkt (2016, 2017 oder 2018). »(-)« meint, dass in den genannten Betrieben einer oder mehrere Indikatoren dieser Variante betrieblicher Organisationsmacht nicht bestehen, aber in der Tendenz die Charakterisierung (noch) zutrifft. »KF« hebt die Kurzfallstudien von den übrigen (Intensiv-)Fallstudien ab.

Quelle: eigene Darstellung

In allen Fällen gab es durch die bedingungsgebundene Tarifarbeit – wenn auch zum Teil nur vorübergehend – einen Aktivierungsschub, im Zuge dessen sich ein Aktivenkreis zusammenfand, mindestens ein Drittel der Belegschaft Ver.di- bzw. NGG-Mitglied und der Arbeitgeber zu Tarifverhandlungen aufgefordert wurde. Während sich die betriebliche Organisationsmacht in vier von zehn Fällen stabilisierte, setzt sich diese Aufbruchsdynamik in den übrigen Betrieben nicht fort. Um den Vergleich zwischen den Fällen zu erleichtern, wurde darauf geachtet, dass sich die Betriebe *je* Gewerkschaft möglichst ähneln.

Im Organisationsbereich von Ver.di bot es sich an, die Untersuchung auf Akut- und Rehakliniken zu konzentrieren. In diesem Bereich wurde die bedingungsgebundene Tarifarbeit entwickelt, weswegen zahlreiche Beispiele vorliegen. Im Organisationsbereich der NGG lag es nahe, sich auf die Nahrungsmittelindustrie zu konzentrieren. In dieser operiert die NGG vergleichsweise erfolgreich. Zudem hatte ich in diesem Feld betriebliche Kontakte und Zugang zu Daten, deren Sekundäranalyse viel versprach. Dies ergab sich durch die Mitarbeit im Forschungsprojekt »Rückenwind für die Gewerkschaften? Betriebliche Mitbestimmung und Organisationsmacht in Ostdeutschland«, das zwischen 2014 und 2015 unter der Leitung von Prof. Dr. Klaus Dörre und Dr. habil. Stefan Schmalz durchgeführt wurde (Goes et al. 2015).

Die Branchenwahl bietet einen interessanten Kontrast. *Dass* die Anwendung bedingungsgebundener Tarifarbeit mit nachhaltigem Organisationserfolg in beiden Bereichen möglich ist, zeigt die Fallauswahl. Es fragt sich aber, ob bedingungsgebundene Tarifarbeit in einem Bereich mit überwiegend formal relativ hoch qualifizierter Care-Arbeit anders funktioniert als in einem Bereich mit mehrheitlich formal relativ niedrig qualifizierter industrieller Produktionsarbeit.

Obwohl sich beide Branchen offensichtlich stark unterscheiden, gibt es bedeutsame Gemeinsamkeiten: (1) Zum einen ist der klassische Nahrungsmittelindustriebetrieb hinsichtlich der *relativ stabilen, betrieblich integrierten Belegschaftsstrukturen mittlerer bis großer Größe* – anders als beispielsweise das Gastgewerbe oder der Einzelhandel – dem Krankenhausbetrieb und mit Abstrichen der Rehaklinik ähnlich. (2) In all diesen Betrieben wird in *Schichten* gearbeitet, woraus sich vergleichbare Arbeitsbelastungen und Hürden für die gewerkschaftliche Beteiligungspolitik ergeben. (3) Zudem sind beide Welten meist überwiegend von *Frauen* geprägt. Zwar liegt die Erwerbstätigenquote von Frauen (72 Prozent) in Deutschland mittlerweile nicht mehr

weit von der der Männer (80 Prozent) entfernt (Statistisches Bundesamt 2019d). Auch steigt die Beteiligung von Frauen an Arbeitskämpfen, wie die Debatte um eine Tertiarisierung und Feminisierung des Arbeitskampfes zeigt (u. a. Artus/Pflüger 2017; Bewernitz/Dribbusch 2014). Aber noch immer liegt der gewerkschaftliche Organisationsgrad unter erwerbstätigen Frauen mit 16 Prozent rund 8 Punkte unter dem von Männern (Hassel/Schroeder 2018: 7). Bei allen Fortschritten sind die deutschen Gewerkschaften noch nicht am Ziel der Geschlechtergerechtigkeit und der Überwindung hegemonialer Männlichkeit angelangt (Ebbinghaus/Göbel 2014: 225; Blaschke 2008; Derich-Kunstmann 2012; Podann 2012; Schambach-Hardtke 2005; Waddington 2015: 213 ff.; Hassel/Schroeder 2018: 10 ff.). Daher ist eine Untersuchung in von Frauen geprägten Branchen von besonderer Relevanz für die Gegenwart und Zukunft der Gewerkschaften. Die Auswahl Betrieben mit hohen Frauenanteilen erleichtert es zu untersuchen, ob Frauen und Männer repräsentativ an den Erneuerungsprozessen beteiligt sind. (4) Eine weitere Gemeinsamkeit ist, dass es sich bei der Nahrungsmittelindustrie und der Klinikbranche um *bedeutsame Wirtschaftssektoren* handelt, wenn man sich beispielsweise deren gesellschaftliche Relevanz, den Umsatz oder den Beschäftigungsumfang vergegenwärtigt. Beide Branchen sind oft vernachlässigte Schwergewichte in ihren jeweiligen Domänen: der Dienstleistungswelt und der verarbeitenden Industrie (ausführlich vgl. Kap. 8).

Eine Besonderheit der ausgewählten NGG-Fälle besteht darin, dass sie Beispiele von »Neubetrieben« sind, in denen es vor dem Start bedingungsgebundener Tarifarbeit weder eine Gewerkschaftspräsenz noch einen Betriebsrat gab. Demgegenüber basieren die Intensivfallstudien im Organisationsbereich von Ver.di auf »Altbetrieben«, in denen es bereits einen Betriebsrat, einige aktive und passive Gewerkschaftsmitglieder sowie – mit einer Ausnahme – eine Tarifbindung gab. Auf den ersten Blick mag man die Ausgangsbedingungen in den NGG-Fällen für schwieriger halten. Aus den Experteninterviews mit Ver.di-Hauptamtlichen wird jedoch berichtet, dass die Umsetzung der bedingungsgebundenen Tarifarbeit in »Neubetrieben« schneller und besser gelingt. In »Neubetrieben« müsse nicht erst gegen alte Muster gewerkschaftlicher Arbeit angearbeitet werden (HA-LBZ-I 5 ff.). Im Krankenhausbereich sind »Neubetriebe« eine absolute Seltenheit. Betriebs- und Personalräte sowie mindestens eine kleine Zahl Gewerkschaftsmitglieder gehören zum Standard in dieser Branche (vgl. Kap. 8). Im Bereich der NGG boten sich trotz Nachfragen in mehreren Regionen keine »Altbetriebe«

mit durchschlagenden Revitalisierungseffekten an. Es war vielmehr so, dass sich die Organisationsgrade in den Altfällen mit Mitgliederzuwächsen, die ich ausfindig machen konnte, nur knapp über die 30-Prozent-Hürde geschoben hatten und zuvor bereits bei rund 20 bis 25 Prozent lagen.<sup>39</sup> Daraus ergibt sich die Schwierigkeit, dass der Veränderungsimpuls bedingungsgebundener Tarifarbeit in den NGG-Fällen weniger klar zutage tritt als in den Ver.di-Fällen. Diese Herausforderung wird bei der NGG noch dadurch verschärft, dass es sich – wie sich im Untersuchungsprozess herausstellte – um keine klar umrissene Gewerkschaftsstrategie handelt. Angesichts dessen bewährt sich die Betriebsfallstudie als Studiendesign. Gemäß deren Grundprinzip, kontextsensitiv vorzugehen, ist der Einfluss der Rahmenbedingungen auf den Organisationsprozess genauestens zu beachten. Ziel einer jeden qualitativen Fallstudienanalyse ist es, jeden Fall zunächst in sich zu verstehen (Gerhardt 1986: 68). Das heißt, zunächst ging es bei der Auswertung der NGG- wie der Ver.di-Fälle darum, in einem Pendelspiel zwischen idiosynkratischer und thesengeleiteter Analyse die relevanten Ursachen für den Erfolg bzw. (relativen) Misserfolg beim Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht pro Intensivfall herauszuarbeiten – und daran anschließend war zu beurteilen, welchen Anteil die bedingungsgebundene Strategie besaß.

Neben sieben Intensiv- wurden drei Kurzfallstudien durchgeführt, die jeweils auf zwei bis drei Interviews beruhen (vgl. Tabelle 8). Kurzfallstudien können verschiedene Funktionen erfüllen (vgl. Pflüger et al. 2010: 25). In dieser Untersuchung dienen sie dazu, die in den Intensivfallstudien herausgearbeiteten sozialen Mechanismen kritisch zu hinterfragen bzw. weitere Phänomene zum Wandel der Arbeitsbeziehungen einzufangen. Zwei der drei Kurzfallstudien wurden im Bereich des Unternehmensverbundes der Polarkliniken durchgeführt. Zum Zeitpunkt des Feldaufenthaltes in der

---

<sup>39</sup> Ein typisches Beispiel scheint der Betrieb Beerenweide zu sein, in dem ich 2014 anlässlich der erwähnten Studie zur gewerkschaftlichen Erneuerung in Ostdeutschland (Goes et al. 2015) zwei Interviews führte. In diesem Nahrungsmittelindustriebetrieb aus dem Weimarer Land gibt es seit Mitte den 1990er Jahren einen Betriebsrat. Seit der Jahrtausendwende wird ein Haustarifvertrag verhandelt. Die 390 Stammbeschäftigten und rund 60 Leiharbeitskräfte stellen Tiefkühlpizzen her. Der Organisationsgrad oszilliert um die NGG-Mindestorganisationsgrad-Marke von 30 Prozent. Kurz vor den Tarifverhandlungen geht der Betriebsratsvorsitzende werbend durch die Reihen der Belegschaft, sodass kurz vor den Verhandlungen die 30-Prozent-Schwelle überschritten wird. Alles verlässt sich auf den Vorsitzenden bzw. das Hauptamt. Die Tarifverhandlungen finden ohne systematische Mitgliederbeteiligung statt. Die Mobilisierungsfähigkeit der Belegschaft wird von beiden Befragten als gering eingeschätzt.

Rehaklinik Polar war es mir möglich, auch in der Akutklinik Polar und der benachbarten Rehaklinik Polarlux mit dem jeweils zentralen betrieblichen Protagonisten Gespräche zu führen. Die drei Kliniken sind Teil eines Tarifverbundes. Der Vergleich mit dem eigentlichen Zielbetrieb, der Rehaklinik Polar, ließ relevante soziale Mechanismen klarer hervortreten. Bei der dritten Kurzfallstudie handelt es sich um den Betrieb Tiermetz. Dort war ursprünglich eine Intensivfallstudie vorgesehen. Jedoch gelang es der betrieblichen Kontaktperson nicht, weitere Kollegen für ein Interview zu gewinnen. Womöglich hat dies mit den erheblichen Angriffen auf das Betriebsratsgremium zu tun. Der Betriebsrat, und insbesondere dessen Vorsitzender, stand unter starkem Druck seitens des Managements und hatte mit Legitimationsverlusten in der Gewerkschaftsbasis zu kämpfen. Das Interview mit der Kontaktperson verlief gut und vielversprechend. Meine Versuche auf anderen Wegen Kontakte zu Beschäftigten des Betriebes aufzubauen misslangen jedoch. Aus dem Grund orientierte ich mich neu und fand mit Waffelhaus einen passenden Betrieb für eine Intensivfallstudie.

### 7.3 Erhebungsmethoden: Leitfadeninterviews und ergänzende Datenquellen

Im Rahmen der Forschungsstrategie der Betriebsfallstudie wird typischerweise ein Methodenmix genutzt (Pongratz/Trinczek 2010b: 9). Das *Fundament* meiner Erhebung bilden qualitative Interviews. Ohne qualitative Daten ist undenkbar, kontextsensibel sowie ergebnisoffen zu rekonstruieren, wie und mit welchen Effekten bedingungsgebundene Tarifarbeit umgesetzt wurde. Nichtsdestotrotz wird *ergänzend* auf weitere Erhebungsmethoden zurückgegriffen. Damit liegt den Betriebsfallstudien ein vielfältiger Datenfundus zugrunde, der im Auswertungsprozess trianguliert werden konnte.

»Triangulation beinhaltet die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven auf einen untersuchten Gegenstand oder allgemeiner: bei der Beantwortung von Forschungsfragen. [...] Durch die Triangulation (etwa verschiedener Methoden oder verschiedener Datensorten) sollte ein prinzipieller Erkenntniszuwachs möglich sein, dass also bspw. Erkenntnisse auf unterschiedlichen Ebenen gewonnen werden, die damit weiter reichen, als es mit einem Zugang möglich wäre.« (Flick 2011: 12)

Welche drei Erhebungsmethoden wie angewendet und welche Datensorten gewonnen wurden, wird im Folgenden dargelegt.

### (1) *Experten- und problemzentrierte Interviews*

Die Basis der zehn Betriebsfallstudien bilden qualitative, leitfadengestützte Interviews mit 81 Personen. Den Großteil sprach ich zwischen Januar 2015 und September 2018. Unter den 81 Interviews sind 21 aus früheren Forschungsprojekten, die einer Sekundäranalyse unterzogen wurden (mehr dazu s. u.).

Um möglichst heterogene Perspektiven einzufangen, wurden in jedem Fall die zuständigen Gewerkschaftssekretäre, Aktive aus der Tarifkommission (mit und ohne Betriebsratsmandat), Mitglieder ohne spezielle Funktion und – wo möglich – Beschäftigte, die keine Mitglieder sind, interviewt. Ziel war es, für jede Intensivfallstudie mit mindestens fünf Beschäftigten und einem Hauptamtlichen zu sprechen. Elf sogenannte Kontextinterviews mit Hauptamtlichen waren nicht vorrangig auf einen oder mehrere Betriebsfälle gerichtet, sondern fokussierten darauf, Betriebsfälle zu erkunden und die Erfahrungen mit bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di und NGG zu ergründen. Für diese Interviews wurden in beiden Gewerkschaften Gespräche auf Bundes-, Landesbezirks- und Regions- bzw. Bezirksebene geführt.

Tabelle 9 stellt die Zusammensetzung des Interviewpools dar. Das Alter der interviewten Beschäftigten bewegt sich zwischen den Jahrgängen 1956 und 1992. Es wurden in Summe etwas mehr weibliche als männliche Beschäftigte befragt (55 zu 45 Prozent).

Aus dem Repertoire qualitativer Interviews wurden zwei Varianten kombiniert: zum einen das stärker auf soziale Prozesse abhebende *Experteninterview* und zum anderem das eher auf die subjektiven Motive der Befragten abzielende *problemzentrierte Interview*. Diese Kombination hatte sich im Rahmen meiner Untersuchung zweier Organizing-Projekte bereits bewährt (Thiel 2013). Die Interviewleitfäden wurden nach dem SPSS-Verfahren von Cornelia Helfferich (2009) entwickelt.

Die Gespräche wurden vorrangig als *Experteninterviews* geführt, insbesondere wenn ich mit Hauptamtlichen und Betriebsfunktionären sprach. Obwohl in der einschlägigen Literatur der Begriff des Experten und das Verfahren dieser Erhebungsmethode uneinheitlich verstanden werden, erfreut es sich doch in der qualitativen Forschung und speziell in industriesoziologischen Fallstudiendesign großer Beliebtheit (Bogner/Menz 2009: 17 ff.; Kassner/Wassermann 2002; Pflüger et al. 2010: 39). Meine Untersuchung schließt sich dem Verständnis von Jochen Gläser und Grit Laudel (2010: 12) an: »Experte beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als

Fallbetrieb	Haupt- amtliche	Aktive	Mitglied (ohne Amt)	Nicht-Mit- glied
Bergklinik	2	4	2	1
Waffelhaus	2	4	1	–
Rehaklinik Polar	3	4	2	2
Rehaklinik Polarlux <sup>KF</sup>	(3)	1	–	1
Akutklinik Polar <sup>KF</sup>	(3)	1	–	–
Talklinik	1	8	3	6
Zuckerwelt	1	3	2	1
Tiermetz <sup>KF</sup>	1	1	–	–
Gesoma	1	7	–	1
Rehaklinik Wald	1	2	1	–
Kontextinterviews	6 (Ver.di) 5 (NGG)			
<b>Summe</b>	23	35	11	12
<b>Interviewzahl gesamt</b>	81			

Tabelle 9: Summe interviewter Personen

Anmerkungen: Unter »Aktive« werden ehrenamtliche engagierte Gewerkschaftsmitglieder verstanden. Diese bringen sich im Betriebsrat und/oder der Tariff Kommission ein. Weitere ehrenamtlichen Strukturen wie Vertrauensleute gab es in keinem der Betriebe (mit der Ausnahme eines Netzes an Tarifberatern in der Talklinik, die allerdings nicht zwingend Gewerkschaftsmitglieder sind). Zu den Polarkliniken wurden jeweils die gleichen drei Hauptamtlichen befragt. »KF« hebt die Kurzfallstudien von den übrigen (Intensiv-)Fallstudien ab.

Quelle: eigene Darstellung

Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen. Folglich geht es in Experteninterviews primär darum, soziale Situationen oder Prozesse zu rekonstruieren. Da die meisten Interviewten aktiv in die Umsetzung der bedingungsgebundenen Tarifarbeit involviert waren, verfügen sie über zentrales Verlaufs- und Zusammenhangswissen. Das gilt vor allem für die ehrenamtlich Aktiven und Hauptamtlichen. Alle befragten Beschäftigten verfügen aufgrund ihrer jahrelangen Berufstätigkeit in den Untersuchungsbetrieben zudem über wichtiges »Kontext- und Betriebswissen« (Meuser/Nagel 1991: 445 ff.), das zur Einbettung der Prozessbeschreibungen wichtig ist. So wurden unter anderem Fragen dazu gestellt, wie die Tarifrunden Schritt für Schritt abliefen; wie »die Bedingungen« begründet wurden; wie sich der Organisationsgrad im Zeitverlauf entwickelte, wie der Hauptamtliche die Aktiven unterstützte; wie Mitglieder

gewonnen und beteiligt wurden sowie welche Länge und Konflikintensität die Tarifverhandlungen aufwiesen.

Gegenüber dem Experteninterview zielt das *problemzentrierte Interview* auf die Erfahrungen und subjektiven Theorien der Befragten (Witzel 2000; Witzel/Reiter 2012). Neben Fragen zum Organisationsprozess und dessen Effekten wurden Fragen gestellt, die auf die subjektive »Dimension der Organisationsprozesse« abheben. So beinhalten die Leitfäden u. a. Fragen zur Deutung der eigenen Arbeitsrealität; zur Bewertung der Taktik, »Bedingungen« zu stellen; zum eigenen Gewerkschaftsbild und zur Bindung an die NGG bzw. Ver.di u. v. m. Je weniger die Befragten Schlüsselpersonen waren, die strategische Entscheidungen mitzuverantworten hatten oder als deutungsmächtige Akteure im Betrieb auftraten, desto stärker waren die Interviews problemzentriert angelegt. Aus dem Grund wurden drei Varianten des Interviewleitfadens erstellt: für Hauptamtliche, für Betriebsfunktionäre und für (Nicht-)Mitglieder.

Ein problemzentriert gestaltetes Interview zeichnet sich durch eine balancierte Mischung von Offenheit und Strukturiertheit aus. Demnach ist der Interviewleitfaden entlang von Themen zu gliedern – den sogenannten Problemen –, die gemäß der Fragestellung wichtig sind. Der Leitfaden soll aber nicht rigide verfolgt werden, sondern helfen im Rahmen eines möglichst offenen Verständigungsprozess den Überblick zu behalten. Den Leitfaden flexibel zu handhaben statt einer starren »Leitfadenbürokratie« (Hopf 1978: 101) zu folgen, ist allerdings eine Prämisse des Experteninterviews (Gläser/Laudel 2010: 172 ff.). Das problemzentrierte Interview legt jedoch eine besondere Offenheit nahe. Demgemäß wurden einige Gesprächsabschnitte mit vergleichsweise offenen Fragen bzw. regelrechten Erzählaufforderungen eingeleitet, zum Beispiel zur individuellen Motivation Gewerkschaftsmitglied geworden zu sein, zum Verhältnis zwischen Beschäftigten und Arbeitgeber oder zur Beschreibung des Ablaufs der Tarifverhandlungen. Auch wurde den Befragten zum Abschluss stets die Möglichkeit gegeben, eigene Themen zu ergänzen, unterbeleuchtete Erfahrungen anzusprechen oder aus ihrer Sicht wichtige Aspekte des Organisationsprozesses zu unterstreichen.

*Sampling der Interviewten:* In einem ersten Schritt nahm ich Kontakt zu Hauptamtlichen in verschiedenen Regionen auf und führte strukturierte Kontextinterviews. In diesen ging es zum einen darum, die Art der Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit, deren Relevanz in der jeweiligen Gewerkschaft und die Gründe für deren Verbreitung zu erfassen. Zum anderen gewann ich so eine Übersicht über mögliche Fallbetriebe. Aus diesem

Pool wählte ich nach den oben genannten Indikatoren Betriebe aus und ließ mir den Kontakt zu betrieblichen Schlüsselpersonen geben. Zu einem späteren Zeitpunkt führte ich vertiefende Interviews mit den Hauptamtlichen, die zentral in die Umsetzung der bedingungsgebundenen Tarifarbeit der ausgewählten Betriebe involviert waren. Nicht zuletzt, weil die Organisationsprozesse einige Jahre zurücklagen oder weil sich die Arbeit der Hauptamtlichen auf mehrere Personen verteilte, interviewte ich pro Betrieb in der Regel mehrere Gewerkschaftssekretäre.

Die Auswahl der interviewten Beschäftigten folgte einem gestuften und kombinierten Verfahren. Dadurch können die Schwächen der jeweiligen Herangehensweisen ausgeglichen werden (Kruse 2015: 250 ff.). Zum einen wurde die betriebliche Schlüssel- bzw. Kontaktperson gebeten, den Kontakt zu weiteren Beschäftigten herzustellen – und zwar optimalerweise sowohl zu Aktiven mit und ohne Betriebsratsmandat, zu einfachen Mitglieder ohne Mandat und zu Nicht- bzw. Ex-Mitgliedern (Gatekeeper-Sampling). Zuweilen sprach ich diese Multiplikatoren auf Personen an, die mir in anderen Interviews oder auf Versammlungen begegneten. Die vermittelten Interviews nutzte ich je nach Bedarf wiederum, um nach weiteren Kollegen zu fragen (Schneeball-Sampling). Des Weiteren bekam ich durch einen Online-Fragebogen Kontakt zu weiteren Beschäftigten (s. u.).

Außerdem erweiterte ich die Datengrundlage, wie erwähnt, durch die *Sekundäranalyse* von 21 Interviews aus zwei früheren Forschungsprojekten. Zum einen konnte ich für die Analyse der Prozesse in der Talklinik auf 13 leitfadengestützten Interviews zur Umsetzung der bedingungsgebundenen Tarifarbeit zurückgreifen. Monika Neuner hatte diese Mitte 2011 mit Beschäftigten und Hauptamtlichen geführt und in Form eines unveröffentlichten Berichts aufbereitet. Die Transkripte dieser Interviews wurden bisher nicht weitergehend wissenschaftlich ausgewertet und publiziert. Mit diesen Quellen lag ein hervorragender ungeborgener Datenschatz vor, den sie mir dankenswerterweise zur Verfügung stellte. Zum anderen konnte ich für die Rekonstruktion der Vorgänge in den Betrieben Gesoma und Zuckerwelt auf acht leitfadengestützte Interviews zurückgreifen. Sie wurden im Rahmen des oben genannten Forschungsprojekts »Rückenwind für die Gewerkschaften?« zwischen Oktober 2014 und Januar 2015 geführt – davon fünf von mir selbst und drei von Studierenden im Rahmen des begleitenden Lehrforschungsseminars »Gewerkschaftliche Erneuerung in Ostdeutschland«. Die damaligen Studierenden der Friedrich-Schiller-Universität Jena Luise Franke, Theresa Zwicker und Kim-Anh Hoang-Thi stellten

mir dankenswerterweise die anonymisierten Transkripte ihrer Interviews mit Beschäftigten des Betriebs Gesoma zur Verfügung.

Sekundäranalysen qualitativer Interviews fristeten in der deutschen Forschungslandschaft lange ein Nischendasein, erfahren aber in jüngster Zeit verstärkte Aufmerksamkeit (Birke/Mayer-Ahuja 2017; Medjedović 2014; Beiträge in AIS Studien 2018, Jg. 11, Heft 1). Eine grundlegende Skepsis hinsichtlich des Erkenntnispotentials einer Sekundäranalyse qualitativer Daten gilt als unangebracht (Medjedović/Witzel 2010: 59; Medjedović 2014: 215). Zwar dürfen die Sekundärstudien Daten nicht mit Daten einer Primärstudie gleichgesetzt werden, aber dennoch können sie unausgeschöpfte Potenziale bereithalten – insbesondere wenn die Differenz zwischen den Fragestellungen der Sekundär- und Primärstudie gering ist und der wissenschaftliche wie der gesellschaftlich-historische Kontext der früheren Erhebung bekannt ist (ebd.: 218 ff.; Birke/Mayer-Ahuja 2017: 109 ff.).

Im vorliegenden Fall versprach die Sekundäranalyse sehr fruchtbar zu sein: Die prinzipiellen Methoden – leitfadengestützte Interviews mit Beschäftigten und Hauptamtlichen – und der thematische Fokus der genannten Forschungsprojekte überlappen sich mit meiner Untersuchung stark. In beiden früheren Erhebungen ging es ebenfalls um die Ursachen und Mechanismen gewerkschaftlicher Organisierung. In deren Interviewleitfäden sind entsprechend Fragen zur Motivation Gewerkschaftsmitglied zu werden, zu den Quellen von Unzufriedenheit- bzw. Ungerechtigkeits-erlebnissen, zu Prozessen der Mitgliederbeteiligung, zur Unterstützung durch Hauptamtliche oder dem Rückhalt »der Gewerkschaft« im Betrieb enthalten. Aufgrund meiner eigenen Feldaufenthalte und Interviews in den drei betreffenden Betrieben ist mir der Feldkontext vertraut. Außerdem arbeitete ich im Fall der Lehrforschungsinterviews in dem Projekt, in dessen wissenschaftlichen Kontext die studentischen Interviews stattfanden. Darüber hinaus ist mir im Fall der Interviews in der Talklinik das Studiendesign, die Fragestellung und der theoretische Zugang von Monika Neuner (2011) bekannt. Zwar werden in den 21 sekundäranalytischen Interviews nicht alle Themen verhandelt, die meine Untersuchung leiten, aber die Überschneidungen sind groß. Insofern ist die Sekundäranalyse dieser (vollständig transkribierten) Interviews eine hervorragende *Ergänzung* meiner Studie.

*Bewertung des Samples der Interviewten:* Insgesamt ist das Interviewsample sehr zufriedenstellend. Es ist mir in allen Intensivfällen gelungen, mit genügend Beschäftigten zu sprechen, um ein hinreichend abgesichertes und differenziertes Bild zu bekommen. Mit Abstrichen gilt das auch für die Waldkli-

nik. Angesichts der geschilderten Schwierigkeiten konnte ich dort immerhin drei Beschäftigteninterviews führen. Zusammen mit dem Hauptamtlichen-Interview war es mir schlussendlich möglich, wesentliche Prozesse in der Waldklinik zu rekonstruieren, wenn auch Interpretationsspielräume bleiben. Dies wird an den entsprechenden Stellen im Ergebnisteil deutlich gemacht.

Je größer der Betrieb war, desto wichtiger war es mir, dass die Prozessrekonstruktion auf mehr als dem Minimum von fünf Beschäftigten und einem Hauptamtlichen-Interview aufbaute. Mit Ausnahme der Waldklinik ist mir dies in allen Intensivfällen gelungen (vgl. Tabelle 9).

Auch die Heterogenität des Samples ist sehr zufriedenstellend. Passend dazu, dass acht der zehn Betriebe mehrheitlich weibliche Belegschaften aufweisen, interviewte ich auch mehr Frauen als Männer. Erfreulicherweise konnte ich in fünf der sieben Intensivfälle neben Hauptamtlichen und zentralen Aktiven immer auch einfache Mitglieder und Nicht-Mitglieder sprechen. Lediglich aus der Rehaklinik Wald und der Waffelhaus-Belegschaft konnte ich kein Nicht-Mitglied interviewen. In letzterem Betrieb eine solche Person zu finden, war bei einem Organisationsgrad von rund 80 Prozent vergleichsweise schwierig. Diese Lücke halte ich für unproblematisch, denn ein solches Interview verspricht relativ wenig neue Erkenntnisse für einen Fall zu erbringen, in dem es vor allem zu erklären gilt, wie die außerordentliche weit verbreitete Motivation, Mitglied zu werden und zu bleiben, zustande kam. Im Fall der Waldklinik stand das befragte Mitglied vor der Kündigung seiner Ver.di-Mitgliedschaft und war damit eine aufschlussreiche Quelle. Im Fall Gesoma konnte ich statt eines »einfachen Mitglieds«, immerhin ein Gewerkschaftsmitglied interviewen, das noch als Nachrücker ab und an in der Betriebsratsarbeit involviert ist. Nichtsdestotrotz konnte ich differenzierte Einschätzungen zur »Stimmung an der Basis« einfangen. Denn diese Person gehörte nicht zum engeren Kreis der gewerkschaftlichen Betriebsräte und war – wie weitere Interviewte auch – nicht freigestellt, sondern weiterhin routinemäßig in der Produktion tätig.

*Interviewdurchführung:* Die Interviewdauer variierte zwischen den Personen stark – von einer Dreiviertelstunde bis zu vier Stunden. In der Regel liefen die Interviews zwischen anderthalb und zweieinhalb Stunden. Den Befragten stand es frei, den Ort zu wählen. Die meisten Beschäftigten sprach ich in ihrem Betrieb. Bis auf die Waldklinik suchte ich daher alle Betriebe auf. Mit den Hauptamtlichen sprach ich in der Regel im lokalen Gewerkschaftsbüro. 20 Beschäftigteninterviews fanden im Betriebsratsbüro statt – fast im-

mer ohne dass weitere Personen anwesend waren. In neun Fällen luden mich die Befragten nach Hause ein. In acht Fällen trafen wir uns in ruhigen Restaurants, Gemeinderäumen, Cafés oder in einem Fall im lokalen Gewerkschaftsbüro. Elf Personen interviewte ich ausschließlich telefonisch. In der Regel waren wir uns aber vorher bereits in vivo begegnet. In fünf Fällen hatte ich ausschließlich über das Telefon Kontakt. Im Fall Waffelhaus fanden drei Interviews als Gruppeninterview statt, wobei ich zwei der Befragten zusätzlich telefonisch sprach.

Während der Interviews gab es keine nennenswerten Störungen. Die Gesprächsatmosphäre war meiner Wahrnehmung nach stets aufgeschlossen und kooperativ. Dafür sprechen die Interviewlänge der allermeisten Gespräche sowie zahlreiche vertraulich mitgeteilte Aussagen.

Bevor auf die Auswertung dieser Interviews eingegangen wird, werden zunächst die weiteren Datenquellen erläutert und ihre ergänzende Rolle beschrieben.

## *(2) Dokumentenanalyse*

Neben den Interviews stellte ich einen breiten und sehr heterogenen Korpus an Dokumenten zusammen. In jedem Fall fragte und suchte ich gezielt nach weiteren »Artefakten«, die helfen die Organisationsprozesse zu rekonstruieren. Dokumente gelten schließlich als »eine sinnvolle Ergänzung zu anderen Datensorten, wenn die Kontexte ihrer Herstellung und Verwendung berücksichtigt werden« (Flick 2016: 331). In manchen Fällen gaben sie neue, differenzierte Einblicke (z. B. Umfrageergebnisse), in manchen Fällen halfen sie Interviewaussagen zu validieren (z. B. hinsichtlich der Chronologie von Abläufen).

Gezielt gesammelt und gesichtet wurden: Flugblätter, Pressemitteilungen, Zeitungsartikel und Fernsehberichte aus den Lokalnachrichten, Geschäftsberichte, Facebook-Seiten zu den Tarifrunden samt Nutzer-Kommentaren, Internetpräsenzen der Unternehmen, interne Protokolle von Tarifkommissions- oder Mitgliederversammlungen, Dokumentationen von Umfrageergebnissen, Internetberichte auf Arbeitgeberbewertungsplattformen und »Labournet« sowie Artikel in den Zeitschriften »Infodienst Krankenhäuser« und »Ver.di publik«. Zu den genannten Dokumenten kommen die Protokolle von zwei Mitgliederversammlungen hinzu, denen ich im Fall der Tal- und der Bergklinik beiwohnen konnte. Außerdem ließ ich mir

pro Fallbetrieb einen ausführlichen Fragebogen zu betrieblichen Hintergrundinformationen und von allen Interviewten einen Fragebogen zu ihren Sozialdaten ausfüllen.

### (3) Standardisierter Online-Fragebogen

Des Weiteren ergänzte ein standardisierter Online-Fragebogen, der sich an alle Beschäftigten richtete, die Untersuchung. Diesen konstruierte ich mit der Software »Limesurvey« eigens für die Untersuchung. Mit ihm verfolgte ich drei Ziele.

(1) Da ich aus zeitökonomischen Gründen nur eine relativ eng begrenzte Zahl der beteiligten Beschäftigten pro Fall interviewen kann, konstruierte ich eine Online-Umfrage, um auf dem Weg über die Interviews mit einfachen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern hinaus *mehr direkte Einschätzungen* aus den entfernteren Kreisen der Belegschaft zu erlangen. Sie beinhaltete Fragen zu den Beitrittsgründen und der Austrittsneigung von Gewerkschaftsmitgliedern, der Repräsentationsfähigkeit von Hauptamtlichen, Betriebsräten und Tarifkommissionen, der Zufriedenheit mit den Ergebnissen und der Mitgliederbeteiligung bei den jüngsten Tarifverhandlungen sowie zu den eigenen Austrittsbegründungen oder denen von Kollegen.<sup>40</sup> Ein Teil der Fragen steuerte damit potenziell ergänzend Wissen zum Datenpool je Fallbetrieb hinzu, ein anderer Teil eignete sich, um die Gültigkeit von Interviewaussagen kritisch zu reflektieren.

(2) Mit dem standardisierten Fragebogen verband sich auch die Absicht, gezielte und konkrete *Vergleiche zwischen den Aktivenkernen* anstellen zu können. Denn dieser beinhaltete Fragen zur gewerkschaftlichen Verbundenheit und dem Solidarhorizont der Aktiven.

(3) Außerdem sollte der Fragebogen mir *Kontakt zu Interviewpartnern* ermöglichen, die ich über das Gatekeeper- und Schneeball-Sampling nicht erreichte.

Um die Praktikabilität der Umfrage zu prüfen, bat ich einige haupt- und ehrenamtliche Gewerkschafter, die ich interviewte hatte, um eine Einschätzung zur Länge und Verständlichkeit des Fragebogens. Das Feedback war sehr positiv, sodass ich den Bogen nach kleinen Anpassungen auf einer Inter-

---

<sup>40</sup> Die konkreten Fragen und deren Antwortoptionen (i. d. R. 4-stufige Likert-Skala) werden im Ergebnisteil im Kontext des jeweiligen Argumentationsgangs dargelegt.

netseite<sup>41</sup> veröffentlichte und testweise in drei Kliniken bewarb. Die Erfahrung zeigte, dass es im Falle von Gewerkschaftsmitgliedern rund 15 Minuten dauert die Umfrage auszufüllen. Die kürzere Version für Nicht-Mitglieder dauert rund acht Minuten.

Der Pretest zum Jahreswechsel 2016/2017 zeigte, dass die Resonanz weit unterhalb dessen blieb, was für eine inferenzstatistische Itemanalyse und Auswertung der Antworten nötig ist. Trotz des persönlichen Anschreibens an rund 750 Mitglieder sowie Ansprachen auf Mitglieder- bzw. Betriebsversammlungen füllten in den betroffenen Kliniken gerade einmal rund 70 Personen den Bogen aus (ein Teil davon unvollständig). Da mir die Ressourcen fehlten, um die Resonanz des Erhebungsinstruments auf ein zufriedenstellendes Maß zu steigern (z. B. durch aufsuchendes Werben auf den Stationen), nahm ich vom ersten Ziel Abstand. Die empirischen Daten der standardisierten Befragung von einfachen Gewerkschaftsmitgliedern und Nicht-Mitgliedern konnten, so war fortan klar, lediglich bestärkende oder abschwächende Indizien zu bestimmten Einschätzungen aus der qualitativen Empirie liefern – nicht zuletzt aufgrund der zahlreichen offenen Antwortformate, die die Umfrage beinhaltete. Da der Fragebogen von Beginn der Untersuchung an keinen Eckpfeiler, sondern eine ergänzendes Erhebungsinstrument darstellte, war es an diesem Punkt der Erhebung nicht nötig, das ursprüngliche Studiendesign zu ändern. Aus diesen Gründen stellt es kein Problem dar, dass der Fragebogen im Weiteren nicht in allen Betrieben per Anschreiben an alle Mitglieder beworben wurde, sondern in manchem Fall nur mittels verteilter Handzettel (Talklinik, Zuckerwelt) oder via Aushang im Informationskasten des Betriebsrates (Waffelhaus).

In Summe flossen Fragebögen von 85 Beschäftigten in die Auswertung ein (54 Prozent Frauen, 46 Prozent Männer). 78 Personen füllten den Fragebogen vollständig aus. Weitere 7 Fragebögen, die nicht bis zum Ende ausgefüllt wurden, konnten nach einer Prüfung einbezogen werden. Geprüft wurde, ob die Antworten der unvollständigen Bögen widersprüchlich oder unplausibel sind und ob die Sozialdaten mit einem vollständig ausgefüllten Fragebogen übereinstimmen könnten. Das Alter der Befragten liegt im Durchschnitt bei 46 Jahren und rangiert zwischen 16 und 63 Jahren. 42 Personen fallen in die Kategorie »Aktive«, 36 sind »einfache Mitglieder« und 7 gehören keiner Gewerkschaft an (Tabelle 10).

---

41 Der Fragebogen ist im Internet weiterhin einsehbar: [www.gewerkschaft.uni-jena.de](http://www.gewerkschaft.uni-jena.de).

<b>Fallbetrieb</b>	<b>Anzahl der Fragebögen</b>	<b>davon: Aktive (Größe des Aktivenkreis)</b>	<b>davon: Mitglieder</b>	<b>davon: Nicht-Mitglieder</b>
Bergklinik	15	8 (17)	7	–
Rehaklinik Polar	23	8 (8)	15	–
Waffelhaus	5	5 (5)	–	–
Rehaklinik Polarlux <sup>KF</sup>	4	1	3	–
Akutklinik Polar <sup>KF</sup>	5	2	3	–
Talklinik	17	6 (15)	5	6
Rehaklinik Wald	–	–	–	–
Zuckerwelt	6	4 (4)	1	1
Gesoma	10	8 (8)	2	–
Tiermetz <sup>KF</sup>	–	–	–	–
Davon: <i>Frauen</i>	46	19	23	4
Davon: <i>Männer</i>	39	23	13	3
<i>Summe</i>	85	42 (57)	36	7

Tabelle 10: Rücklauf der Online-Umfrage je Fallbetrieb

Anmerkungen: Als Aktiver gilt in der Online-Befragung, wer angab, Gewerkschaftsmitglied zu sein und in der Tarifkommission und/oder im Betriebsrat mitzuarbeiten. Aus den Interviews und dem Fragebogen zu den betrieblichen Hintergründen ist es möglich, den Kreis der Aktiven der sieben Intensivfälle relativ genau zu bestimmen. Dass dieser Kreis von einer noch kleineren Zahl zentraler Aktiver maßgeblich zusammengehalten und geprägt wird, steht außer Frage. In der Rehaklinik Wald existierte zum Erhebungszeitpunkt kein Aktivenkreis mehr.

Quelle: eigene Darstellung

Das zweite Ziel des Online-Tools – leicht vergleichbare Daten zu den interessenpolitischen Solidarorientierungen der Aktivenkerne – zu erreichen, gelang gut. Über alle sechs Intensivfälle mit Aktivenkern hinweg füllten 42 Aktive den Fragebogen aus. Obgleich der Rücklauf auf alle Mitglieder oder Beschäftigten je Intensivfallstudie verschwindend gering war, so ist die Teilnahme von rund drei Vierteln der Aktiven sehr zufriedenstellend. Interviews und persönliche Begegnungen, die ein gewisses Maß an Vertrauen schufen, dürften die gute Resonanz unter den gewerkschaftlichen Betriebsräten und den Tarifkommissionsmitgliedern erklären. Diese Aktivenkerne machen nur einen kleinen Teil der gewerkschaftlichen Mitglieder in einem Betrieb und einen noch kleineren Teil der Gesamtbelegschaft aus. Sie beeinflussen aber Organisationsprozesse ganz entscheidend: zum einen weil sie für viele, wenn nicht die meisten Beschäftigten »die Gewerkschaft« repräsentieren und meinungsprägend wirken können; zum anderen weil sie in der Interessenartikulation der Belegschaft wichtige Funktionen

einnehmen und richtungsweisende Entscheidungen treffen. Deswegen ist es von besonderem Interesse deren gewerkschaftlichen Orientierungen zu erfassen.

Die Fragebogendaten flossen auf zwei Wegen in die Auswertung ein: (1) Im *Einzelfall* wurde ein Antwort-Item analog einem Interview im Kontext (a) der übrigen Antworten der Person und (b) des Betriebs- und Zusammenhangswissens aus den übrigen Datenquellen eines *Intensivfalles* interpretiert. Das heißt, sie wurden wie die übrigen »Dokumente« behandelt und als *ergänzende* Daten in die Gesamtauswertung eines jeden Falles integriert. (2) In den themenbezogenen *Fallvergleichen* hinsichtlich der Beitrittsmotive und dem Solidarhorizont der Aktiven wurden die standardisierten Antworten zu einer Item-Batterie *über alle Fallbetriebe hinweg* deskriptiv-statistisch ausgewertet und mehr oder weniger gleichberechtigt mit den übrigen qualitativen Daten trianguliert (vgl. Kap. 11.6 und 12.6).

Letztlich bewährte sich der Online-Fragebogen als ein Kontaktinstrument. 15 Personen hinterließen ihre Kontaktdaten mit der Einwilligung, für ein Interview bereit zu stehen.

## 7.4 Auswertungsmethode

Zunächst wurden die Interviews mit Unterstützung der Software »F4« transkribiert – und zwar weitgehend vollständig und wörtlich. Einzelne Passagen wurden, wenn sie thematisch nicht von Interesse waren (u. a. Absprachen) ausgelassen oder bei nachrangiger Bedeutung – im fortgeschrittenem Stadium der Untersuchung – lediglich paraphrasiert. Von den Vorgesprächen mit Hauptamtlichen wurden Protokolle mit ausgewählten wörtlich transkribierten Passagen angefertigt. Bei der Verschriftlichung der Interviews war die Maxime leitend, dass der *für die Fragestellung* nötige Informationsgehalt aus den Gesprächen erhalten bleibt. Denn Uwe Flick (2016: 380) zufolge schon dies Ressourcen, die so in die Interpretationsarbeit fließen können, und generiert übersichtlichere Transkripte, die weniger Gefahr laufen, den Sinn des Gesagten zu verstellen. Aus diesen Überlegungen heraus wurden die relativ differenzierten Transkriptionsregeln von Christa Hoffman-Riem (1984: 331) mit denen der »einfachen Transkription« nach Thorsten Dresing und Thorsten Pehl (2012: 19 ff.) kombiniert. Das heißt, die Sprache und die Interpunktion wurden dem Schriftdeutsch angenähert. Für

das Textverständnis notwendige sprachbegleitende Handlungen wurden in die Transkripte ebenso aufgenommen wie auffällige Interjektionen und Begleiterscheinungen des Sprechens (z. B. Lachen).

Alle Transkripte wurden anschließend in das Programm »MAXQDA 12« eingespeist und je Fallbetrieb gruppiert. Dieser Datenpool wurde schließlich mittels *qualitativer Inhaltsanalyse* nach der von Gläser und Laudel (2010) vorgeschlagenen Verfahrensweise ausgewertet, die grundlegend an dem Ansatz von Philipp Mayring (2010) ausgerichtet ist. Diese Auswertung ist grundsätzlich an alltäglichen Prozessen des Verstehens und Interpretierens orientiert, beachtet aber auch latente Sinngehalte (Mayring 2010: 32 ff.; Kuckartz 2016: 44 ff.). Nach Mayring (2010: 63 ff.) lassen sich drei Grundformen des Interpretierens unterscheiden: Strukturieren, Zusammenfassen und Explizieren. Alle drei Formen prägen auch den Ablauf des folgenden Auswertungsverfahrens (vgl. Gläser/Laudel 2010: Kap. 5).

Im *ersten Schritt* der qualitativen Inhaltsanalyse ist ein Suchraster angelegt worden, nach welchem Informationen aus den Texten extrahiert wurden. Dieses Suchraster besteht aus Kategorien, die in Summe den sogenannten Codebaum bzw. das Kategoriensystem bilden. Der Codebaum wurde ausgehend von den drei Fragestellungen und den dazu gehörigen theoretischen Vorüberlegungen konstruiert, blieb aber für fortwährende Ergänzungen offen. Tabelle 11 zeigt die Hauptcodes und ausgewählte Subcodes des Suchrasters.

Kategoriengeleitet die Interviews auszuwerten, meint demnach, dass die Analyse der Interviews dadurch strukturiert wird, das Gesprächsabschnitte zu Kategorien zugeordnet werden. Diese Kategorien sind relativ offene thematische Marker:

»Zur Offenheit des Kategoriensystems gehört, dass die Merkmalsausprägungen frei verbal beschrieben werden. Die Daten werden also nominalskaliert erhoben, und die ›Skala – die Liste der Ausprägungen – entsteht im Prozess der Extraktion. Damit wird die Extraktion an die Eigenart der theoretischen Variablen angepasst, komplexe Zustände zu beschreiben.« (Gläser/Laudel 2010: 201)

Nachdem alle Interviews durchgelesen und alle relevanten Abschnitte codiert wurden, lag je Kategorie eine mehr oder wenige umfangreiche Sammlung an Rohdaten vor. In meinem Fall wurden 5.130 Textabschnitte codiert.

Im *zweiten Schritt* der qualitativen Inhaltsanalyse wurden diese Rohdaten »aufbereitet, das heißt, zusammengefasst, auf Redundanzen und Widersprüche geprüft und nach für die Auswertung relevanten Kriterien

Hauptcodes	Subcodes (Beispiele)
Gewerkschaftliches Handlungsfeld	Betriebsdaten und Belegschaftsstruktur, Arbeitsmarktlage
Tarif- und Gewerkschaftsarbeit vor bedingungsgebundener Tarifarbeit	–
Hintergründe zur Umstellung auf bedingungsgebundene Tarifarbeit	Motive für die Umstellung
Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit	Art und <i>Framing</i> der Bedingungen, Beteiligungsmöglichkeiten, De-Facto-Beteiligung
(Nicht-)Beitrittsmotivation	Unzufriedenheit/Ungerechtigkeit, Ursachenattribution
Bindungsaktivitäten und Haltearbeit	Wirksamkeitserfahrung
Arbeitgeberverhalten und Aktivitäten von Gewerkschaftsgegnern	Arbeitgeberreaktion auf kollektive Organisation, strategische Reaktion dagegen, Motive der Gewerkschaftsgegner
Hauptamtlichen-Ehrenamtlichen-Beziehung	Formen der Unterstützung, Bewertung der Beziehung
Organisationsmacht	Organisationsgrad, Aktivenkern, Solidarhorizont
Effektivität und Output der gewerkschaftlichen Macht	Tarifliche Veränderungen, sonstige Effekte der Aktiven bzw. Betriebsräte
Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen	Rückwirkung auf die Betriebsratsarbeit, Partizipationsspiralen-These, Rolle und Funktion der Tarifkommission

Tabelle 11: Suchraster der qualitativen Inhaltsanalyse

Quelle: eigene Darstellung

sortiert« (Gläser/Laudel 2010: 202). Diese Fallzusammenfassungen – auch Synopsen genannt – sortierten die Informationen je Betrieb nach zeitlichen und sachlichen Aspekten. Für jede Betriebsfallstudie wurde eine Synopse verfasst. Eine Ausnahme bilden die Kurzfallstudien zur Akutklinik Polar und zur Rehaklinik Polarlux, für die nur eigene, vertiefende Unterkapitel in der Synopse des Intensivfalls Rehaklinik Polar angelegt wurden. Alle Synopsen weisen stets die gleiche Grundgliederung auf und umfassen zwischen 62 und 174 Normseiten. Sie beinhalten zahlreiche direkte und indirekte Interviewzitate sowie umfangreiche Quellenverweise auf die Rohdaten, sodass stets eine Pendelbewegung zwischen Zusammenfassung und Originalem-pirie möglich ist. Auf diesem Weg entstand für die weitere Auswertung der Betriebsfallstudien eine umfangreiche »strukturierte Informationsbasis« (Gläser/Laudel 2010: 202). In diese flossen auch die Informationen aus der

Durchsicht der Dokumente und deskriptive Rohdaten aus der Onlineumfrage ein.

Im *dritten Schritt* der qualitativen Inhaltsanalyse wurden die Synopsen ausgewertet. Es wurde je Fall bzw. fallübergreifend nach den Kausalmechanismen gesucht, gemeinsam auftretende Merkmale identifiziert und Typisierungen vorgenommen (vgl. Gläser/Laudel 2010: 202 f., 246 ff.). Zu rekonstruieren war zum einen, worauf das Gelingen bzw. (relative) Misslingen des initialen Aufbaus gewerkschaftlicher Organisationsmacht (bis zum ersten Tarifabschluss auf Grundlage bedingungsgebundener Tarifarbeit) fallspezifisch zurückzuführen ist. Zum anderen war zu prüfen, ob fallübergreifend gleiche oder vergleichbare Mechanismen am Werk sind. Anschließend wurden die Fallbeispiele längsschnittlich betrachtet, um die Mechanismen zu eruieren, die maßgeblich erklären, warum die gewerkschaftliche Organisation in den Fallbetrieben unterschiedlich nachhaltig verlief. Abschließend wurde untersucht, wie sich der neue Ansatz bedingungsgebundener Tarifarbeit zur traditionellen Pfadlogik der deutschen Arbeitsbeziehungen verhält. Dabei wurde auf die sechs Thesen aus Kapitel 4 zurückgegriffen. Da die Rolle und Funktion betrieblicher Tarifkommissionen ein völlig unterbelichtetes Thema der Soziologie industrieller Beziehungen darstellt, obwohl diese Kollektivinstanzen in den untersuchten Haus- bzw. Firmentarifauseinandersetzungen eine zentrale Rolle spielen, wurde die Erkenntnismöglichkeiten dieser Studie genutzt, um deren Zustandekommen, Arbeits- und Funktionweise(n) sowie Beziehungen zu anderen Akteuren in der betrieblichen Interessenpolitik zu explorieren und stellenweise typologisch zu verdichten.

Es wäre verkürzt, den *realen* Auswertungs- und Erkenntnisprozess auf die drei Anwendungsschritte der qualitativen Inhaltsanalyse zu reduzieren. Jener Prozess beginnt im Interview und setzt sich während der Transkriptionen und dem Codier-Prozess fort. Wie für die qualitative Forschung im Allgemeinen gilt für die qualitative Inhaltsanalyse im Speziellen, dass der Prozess der Datenerhebung und -auswertung nicht strikt zu trennen ist und für gewöhnlich nicht in der beschriebenen abstrakten Reinform abläuft (Kuckartz 2016: 55 ff.; Flick 2016: 371 ff.). Je nach zeitlichen Ressourcen wurden direkt nach den Interviews Protokolle angefertigt, die wesentliche Einsichten und erste Auswertungsideen festhielten.

Die hier beschriebene qualitative Inhaltsanalyse erweist sich aus mehreren Gründen als eine angemessene Auswertungsmethode für diese Untersuchung: Zum einen ist diese Arbeit theoriegeleitet, möchte aber zugleich dem Offenheitsprinzip qualitativer Forschung gerecht werden. Dem entspricht

das beschriebene inhaltsanalytische Verfahren durch das Wechselspiel deduktiver und induktiver Bildung von Kategorien und durch die Verwendung einer strukturierten, aber für Ergänzungen offenen Gliederung der Synopsen. Zum anderen können durch Fallzusammenfassungen komplexe Zustände und Prozesse beschrieben werden, ohne dass die Logiken, Mechanismen und strukturierenden Zusammenhänge der untersuchten sozialen Prozesse hinter codierten Einzelsequenzen verschwinden. Außerdem ist die qualitative Inhaltsanalyse geeignet, die umfangreiche Textmenge einer effizienten Analyse zu unterziehen.

Dass sich das methodische Gesamtvorgehen dieser Arbeit bewährte, um realitätsnahe Fallrekonstruktionen zu entwickeln, dafür spricht die exemplarische Validierung des Ergebnisteils. Denn die Abschnitte zu den Polarkliniken wurden von einem zentralen Aktiven der Rehaklinik Polar gegengelesen und ohne nennenswerten Änderungsbedarf für treffend befunden. Zur Qualitätssicherung durchliefen außerdem mehrere Synopsen und sämtliche Falldarstellungen des Ergebnisteils Feedbackschleifen mit interessierten Wissenschaftlern (*peer debriefing*).

## 7.5 Verallgemeinerbarkeit und Grenzen der Studie

Da es sich um die erste dezidierte Forschungsarbeit zu bedingungsgebundener Tarifarbeit handelt, ist diese Studie grundsätzlich explorativ angelegt. Anhand des retrospektiven Fallvergleichs der Anwendung bedingungsgebundener Tarifarbeit wird ein Vorstoß in unbekanntes Terrain gewagt. Die ermittelten Erklärungsmuster und Typisierungen legen einen fundierten Aufschlag zu der Frage vor, warum bedingungsgebundene Tarifarbeit eine – mal mehr und mal weniger – wirksame Strategie darstellt, um betriebliche Organisationsmacht aufzubauen und nachhaltig zu sichern. Der Anspruch ist zunächst, theoriegeleitet die Organisierungsdynamiken und Effekte in den Arbeitsbeziehungen der zehn Betriebsfälle zu rekonstruieren und über den Fallvergleich Erklärungen zu entwickeln, warum der Aufbau betrieblicher Organisationsmacht *im Untersuchungssample* unterschiedlich gelang. Allgemeingültigere Aussagen, etwa über *die* Wirkfaktoren *der* bedingungsgebundenen Tarifarbeit oder über *die* Wirkmächtigkeit *der Typen* bedingungsgebundener Tarifarbeit, werden mit dieser Arbeit nicht angestrebt. Erst weitere Forschung auf der Basis einer größeren Zahl von Fällen,

in ausgedehnteren betrieblichen Kontexten bzw. Branchen und auf der Basis einer größeren Interviewzahl je Fallbetrieb wird zeigen, inwiefern die ermittelten Typen und Wirkfaktoren hinreichend über das Untersuchungssample hinaus erklärungskräftig sind oder modifiziert bzw. ergänzt werden sollten.

Eine weitere Grenze der Studie besteht darin, dass sie retrospektiv angelegt ist. Dies ermöglicht zwar die Organisierungsdynamiken im zeitlichen Verlauf zu betrachten. Dafür bleiben aber vereinzelt Lücken, die aus unzureichendem Erinnerungsvermögen und fehlenden Dokumenten resultieren. Die Triangulation von verschiedenen Befragten und Quellen dämmt diese Problematik hinreichend ein. Mit verbleibenden Lücken wird offen umgegangen.

Das Falldesign stellt einen Mittelweg zwischen den Extremen einer Vielzahl an Kurzfallstudien einerseits und einer kleinen – womöglich nur zwei kontrastierende Fälle beinhaltenden – Anzahl an Intensivfallstudien andererseits dar. Der Mittelweg war aus mehreren Gründen angezeigt: Zum einen betritt die Studie Neuland, dass durch eine kleine Fallzahl nur sehr begrenzt ausgeleuchtet werden kann. Zum anderen bieten Kurzfallstudien nicht die Tiefe, um die Organisierungsdynamiken hinreichend genau zu rekonstruieren. Zudem bot sich der Vergleich von Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit in zwei Gewerkschaftswelten an, weil anzunehmen war, dass sich damit leichter unterschiedliche Umsetzungsweisen bedingungsgebundener Tarifarbeit entdecken lassen. Die Entscheidung in den Bereichen der Gewerkschaft Ver.di und der NGG Untersuchungen durchzuführen, gebot wiederum in jedem Bereich mehrere vergleichbare aber kontrastierende Fälle zu untersuchen.

Die Übertragbarkeit der Befunde auf integrierte Betriebskontexte der industriellen Einfacharbeit (Nahrungsmittelindustrie, Textilindustrie etc.) und der Sorgearbeit (Krankenhausbranche, Altenheime u. ä.) ist zu erwägen – sofern es in diesen Bereichen gewerkschaftliche Vorzeigebetriebe bzw. angesehene Tarifnormen als Aufwärtsvergleich gibt und weitere ähnliche Kontextfaktoren bestehen. In keinem der untersuchten Betriebe gab es beispielsweise eine Gewerkschaftsorganisation, die sich in Konkurrenz zu Ver.di und NGG zu profilieren versuchte. Unter ähnlichen Kontextbedingungen erscheinen die Befunde auch auf Tarifobjekte mit einer Vielzahl an Betrieben übertragbar, was durch die Prozesse im Polarklinik-Verbund bestärkt wird. Ob und wenn ja, wie die Strategie auf Flächentarife und Kontexte mit Konkurrenzgewerkschaften übertragen werden kann, ist ei-

---

ne Diskussion, die sinnvollerweise erst nach der Auswertung der Empirie aufgenommen wird (vgl. Kap. 13.2.3).

Bevor die Fallstudien angemessen ausgewertet werden können, sind diese zu kontextualisieren. Im Folgenden werden daher deren Branchen skizziert und geschildert, wie die Arbeitsbeziehungen in diesen Bereichen ausgeprägt sind.



# 8 Branchen und Arbeitsbeziehungskontext der Fallstudien

## 8.1 Akut- und Rehakliniken: Zwischen Gemeinwohl und Ökonomisierung

Die stationäre Gesundheitsversorgung in Akut- und Rehakliniken ist nicht nur an sich eine gesellschaftlich hoch sensible Branche. Sie ist auch arbeits- und beschäftigungspolitisch außerordentlich bedeutsam. Ende 2017 arbeiteten rund 1,24 Millionen Beschäftigte in den 1.942 deutschen Krankenhäusern (Destatis 2018: 4) sowie rund 122.600 Beschäftigte in den 1.142 Vorsorge- bzw. Rehabilitationseinrichtungen (Destatis 2019a, 2019b) – zehntausende Beschäftigte in ausgegliederten Servicebetrieben nicht einberechnet. Das sind fast doppelt so viele Beschäftigte wie in der deutschen Automobilindustrie.

In diesem Kernbereich der Dienstleistungswelt Deutschlands sind die privaten Akut- und Rehakliniken angesiedelt, die in dieser Studie untersucht werden. Dieser Bereich ist stark von politischen Rahmenbedingungen abhängig. Folglich hat die »lange Wende zum Neoliberalismus« (Streeck 2013: 58) mit ihrer Orientierung an Liberalisierung und Austerität auch diese Branche verändert. In den zurückliegenden zwei Jahrzehnten kam es zu einem paradigmatischen Strukturwandel, den man als »kapitalistische Landnahme« (Dörre 2009) begreifen kann. Im Zuge einer stufenweisen *Ökonomisierung des Gesundheitswesens* hat sich das Antlitz der stationären Gesundheitsversorgung grundlegend gewandelt (Deppe 2005: 63 ff.; Gerlinger/Mosebach 2009) – insbesondere deren Eigentümerstrukturen und Arbeitsbeziehungen samt den Arbeits- und Lohnbedingungen.

### *Der Strukturwandel im Bereich von Akut- und Rehakliniken*

Im Rehaklinik-Bereich deckt eine Art Pauschalvergütung alle Kosten etwa für Personal- und Investitionen ab. Die Ausgaben tragen in der Regel die Ge-

setzliche Kranken-, Renten- oder Unfallversicherung (Baldauf/Vitols 2019: 39). Das Krankenhauswesen zeichnet sich demgegenüber im Wesentlichen durch eine duale Finanzierung aus. Die öffentliche Hand trägt die Betriebsmittelkosten (u. a. Gebäudeinstandhaltung, Investitionen); die laufenden Behandlungs- bzw. Betriebskosten tragen die Krankenkassen. Traditionell wurden die entstehenden Krankenhaus-Kosten bedarfsbezogen entrichtet (Selbstkostendeckungsprinzip). Mit dem angesprochenen Strukturwandel fand jedoch ein Paradigmenwechsel hin zur Steuerung entlang von Marktprinzipien und Kosten-Nutzen-Kalkülen statt. Im Zentrum stehen nun im Krankenhaus- wie im Rehaklinik-Bereich finanzielle Anreize zur Ausgabenbeschränkung (Böhm/Henkel 2009; Gerlinger 2013; Baldauf/Vitols 2019).

Während im Bereich der stationären Rehabilitation Ende der 1990er Jahre eine Reihe von Gesetzen u. a. den Kreis der Anspruchsberechtigten, Tagessätze oder die Dauer von Reha-Maßnahmen verringerte (Baldauf/Vitols 2019: 18 f.), wurden mit der Gesundheitsreform im Jahr 2000 die Vergütungen der Krankenhäuser fast vollständig auf leistungsorientierte Fallpauschalen umgestellt. In beiden Bereichen wuchs der Wettbewerb zwischen den Einrichtungen, die Gewinnerorientierung nahm zu und der Kostendruck stieg.<sup>42</sup> Dies soll am Beispiel der Entwicklung im Bereich der Krankenhäuser im Folgenden genauer dargelegt werden.

Die Finanzierung eines Behandlungsfalles im Krankenhaus erfolgt seit der Gesundheitsreform im Jahr 2000 nach einer diagnosespezifischen Pauschale (*diagnosis related groups* – DRG). Diese wird nach einer jährlichen Prüfung an die neu ermittelten Durchschnittswerte angepasst, was – analog zu einem Akkordsystem – in einen ständigen »Produktionskostenwettbewerb« zwischen den Klinikträgern mündet (Wendl 2009: 222 ff.).<sup>43</sup>

42 Im Bereich der Rehakliniken führte dies zu einem Verdrängungswettbewerb, im Zuge dessen vor allem kleine Einrichtungen vom Markt verschwanden und bundesweit Bettenkapazitäten abgebaut wurden. Die Bettenauslastung, ein wesentlichen Faktor für die betriebswirtschaftliche Prosperität, ist aber seit 1996 von 62 auf 84 Prozent im Jahr 2017 gestiegen (Baldauf/Vitols 2019: 18). Untersuchungen zeigen, dass die absolute Mehrheit der Einrichtungen positive Jahresabschlüsse und Gewinne ausweisen (ebd.: 46 ff.). Insbesondere private Einrichtungen gelten als wirtschaftlich stabil (ebd.). Aufgrund des demographischen Wandels wird mit einer positiven Entwicklung in der stationären Rehabilitation gerechnet (ebd.: 34)

43 Die CDU/CSU-SPD-Regierung (2013–2021) hat eine Korrektur des DRG-System vorgenommen. Ende 2018 wurden das »Pflegepersonal-Stärkungsgesetz« und die »Pflegepersonaluntergrenzenverordnung« erlassen. Teile der Pflege werden fortan aus den DRGs ausgeklammert, was der Anfang eines Paradigmenwechsels sein kann. Beide gesetzlichen Regelungen sind indes »die Karikatur einer gesetzlichen Personalbemessung«, die »viele neue Probleme schaffen werde, statt

Es entstand ein völlig neues Bild des Arbeitsplatzes »Krankenhaus«. Aus der gemeinwohlorientierten Institution sozialer Daseinsfürsorge ist ein »auf sich gestellte[s] Wirtschaftsunternehmen« geworden (Simon 2013: 162) – und zwar unabhängig von dessen Trägerschaft. Am deutlichsten zeigt sich diese neue Realität aber in dem massiv gewachsenen Segment privat betriebener Krankenhäuser. Im Bereich der Rehakliniken ist dies ähnlich. Allerdings war dort der Anteil der Privaten mit 60 Prozent bereits Anfang der 1990er Jahre dominant (Baldauf/Vitols 2019). Zu den traditionell in privater Hand befindlichen Reha- und Akutkliniken gehören die drei Untersuchungsbetriebe aus dem Verbund des Polar-Konzerns.

Nach einer ersten Privatisierungswelle Anfang der 1990er Jahre in Ostdeutschland folgten weitere zahlreiche Veräußerungen öffentlicher Akut- und Rehakliniken in den 2000er Jahren. Teil jener ersten Privatisierungswelle waren mit der Rehaklinik Wald und den zwei Krankenhäusern Berg- und Talklinik drei der sechs untersuchten Kliniken. Die politisch Verantwortlichen sahen in den Verkäufen ein Mittel, die öffentlichen Haushalte angesichts der wachsenden Verschuldung zu entlasten.

Heute ist Deutschland mit einem Anteil an privaten Krankenhäusern von rund 35 Prozent ein Spitzenreiter in der Krankenhausprivatisierung.<sup>44</sup> Dieser Anteil übersteigt seit einigen Jahren den der öffentlichen Hand (30 Prozent) (Simon 2017: 215). Vier große Konzerne bilden ein Oligopol – darunter mit der Helios-Gruppe und der Rhön-Kliniken AG die Eigentümer in fünf der sechs untersuchten Akut- und Rehakliniken. Analog dazu wurden zahlreiche Teilbereiche der Kliniken ausgegliedert – nicht zuletzt um die Lohnkosten durch Tariffucht zu senken. Allein zwischen 2004 und 2007 haben mehr als 53 Prozent aller Krankenhäuser die Reinigung und mehr als 40 Prozent ihre Küchen ausgegliedert (Schulten/Böhlke 2009: 103); so geschehen auch in den hier untersuchten Kliniken. Auch im Bereich der Rehakliniken wird dieser Outsourcing-Trend verzeichnet (Baldauf/Vitols 2019: 79 f.).

Da über 60 Prozent der Kosten in Akut- und Rehakliniken Personalausgaben sind, wird ein Großteil des Wettbewerbs über die Lohnkosten ausgetra-

---

die Belastung der Pflege zu reduzieren und die Versorgung der Patienten zu verbessern« (Böhm 2019: 49).

44 Der Klinikmarkt in privater Trägerschaft beginnt sich unlängst erneut zu transformieren. Denn vermehrt kaufen sich Finanzinvestoren ein (Bobsin 2019; Scheuplein 2019). So wurde beispielsweise der größte private Rehaklinikbetreiber, Median, 2014 vom Private Equity Fond Waterland aufgekauft. Auch beim Krankenhaus-Marktführer, Helios, ist eine starke Finanzmarktorientierung zu erkennen. Denn er gehört zum DAX-Schwergewicht Fresenius. Auch die expandierende Ameos-Gruppe gehört mehrheitlich einem Private Equity Investor.

gen (Schulten/Böhlke 2009: 108 ff., Baldauf/Vitols 2019: 59, 108). Ein weiteres Mittel zur Reduktion der Personalausgabenquote besteht darin, mehr Patienten mit gleicher oder gar sinkender Personalstärke zu versorgen (Simon 2008: 21 ff., 2017: 223 ff.).

Ver.di beziffert den Personalmangel an allen deutschen Krankenhäusern auf rund 162.000 Vollzeitstellen, darunter 70.000 in der Pflege (Ver.di 2013); Michael Simon (2018) geht sogar von rund 100.000 fehlenden Vollzeitkräften im Pflegedienst der Krankenhäuser aus. Auch im Bereich der stationären Rehakliniken wird die Personalausstattung von Beschäftigten überwiegend als zu gering kritisiert (Baldauf/Vitols 2019: 61 ff.).

Da zudem die Verweildauer der Patienten in den Krankenhäusern verkürzt wird, steigt nicht nur hier die Arbeitsbelastung, sondern auch in den Rehakliniken. Denn dorthin werden aus den Akutkliniken vermehrt Patienten mit höherem Pflegebedarf vermittelt (ebd.: 33).

Es wundert daher nicht, dass in der stationären Gesundheitsversorgung über eine wachsende Arbeitsverdichtung geklagt wird (u. a. Marrs 2007; Slotala/Bauer 2009; Ver.di 2018; Baldauf/Vitols 2019: 9, 65 ff.). Eine ihren professionellen Normen gemäße Arbeit erscheint unter diesen Bedingungen vielen Beschäftigten immer weniger möglich. Entsprechend nimmt – allen voran unter Pflegekräften – die Verbreitung von Arbeitsunzufriedenheit sowie belastungsbedingten psychischen und körperlichen Beschwerden zu (u. a. Braun 2013; Bräutigam et al. 2014; Nock et al. 2013; Ver.di 2018; Isfort et al. 2018; Baldauf/Vitols 2019: 66). Vielfach äußert sich die Unzufriedenheit allerdings nicht in kollektivem Handeln und Protest, sondern in Exit-Strategien wie Berufswechseln oder anderen individuellen Anpassungsstrategien, wenn etwa persönliche Arbeitsansprüche oder die wöchentliche Arbeitszeit reduziert werden (Becker 2014; Kersting 2013).

### *Der Wandel der Arbeitsbeziehungen: wettbewerbsgetriebene Fragmentierung und heterogene Konfliktkulturen*

Dieser Gestaltwandel der Arbeitswelt im Bereich von Akut- und Rehakliniken hat auch in den dortigen Arbeitsbeziehungen tiefe Spuren hinterlassen. Anfang der 1990er Jahre galten noch zwei flächendeckende Tarifverträge – zum einen der zentral verhandelte Bundesangestelltentarif (BAT) samt entsprechender Manteltarifvereinbarungen und der bundesweit gültige Tarifvertrag für private Krankenhausträger, der mit dem Bundesverband deut-

scher Privatkliniken (BDPK) verhandelt wurde. Seit der Kündigung dieses Regelwerkes durch den BDPK im Jahr 1993 ist kein neuer Vertrag an dessen Stelle getreten.<sup>45</sup>

Viele private Häuser, die den BAT angewendet hatten, kehrten schlicht von diesem Standard ab. Auch die Nachfolger des BAT – der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) und der Tarifvertrag der Länder (TV-L) – haben massiv an Prägestärke eingebüßt. Optimistischen Schätzungen nach galten diese schon 2007 nur noch für rund 60 Prozent der Beschäftigten der Krankenhausbranche (Glassner et al. 2015: 50). Erinnerung sei daran, dass nur 30 Prozent der Krankenhäuser bzw. 20 Prozent der Rehakliniken (noch) in öffentlicher Hand sind. Für die gesamte Branche des Gesundheitswesens geht das Statistische Bundesamt 2014 von einer Flächentarifbindung von nur 48 Prozent der Beschäftigten aus sowie von weiteren 10 Prozent im Bereich von Haus- oder Firmentarifverträgen (Destatis 2016: 28).

Tariflich gesehen gleicht der Bereich der freigemeinnützigen und privaten Klinikeigner einem heterogenen Flickenteppich – von tariflosen Kliniken über jene, die sich an den sogenannten Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) des kirchlichen Sonderwegs orientieren, hin zu Kliniken mit Haustarifvertrag. Es mehren sich die Berichte darüber, dass sich einige Klinikbetreiber hartnäckig gegen die Aufforderung zu Tarifverhandlungen wehrten oder gegen eine wirksame betriebliche Mitbestimmung anarbeiteten (z. B. Median, Askeplos, Celenus).<sup>46</sup>

Aus den Experteninterviews der vorliegenden Forschungsarbeit deutet sich zum einen an, dass nicht nur der Marktführer privater Rehakliniken – Median –, sondern auch der Branchenprimus im Krankenhausbereich – Helios – versucht, den Branchenstandard des TVöD zu unterschreiten – wenn es machtpolitisch opportun und im Lichte des Wettbewerbs um Fachkräfte möglich erscheint. Zum anderen ist offenbar nicht nur Median, sondern auch Helios bestrebt, Arbeits- und Sozialordnungen festzulegen, ohne dabei auf autonome und verhandlungsstarke Interessenrepräsentationen von Belegschaften angemessene Rücksicht zu nehmen. Allein im Helios-Konzern herrscht ein »Dschungel tariflicher Regelungen«: Der Konzerntarifvertrag

45 Zwischen der Angestelltengewerkschaft DHV und dem BDK gilt derzeit eine Bundesmanteltarifvereinbarung im Bereich von Rehakliniken (Baldauf/Vitols 2019: 61).

46 Aktuelle Berichte dazu finden sich auf der Internetseite des Ver.di-Fachbereichs 3: <https://gesundheit-soziales.verdi.de/tarifbereiche> (zuletzt abgerufen am 20.01.2020) sowie im jüngsten Geschäftsbericht dieses Fachbereichs (Ver.di 2019). In der Celenus Klinik Bad Langensalza beispielsweise konnte 2019 erst nach 202 Streiktagen eine konfliktreiche Tarifaueinwanderung beigelegt werden (Mühlenberg 2019).

gilt gerade einmal in rund einem Drittel der Helios-Einrichtungen (Glassner et al. 2015: 46). Daneben gibt es Kliniken ohne Tarifbindung und welche mit (jeweils unterschiedlichem) Haustarifvertrag sowie verschiedenste Tarifregelungen in den konzerneigenen und fremden Servicetöchtern.

Zu alledem hat 2005 mit dem Marburger Bund ein neuer Tarifakteur die Bühne betreten, der seither eigene Tarifwerke für den ärztlichen Dienst verhandelt, während die übrigen Bereiche überwiegend von Ver.di, zuweilen aber auch von der NGG, der IG BAU oder kleineren, zum Teil »gelben« bzw. christlichen Gewerkschaften adressiert bzw. repräsentiert werden (Glassner et al. 2015: 35 ff.; Baldauf/Vitols 2019: 61).

Im Zuge dieser *Zersplitterung der Tariflandschaft* werden auch die, einst als Kollektive behandelten Belegschaften einer *gewinngetriebenen Fragmentierung* unterworfen. Man kann nicht nur im Bereich der Krankenhausbelegschaften von einer »dreifachen Fragmentierung« sprechen (Glassner et al. 2015: 44; Schulten/Böhlke 2009), sondern auch im Rehakliniksektor: Die Beschäftigungs- und Tarifbedingungen unterscheiden sich mittlerweile erheblich – und zwar (1) zwischen den verschiedenen Trägern (öffentlich, freigemeinnützig und privat), (2) zwischen den Kernbelegschaften der Kliniken und den Beschäftigten in ausgegliederten Bereichen, und (3) zwischen den verschiedenen Berufsgruppen wie dem ärztlichen Dienst, den Pflegekräften, den medizinisch-technischen Assistenzkräften und sonstigem Personal.

Die Ausgliederung von Servicebereichen hat in allen Krankenhäusern zu einer *Unterschichtung* der Arbeits- und Entgeltbedingungen geführt – gerade hier gibt es selten eine Tarifbindung und wenn es sie gibt, dann oft sehr deutlich unterhalb des Niveaus des öffentlichen Dienstes. Aber selbst im Bereich des TVöD/TV-L hat die Lohnspreizung zwischen den traditionellen »Arbeiter-Bereichen« und den Hoch- und Höchstqualifizierten zugenommen (Jahrhling 2007; Briken et al. 2014: 131 ff.). Außerdem sprechen die Experteninterviews und Betriebsfallstudien dieser Untersuchung dafür, dass die Betriebsregime in den klassischerweise ausgegliederten Bereichen wie Reinigung, Wäscherei und Küche weniger von der relativen Autonomie geprägt sind, wie sie im ärztlichen und pflegerischen Dienst vorherrscht, sondern diese eher autoritär-hierarchische Betriebsregime aufweisen.

Die Akteursvielfalt und mehr noch der Rückzug von zentral verhandelten, flächendeckenden Tarifverträgen passt nicht ins Leitbild der »Konfliktpartnerschaft« (Müller-Jentsch 1999), sofern man annimmt, dass zur Konfliktpartnerschaft die Dominanz von spitzenverbandlich, auf Augenhöhe verhandelten Kollektivverträgen gehört, welche die Arbeits- und Lohnbe-

dingungen (fast) einer ganzen Branche aus dem Wettbewerb nehmen. An deren Stelle tritt vielmehr eine (potenziell) konfliktgeladene tarifpolitische Unübersichtlichkeit.

Ian Geer und Kollegen (2013) unterscheiden vier gewerkschaftliche Reaktionsweisen auf die Vermarktlichung im Krankenhaussektor: eine Art Resignation, Tauschgeschäfte mit dem Management, außerbetriebliche Mobilisierungen und innerbetriebliche Aushandlungsprozesse samt Mobilisierung der Beschäftigten (Greer et al. 2013: 220 f.). Bedingungsgebunden geführte Tarifaueinandersetzungen auf Betriebs- bzw. Unternehmensebene gehören wohl zur zuletzt genannten Reaktionsweise. Der grundsätzliche Klassenkonflikt transformiert sich im Akut- und Rehakliniksektor offenbar in *heterogene Konflikte* und *Konfliktkulturen* mit einem wachsenden Anteil *betriebs-spezifischen Kräftemessens*.

Dieser kurze Abriss zeugt von einem enormen Erosionsprozess institutioneller Macht der Ver.di im Bereich der Akut- und Rehakliniken. Dieser Prozess war die Folge einer unzureichenden Mobilisierung gesellschaftlicher und organisationaler Machtressourcen. Von der Privatisierungs- und Ökonomisierungsstrategie konnte Ver.di die politischen Entscheidungsträger nicht abbringen. Der eigene Organisationsgrad in öffentlichen Krankenhäusern schwankt nach gewerkschaftlichen Schätzungen zwischen 15 und 25 Prozent (Glassner et al. 2015: 41). In privaten Häusern wird dieser im Durchschnitt noch niedriger eingeschätzt, wobei die Organisationsgrade extrem variieren (ebd.). Für den Rehaklinik-Bereich liegen keine Angaben vor.

Der geringe Organisationsgrad in noch oder einst öffentlichen Kliniken kann auch als Kehrseite einer Streikstrategie im Zuge der Verhandlungen des BAT und seinen Nachfolgetarifwerken gedeutet werden, in der bis in die 1990er Jahre hinein die Belegschaften der Akut- und Rehakliniken keine wesentliche Rolle spielten (abgesehen von den Beschäftigten der Operationssäle in Krankenhäusern).

In der jüngeren Vergangenheit – mindestens seit 2007 – wachsen allerdings die Mitgliederzahlen im Fachbereich 3 (Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen), der nicht nur, aber auch Akut- und Rehakliniken umfasst. Dieser Bereich zählte 2007 rund 345.000 Mitglieder (Glassner et al. 2015: 35). Ende 2018 stieg die Zahl auf rund 385.000 (+11,6 Prozent) (Ver.di 2019b: 74). Dies ist nicht zuletzt das Ergebnis einer veränderten gewerkschaftlichen Strategie, die den »Häuserkampf« mit neuen Strategien und

Taktiken wie der bedingungsgebundenen Tarifarbeit aufnimmt (Dribbusch 2016: 358).

Dabei trifft Ver.di auf sehr heterogene, mehrheitlich weibliche Belegschaften, die im pflegerischen Dienst im Zweifel ihre kollektive Interessenartikulation der Loyalität gegenüber dem Patientenwohl und ihrem Team unterordnen (vgl. Kap. 5.1), wengleich ihre Marktmacht durch Fachkräftengpässe im letzten Jahrzehnt deutlich gestiegen ist (Deutscher Bundestag 2014: 29; Baldauf/Vitols 2019: 84 f.).

Wie es gelingen kann, in diesen Bereichen Solidarität unter Beschäftigten zu stiften und gewerkschaftliche Organisationsmacht aufzubauen und stabil zu halten, analysieren die Fallstudien. Sie zeigen auch, wie sich die untersuchten Kliniken tariflich entwickelten und wie sich die betriebliche Tarifarbeit auf die betriebliche Mitbestimmung auswirkte. Zuvor ist allerdings ein Blick auf die zweite Branche dieser Untersuchung zu werfen.

## 8.2 Nahrungsmittelindustrie: Despotie oder Hort »Guter (Einfach-)Arbeit«?

Von kurzlebigen Berichten über Skandale abgesehen fristet die Lebensmittelindustrie in der öffentlichen wie akademischen Wahrnehmung ein Schattendasein. Dabei zählt sie zu den Schwergewichten der verarbeitenden Industrie. Dem Umsatz nach liegt die Lebensmittelindustrie (Nahrungs- und Futtermittelherstellung) in Deutschland auf Platz vier im Ranking der Industriezweige – ebenso mit Blick auf den Anteil der Beschäftigten (Abel et al. 2011: 14, 19). Zwischen 2008 und 2018 stieg der Umsatz in diesem Industriezweig auf 157 Milliarden Euro (+16 Prozent); im gleichen Zeitraum wuchs die Anzahl der Beschäftigten auf 546.232 (+16 Prozent) (Statistisches Bundesamt 2019a, 2019e).

Rund vier Fünftel des Umsatzes der deutschen Lebensmittelindustrie werden in Deutschland erzielt (Statistisches Bundesamt 2019c). Die Auslandsumsätze der Ernährungsindustrie (Lebensmittel- und Getränkeherstellung) werden zu über drei Viertel durch Exporte innerhalb der Europäischen Union generiert (Statistisches Bundesamt 2019 f). Die größten Anteile an Umsatz und Beschäftigten gehen in der sehr heterogenen Lebensmittelindustrie auf das Konto der Brot- und Backwaren-, der Süßwaren- und der Fleischindustrie (Abel et al. 2011: 15 ff.; Vorderwülbecke et

al. 2018: 40). Genau in diesen Kernsegmenten sind auch die untersuchten NGG-Fallbeispiele bedingungsgebundener Tarifarbeit angesiedelt.

### *Strukturwandel der Lebensmittelindustrie in West- und Ostdeutschland*

Wie die Entwicklung von Umsatz und Beschäftigung zeigen, handelt es sich um eine mittlerweile relativ konsolidierte Branche. Der Produktionsstandort Deutschland gilt als vergleichsweise günstig. Gerade in Ostdeutschland – dem Standort der vier Fallbetriebe – fanden Lebensmittelproduzenten nach 1989 profitable Voraussetzungen vor. Aus Sicht der Beschäftigten dieser Branche war »die Wende« jedoch ein Schock, weil der Personalabbau hier »schneller und radikaler verlief als im Durchschnitt aller Branchen« (Wassermann 1995: 199). Die Anzahl der Beschäftigten im Nahrungs- und Genussmittelgewerbe Ostdeutschlands (in Betrieben ab 20 Beschäftigten) sank von 275.000 im Jahr 1989 binnen nur fünf Jahren auf 72.000 (–74 Prozent) (Wassermann 1995: 200). Erst Ende der 1990er Jahre konsolidierte sich die Lage – im Osten wuchs die Beschäftigung in der Ernährungsindustrie, im Westen sank sie (Maack et al. 2008: 73 ff.).

Den Großteil der überlebenden Betriebe eigneten sich westdeutsche Investoren an. Dies ging zwar mit einer relativ guten Kapitalausstattung und der Integration in deren Absatzsysteme einher, begründete aber auch den Status »externer Abhängigkeit« (Wassermann 1995: 202). In Verbindung mit dem »Wendeschock« verbreitete sich eine Haltung, die mit »ostdeutschem Arbeitsspartanertum« (Behr 2000) auf den Begriff gebracht werden kann. Um den eigenen Arbeitsplatz zu behalten, wurden die Ansprüche an Mitsprache und materielle wie immaterielle Anerkennung von vielen Beschäftigten hinten angestellt: »Der Zusammenbruch der Betriebe hat das Selbstwertgefühl vieler verletzt. Die Folge ist oft Hilflosigkeit, Resignation und Rückzug in die Familie. Die allgemeine Verunsicherung ist keine Helferin der Gewerkschaften« (Wassermann 1995: 213).

Gewerkschaftliche Organisierungsbemühungen treffen in der Ernährungsindustrie typischerweise auf mehrheitlich weibliche Belegschaften (61 Prozent) (Abel et al. 2011: 41). Gerade im Bereich der Einfacharbeitsplätze ist ihr Anteil besonders ausgeprägt (ebd.: 23, 28). Einfacharbeit wird mit 35 Prozent von einem verhältnismäßig großen Belegschaftsteil verrichtet. Viele Beschäftigte blicken daher auf geringe individuelle Aufstiegsmöglichkeiten und – im Vergleich zu Facharbeitern und Technikern – eine relativ

geringe Marktmacht. Der Facharbeitsanteil liegt in der Ernährungsindustrie bei 21 Prozent; jener der qualifizierten Angestellten bei 26 Prozent (Abel et al. 2011: 26).<sup>47</sup> Analog zur Abwertung weiblich dominierter Sorgearbeit wird die – überwiegend von Frauen verrichtete – Arbeit in der Ernährungsindustrie oftmals niedrig entlohnt. Während im verarbeitenden Gewerbe ein Viertel der Beschäftigten 2004 für einen Nettoverdienst von unter 1.100 Euro arbeitete, war dies bei rund der Hälfte der Beschäftigten in der Ernährungsindustrie der Fall (Abel et al. 2011: 66). Weitere 23 Prozent erhielten zwischen 1.100 und 1.500 Euro (ebd.). Viele Belegschaften erlebten über Jahre einen schleichenden Abstieg: Zwischen 2002 und 2013 sank die Lohnquote in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie um 13 Prozent (NGG 2014a: 6).

Die Entwicklung der Ernährungsindustrie wird insbesondere durch folgende Trends geprägt:

(1) Die Produzenten leiden unter einer starken Abhängigkeit vom oligopolistisch geprägten Lebensmitteleinzelhandel, was zu hohen Ansprüchen an einen flexiblen Personaleinsatz und eine intensive Leistungsverausgabung beiträgt (u. a. Leih-, Werkvertrags- und Saisonarbeit; extensive Arbeitszeitkontenregelungen; Schicht- und Wochenendarbeit, Arbeitsverdichtung).

(2) Ein schon seit den 1980er Jahren fortlaufender Technisierungs- und Automatisierungsprozess lässt die Zukunft der Einfacharbeit – trotz deren erstaunlicher Langlebigkeit – ungewiss erscheinen und hat stellenweise zu angereicherten Tätigkeitsprofilen geführt. Der technologische Wandel trägt dazu bei, dass tarifvertragliche Eingruppierungsordnungen veralten und damit umso willkürlicher ausgelegt werden können.

(3) Eine starke Verdrängungskonkurrenz und ein Konzentrationsprozess in den (sich internationalisierenden) Eigentümerstrukturen geht mit einer gesteigerten Orientierung auf die Umsatzrenditen und konzerninternen Standortwettbewerben einher; was wiederum den Flexibilisierungs- und Rationalisierungsdruck beim Personaleinsatz erhöht.

---

47 Noch 2014 sah der Wirtschafts- und Arbeitgeberverband der deutschen Süßwarenindustrie keinen Fachkräftemangel (Maack et al. 2014: 48). In ihren Jahresberichten sprach die Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie 2019 erstmals seit 2016 nicht nur von steigenden Fachkräftebedarfen, sondern von einem Fachkräftemangel (BVE 2019). Studien berichteten bereits früher von Fach- und vereinzelt Arbeitskräfteengpässen in der Ernährungsindustrie (Dunst 2011: 5, 20; Voss 2013: 12; Goes et al. 2015: 31–35, 49–51).

(4) Dieser Druck wird – je nach Branche – noch dadurch verschärft, dass die Preise für Agrarrohstoffe volatiler werden (vertiefend zu diesen und weiteren Trends vgl. Volz 1997; Abel et al. 2011; NGG 2013b, 2014a; Maack et al. 2014; Frerichs/Steinberger 2018; Vorderwülbecke et al. 2018).

*Arbeitsbeziehungen in der Nahrungsmittelindustrie: Zwischen Despotie und erodierender dualer Interessenrepräsentation*

Mit der Übernahme der ostdeutschen Lebensmittelindustriebetriebe nach 1990 wurde der typische »Herr-im-Hause-Standpunkt« (Wassermann 1995: 207 ff.) importiert. Gewerkschaftliche Aktivitäten und Betriebsräte waren und sind in der Regel ungenügend gesehen; die Führungsstile gelten in den meisten Betrieben als hierarchisch-autoritär (Vorderwülbecke et al. 2018: 134).<sup>48</sup> Die Nahrungsmittelindustrie ist zudem dadurch charakterisiert, dass das duale System der Interessenrepräsentation stark erodiert ist bzw. in den neuen Bundesländern nicht die westdeutsche Normalität erreichte (zu den Mitgliederzahlen und der Tariflandschaft der NGG insgesamt vgl. Kap. 2.2.2).

Ganze Flächentarifverbände *lösten sich auf* und/oder wurden in *heterogenen Verbänden* wie der »Ernährungswirtschaft Sachsen-Anhalt« zusammengefasst, in denen etwa Pizzaproduzenten wie der Fallbetrieb Gesoma auf Mine-

---

<sup>48</sup> In kleinen und mittleren Betrieben, die in der Branche weit verbreitet sind, ist dies durchaus typisch (Behrens/Dribbusch 2014; Kotthoff/Reindl 1990; Ellguth/Trinczek 2016). Die Lebensmittelindustrie bestand 2018 aus 3.108 kleinen Betrieben (unter 50 Beschäftigte), 2.016 mittleren Betrieben (50 bis 229 Beschäftigte) und 442 großen Betrieben (250 und mehr Beschäftigte) (Statistisches Bundesamt 2019b). Mit Waffelhaus, Gesoma und Zuckerwelt sind drei der vier Fallbetriebe im mittleren und mit Tiermetz einer im großbetrieblichen Segment verortet. Alle weisen despotische Betriebsregime auf (vgl. Kap. 9). Unter despotischen Betriebsregimen werden in dieser Untersuchung betriebliche Sozialordnungen gefasst, die im Kern durch die Anwendung von Zwang (statt Konsens) charakterisiert sind (Burawoy 1985). Ihnen sind Aushandlungsprozesse, wertschätzendes Führungsverhalten und die Akzeptanz von arbeitgeberunabhängigen Interessenvertretungen der Beschäftigten wesensfremd. Mit Kotthoff und Reindl (1990) gesprochen, sind sie durch eine instrumentalistisch-autokratische Beziehung zwischen Management und Beschäftigten geprägt, d. h. der Betrieb wird von der Leitung als »abstraktes-rechenhaftes Gebilde der Kapitalvermehrung« geführt und die Beschäftigten werden »wahrgenommen und behandelt als ein manipulierbares und auswechselbares Instrument der Kapitalverwertung. Sie sind Zubehör und Betriebsmittel« (ebd.: 359). Um Leistung und Gehorsam zu erzwingen, setze die Leitung im despotischen Betrieb auf »[d]rohen, strafen, drücken, antreiben, in Unsicherheit halten, spalten, verweigern.« (ebd.: 315).

ralwasserhersteller treffen. Wie lange diese in Zukunft zusammengehalten werden können, ist ungewiss.

Im Teilsegment der *Fleischindustrie* – dem Kontext des Fallbetriebs Tiermetz – kann nicht annähernd von Konfliktpartnerschaft die Rede sein. Erst auf Drängen von Staat und Gewerkschaft bildete sich in diesem Teilsegment ein Arbeitgeberverband, mit dem seit Juli 2014 eine branchenbezogene Lohnuntergrenze vereinbart wird. Nur in Großbetrieben scheinen vertretungswirksame Betriebsratsgremien anzutreffen zu sein (Brinkmann/Nachtwey 2017: 165). Eine vergleichsweise starke Prekarisierung (v. a. Niedriglöhne, Leih- und Werkvertragsarbeit) und eine oft nach Herkunft strukturierte Segmentierung der Beschäftigungsverhältnisse, despotische Betriebsregime und sehr gewerkschafts- und betriebsratsaversive Eigentümer prägen das Bild dieser Teilbranche (vgl. Brinkmann/Nachtwey 2017: 163 ff.; Czommer 2007; Fiedler/Hielscher 2017; Wagner/Hassel 2016; Weinkopf 2018). Der Organisationsgrad sei »sehr gering« (NGG 2018a: 72). Regionale Tarifvereinbarungen sind die Ausnahme in einem Meer von Betrieben, in denen Beschäftigte formal allein durch gesetzliche Mindeststandards und die branchenbezogene Lohnuntergrenze geschützt werden. Von den 2007 vorliegenden 136 Tarifverträgen in der Fleischwarenindustrie waren 90 Prozent Haustarifverträge. Nur zwei der vier Marktführer sind tarifgebunden (Weinkopf 2018: 213).

In der *Süßwarenindustrie* – dem Branchenkontext der übrigen zwei Fallbetriebe Waffelhaus und Zuckerwelt – gibt es demgegenüber einen für Ost- und einen für Westdeutschland verhandelten Branchentarifvertrag, der relativ konfliktarm periodisch neu verhandelt wird (Lesch/Hellmich 2018: 10). Eine ältere Studie gibt an, dass der Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie (BDSI) »den Großteil der Arbeitgeber unter seinem Dach vereint« (Czommer 2007: 153). Allerdings erlaubt der Verband seit 2005 Beitritte ohne Tarifbindung. Zudem wird davon ausgegangen, dass die wachsenden Anteile von Leiharbeits- und Werkvertragsbeschäftigten teilweise untertariflich bezahlt werden (Maack et al. 2014: 45). Genauere und aktuellere tarifliche Daten zur Süßwarenindustrie liegen mir nicht vor. Deshalb soll ein Blick auf die gesamte Lebensmittelindustrie an dieser Stelle als Orientierung dienen: 2014 konnten in dieser Branche bundesweit 15 Prozent der Betriebe und 31 Prozent der Beschäftigten auf einen Branchen- oder Firmentarif zählen (Statistisches Bundesamt 2016: 10).

Diese im Vergleich zur Gesamtwirtschaft weit unterdurchschnittliche Tarifbindung (vgl. Kap. 4) verwundert nicht, wenn man sich die verschie-

denen Schätzungen vergegenwärtigt, denen zufolge der gewerkschaftliche Organisationsgrad in der Ernährungsindustrie bei rund einem Viertel der Beschäftigten liegt und betriebliche Mitbestimmungsstrukturen oftmals fehlen bzw. vielfach relativ durchsetzungsschwach sind (Abel et al. 2014: 179; Glassner 2014: 164). Für die übliche Schwäche der dualen Interessenrepräsentation spricht auch, dass einer NGG-Befragung in fast 400 mitbestimmten Betrieben zufolge in rund drei Viertel der Fälle weder eine Betriebsvereinbarung noch ein Tarifvertrag den Einsatz von Leiharbeit und/oder Werkverträgen regelt (Gute Arbeit 2012). Auch wenn die vielen gering qualifizierten Industriearbeiter dieser Branche zur »klassischen Klientel« der Gewerkschaften gezählt werden können, so nehmen Jörg Abel und Kollegen (2014: 179) doch an, dass bei den vielen An- und Ungelernten wenig Wissen bzw. Interesse an gewerkschaftlicher bzw. betrieblicher Interessenpolitik besteht. Demnach steht der Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht in der Nahrungsmittelindustrie – gerade in Ostdeutschland – vor enormen Herausforderungen.

Dieser kurze Abriss bezeugt auch im zweiten Branchenkontext dieser Untersuchung eine Zersplitterung der Tariflandschaft und Erosion der dualen Interessenrepräsentation. Die »Fragmentierung der Arbeitsbeziehungen« (Dörre 2016: 359) ist in der Fleischindustrie extrem weit fortgeschritten und greift auch in tarifpolitisch besser regulierten Teilen der Lebensmittelindustrie (wie dem Süßwarenssegment) um sich. Zumal das betriebliche Standbein der Tarifautonomie – die betriebliche Mitbestimmung – in der gesamten Lebensmittelindustrie oftmals nicht existiert oder vielfach vertretungsschwach institutionalisiert ist.

### *Die Fallstudien: Kräftemessen im Bereich der zweiten Welt der Arbeitsbeziehungen*

Die sechs Kliniken dieser Untersuchung wiesen bereits zum Beginn bedingungsgebundener Tarifarbeit allesamt Betriebsräte und in fünf Fällen sogar Haustarifverträge auf. Aber diese sind aufgrund der gewerkschaftlichen und/oder betriebsrätlichen Schwäche keineswegs unangefochtene Garanten für branchentypische Entgelte und die Arbeitsbedingungen waren (aus Sicht der Beschäftigten) nicht zufriedenstellend reguliert (vgl. Kap. 9). Die untersuchten Betriebe aus der Nahrungsmittelindustrie hatten – mit Ausnahme von Tiermetz – zu Beginn des Betrachtungszeitraums weder einen Betriebsrat noch eine Tarifbindung. Bei Tiermetz gab es einen vertretungsdefizitä-

ren Betriebsrat und einen jahrelang nicht neu verhandelten Haustarifvertrag. Die Fallbeispiele bedingungsgebundener Tarifarbeit dieser Untersuchung bewegen sich somit nicht in der »ersten Welt« der regulierten Arbeit, sondern auf der Grenze oder mitten in der »zweiten Welt« der Arbeitsbeziehungen:

»Die erste Welt umfasst Branchen, große und mittlere Unternehmen, in denen Flächen- oder Haustarife mit Besserstellung der Beschäftigten Löhne, Gehälter und Arbeitsbedingungen regulieren. In dieser Welt hat sich an der Institutionalisierung des Klassenkonflikts scheinbar wenig geändert. Die zweite Welt ist die der Ausgründungen, des Sozial- und Tarifdumpings, der Billiglohnkonkurrenz, der erodierenden Flächentarife und der Abkehr von unternehmensbezogenen Vereinbarungen. [...] An der Grenzlinie zwischen der ersten und der zweiten Welt tariflicher Regulation werden betriebs- oder unternehmenszentrierte Konflikte zum Normalfall. Anders als bei der Ausgründung der DHL Delivery GmbH haben solche Auseinandersetzungen häufig einen offensiven Charakter.« (Dörre 2016: 350, 359)

Gelingt es gewerkschaftlichen Repräsentanten, Auseinandersetzungen um die Regulation der Arbeit anzustoßen und zu einem kollektiven Anliegen in der Belegschaft zu machen, entzündet sich ein betriebs- oder unternehmenszentriertes Kräftenessen. Dieses zum Erfolg zu führen, ist zur Überlebensfrage für Ver.di und die NGG geworden. Ob und wie dies auf kurze und lange Frist gelingen kann und ob der Weg erfolgreichen Aufbaus gewerkschaftlicher Organisationsmacht im Betrieb in die »erste Welt« führt, erörtern die folgenden Kapitel.

Teil III  
Auswertung der Fallstudien  
bedingungsgebundener Tarifarbeit



## 9 Drei Typen bedingungsgebundener Tarifarbeit und der initiale Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht

Bedingungsgebundene Tarifarbeit ist nicht gleich bedingungsgebundene Tarifarbeit – das ist der erste grundlegende Befund der Analyse der sieben Intensiv- und drei Kurzfallstudien. Es lassen sich drei Typen identifizieren, wie bedingungsgebundene Tarifarbeit umgesetzt wird: die bedingungsgebundene Tarifarbeit als *kollektiver Prozess*, als *verstärkte Stellvertretung* und als *Tauschgeschäft*. Jeder Typus markiert eine eigene *soziale Logik* gewerkschaftlicher Organisation (Tabelle 12). Sie ist durch je spezifische Ausprägungen des wahrgenommenen Framings der Mindestorganisationsgrad-Bedingungen und den Beteiligungsmodus charakterisiert.

Das Framing – die Art der Begründung bis hin zur Wortwahl – gewerkschaftlicher Anliegen prägt bekanntermaßen Organisationsprozesse – nicht zuletzt das Bild von Gewerkschaft und die Antwort auf die Frage, warum es sich zu organisieren gilt (Kap. 3 und 5; Kelly 1998: 29, 32 f.; McAlevey 2016: 88 ff.). Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass die Kommunikation von Mindestorganisationsgrad-Bedingungen einen zentralen Organisationshebel darstellt und dessen Framing unterschiedlich ausfallen kann.

Auch der Beteiligungsmodus – die Art und Weise der Mitgliederbeteiligung – ist bekanntermaßen einer unter mehreren Erfolgsfaktoren gewerkschaftlicher Organisation (Kap. 3 und 5). Die Fallstudienanalyse bedingungsgebundener Tarifarbeit ermöglicht es, die Kategorie des Beteiligungsmodus induktiv zu differenzieren. Mit anderen Worten: Die Art und Weise der Mitgliederbeteiligung kann vor der Hintergrund der zehn Fallstudien eingehend spezifiziert werden, indem unterschieden wird: (a) worin die zentrale Rolle der gewerkschaftlich Aktiven bzw. Tarifkommissionsmitglieder besteht, (b) ob Hauptamtliche oder betrieblich Aktive den zentralen gewerkschaftlichen Akteur darstellen, (c) wie das Verhältnis von Aktiven- und Mitgliederpartizipation und (d) wie der dominante Führungsstil der gewerkschaftlichen Repräsentanten gegenüber Beschäftigten bzw. Mitgliedern ausgeprägt ist.

		Bedingungsgebundene Tarifarbeit als ...		
		Kollektiver Prozess	Verstärkte Stellvertretung	Tauschgeschäft
Dominanter <b>Frame</b> der Mindestorganisationsgrad-Bedingungen (MOG)		<i>Tarifverhandlungen als Machtfrage</i> <i>MOG als Ausdruck notwendiger gemeinschaftlicher Mächtigkeit</i>	<i>MOG als symbolische Rückendeckung für die verhandelnden Stellvertreter</i>	<i>MOG als Tauschgeschäft Mitgliedsbeitrag gegen die Dienstleistung Tarifvertrag</i>
<b>Beteiligungsmodus</b>	Zentrale Rolle der Aktiven bzw. Tarifkommissionäre	<i>Prozessorganisatoren, eng gebundene Delegierte</i>	<i>Locker gebundene Stellvertreter</i>	<i>Beitrittswerber, z. T. Stellvertreter wider Willen</i>
	Der zentrale gewerkschaftliche Akteur	<i>Aktive Hand in Hand mit den Mitgliedern</i>	<i>Haupt- und ehrenamtliche Stellvertreter</i>	<i>Hauptamtliche Stellvertreter</i>
	Verhältnis von Aktiven- und Mitgliederpartizipation	<i>Delegierte Aktivenpartizipation und direkte (Entscheidungs-) Beteiligung der Mitglieder als dynamisches Gleichgewicht</i>	<i>Delegierte Aktivenpartizipation und situativ aktivierte Mitglieder</i>	<i>Partizipation von delegierten Aktiven</i>
	Dominanter Führungsstil gewerkschaftlicher Repräsentanten	<i>Deliberativ-diskursiv</i>	<i>Paternalistisch-appellhaft</i>	<i>Appellhaft</i>

Tabelle 12: Typen bedingungsgebundener Tarifarbeit

Quelle: eigene Darstellung

Bevor im nächsten Abschnitt die Typen verdichtet charakterisiert und ihnen die Untersuchungsfälle zugewiesen werden, sind zwei Bemerkungen vorauszuschicken:

(1) Wie in jeder Typologie gilt auch hier, »dass jeder Fall sich in verschiedenen Merkmalsräumen verorten lässt und auch verschiedenen Typen angehört« (Kelle/Kluge 2010: 90). Nichtsdestotrotz werden die untersuchten Fälle jeweils von einer der sozialen Logiken dominiert und entscheidend geprägt (Tabelle 13). Dies schließt nicht aus, dass die dominante Logik eines Falls im Zeitverlauf wechselt.

(2) Die vorliegende Studie ist eine explorative Untersuchung in zehn Fällen, die relativ trennscharf drei Typen herausarbeiten kann. Eine umfang-

reichere Untersuchung könnte weitere Typen hervorbringen oder dazu anregen, die Charakterisierungen zu modifizieren.

Kollektiver Prozess	Bergklinik, Rehaklinik Polar, Rehaklinik Polarlux, Akutklinik Polar (bis etwa 2012), Waffelhaus
Verstärkte Stellvertretung	Talklinik, Gesoma, Zuckerwelt, Tiermetz, Akutklinik Polar (ab etwa 2013)
Tauschgeschäft	Waldklinik

Tabelle 13: Die Betriebsfälle je dominanten Typus bedingungsgebundener Tarifarbeit

Quelle: eigene Darstellung

### *Bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiver Prozess*

Bei diesem Typ wird die Tarifarbeit als kollektive Selbstbehauptung angelegt. Die zentralen Aktiven agieren als die Organisatoren dieses gemeinschaftlichen Prozesses; sie tun, was die Mitglieder wollen. Aktivistenpartizipation (Tarifkommission) wird mit repräsentativ-demokratischer Beteiligung (Befragungen, Wahlen) und direkter Beteiligung via kollektiven Aktionen und Entscheidungspartizipation (Annahme/Ablehnung von Verhandlungskompromissen) eng miteinander verzahnt. Der Mitgliederwille wird als Letztentscheidungsinstanz angesehen. Aktive nutzen neben der formalen auch relativ intensiv die informelle Beteiligung durch direkte Gespräche. Dabei setzen sie auf Redlichkeit in der Kommunikation und pflegen vorrangig einen diskursiv-deliberativen Führungsstil. Der Kreis der Aktiven wird auszuweiten versucht. Selbst einfachen Mitgliedern sollen Möglichkeiten gegeben werden, an der Tarifarbeit mitzuwirken. Dass ein Mindestorganisationsgrad als Bedingung gesetzt wird, wird vorrangig als notwendiger Ausdruck kollektiver Mächtigkeit gegenüber dem Arbeitgeber vermittelt und auch so wahrgenommen. Dieser Typ geht in der Tendenz mit dem Gewerkschaftsbild eines Kollektivs im Aufbruch einher. Nicht nur Hauptamtliche und zentrale Aktive, sondern auch etliche Mitglieder erleben sich als »Gewerkschaft« bzw. erleben sich über ihr Mitgliederdasein als Teil eines wirksamen Kollektivs. »Gewerkschaft« ist so in der Tendenz ein solidarisiertes Mitgliederkollektiv bzw. kollektive Selbsthilfe.

*Bedingungsgebundene Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung*

Bei diesem Typ wird die Tarifarbeit als machtvolle Stellvertretung angelegt. Aktivistenpartizipation (Tarifkommission) und repräsentativ-demokratische Beteiligung (Befragungen, Wahlen) kommt eine bedeutendere Rolle als direkt-demokratischen Formen zu. Die zentralen Aktiven agieren als (mehr oder weniger) demokratisch legitimierte Stellvertreter, die von der Belegschaft Rückendeckung und Beistand einfordern. Sie üben die Letztentscheidung über die Annahme bzw. Ablehnung eines Verhandlungskompromisses aus, ohne sich zuvor intensiv über den Verhandlungskompromiss rückzukoppeln. Sie agieren als locker gebundene Stellvertreter, die aus ihrer Position als Delegierte voranschreiten und an die Folgebereitschaft der Mitglieder appellieren. Der Kommunikationsstil trägt dabei paternalistische Züge, d. h., Folgebereitschaft wird eher eingefordert als etwas gedacht, dass durch dialogische Kommunikation hergestellt wird. Zuweilen ergeben sich aus strategischen oder taktischen Implikationen stellvertretender Tarifarbeit Abstriche an der Redlichkeit in der Kommunikation mit den Mitgliedern. »Die Gewerkschaft« sind in diesem Typ vor allem die Delegierten und Hauptamtlichen. Mindestorganisationsgrade als Bedingung werden von ihnen als notwendige Rückendeckung für ihre Verhandlungen und für den Zweifelsfall eines Streiks vermittelt und auch so angesehen. Dieser Typ geht in der Tendenz mit dem Gewerkschaftsbild eines zu unterstützenden Stellvertreters einher.

*Bedingungsgebundene Tarifarbeit als Tauschgeschäft*

Tarifverhandlungen erscheinen in diesem Typ als Aufgabe und Dienstleistung der Hauptamtlichen. Maßgeblich sind es die Hauptamtlichen, die für Aktive wie Mitglieder »die Gewerkschaft« verkörpern. Betrieblich Aktive treten vor allem als Mitgliederwerber für »die Gewerkschaft« auf und stellen als delegierte Beisitzer sicher, dass »die Meinung der Basis« in die Verhandlungen einfließen wird. Direkt-demokratische Beteiligungsformen spielen eine untergeordnete Rolle gegenüber der Aktivenpartizipation und dem Agieren der Hauptamtlichen. Mindestorganisationsgrade als Bedingung werden als gewerkschaftsseitig gesetzte formale Hürde vermittelt und wahrgenommen. Diese Bedingung wird als Tauschgeschäft interpretiert – zwischen einer Organisation, die Ressourcen für die Verhandlungen und Unterstützung erst dann aufbringt, wenn es im Gegenzug genügend Beitragszahler gibt. Sowohl das Framing der Mindestorganisationsgrad-Bedingung als

auch die gewünschte Beteiligung kann seitens von zentralen Aktiven und Hauptamtlichen durchaus den anderen beiden Typen entsprechen, realiter aber pflegen viele Mitglieder vorrangig eine Beziehung als »zahlende Mitglieder« zur Organisation. Deswegen können Aktive wie Hauptamtliche Stellvertreter wider Willen sein. Aus der distanzierten Haltung der Mitglieder heraus liegt es nahe, dass der Führungsstil der gewerkschaftlichen Repräsentanten appellhaft grundiert ist. Dieser Typ geht in der Tendenz mit dem Gewerkschaftsbild eines externen Dienstleisters einher.

Im Gegensatz zu den ersten beiden Typen ist der Typus bedingungsgebundene Tarifarbeit als Tauschgeschäft als besonders explorativ zu begreifen. Denn diesem liegt nur ein Fall (Waldklinik) zugrunde, der zudem mit vier Interviews auf einem relativ schmalen Fundament basiert, zumal in jenem Fall die Tarifverhandlungen nicht abgeschlossen werden konnten und auch deutliche Spuren der anderen beiden sozialen Logiken zu finden sind. Allerdings offenbart sich mit der Logik des Tauschgeschäftes in der Waldklinik etwas, das in dieser Klarheit in den anderen Fällen nicht zu finden ist. Diese Logik tritt im Organisationsprozess der Waldklinik prägnant und dominant hervor. Zudem lässt sich begründen, dass die Vorgänge in dieser Klinik keinen exotischen Einzelfall darstellen, sondern durchaus auf eine allgemeine Umsetzungsweise bedingungsgebundener Tarifarbeit verweisen (vgl. Kap. 9.3.2). Darum wird an der Rekonstruktion eines dritten Typs und dessen Relevanz festgehalten. Er ist als wohl begründete Arbeitsannahme für die weitere Forschung zu begreifen.

### *Struktur der Auswertung*

Die folgende Auswertung der Betriebsfallstudien gliedert sich entlang der Typologie (Kap. 9.1 bis 9.3). Zu jedem Typus wird zunächst ausführlich ein Referenzfall dahingehend rekonstruiert, inwieweit und warum es gelang, betriebliche Organisationsmacht aufzubauen. Um den direkten Vergleich der ausführlichen Referenzfälle bei der Lektüre zu erleichtern, wurde stets ein Klinikfall ausgewählt. Dies hat den Preis, dass für die bedingungsgebundene Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung mit der Talklinik ein Fall als ausführliche Referenz gewählt wird, bei dem der Typus etwas weniger deutlich als im Falle des Nahrungsmittelindustriebetriebs Gesoma zutage tritt. Im Anschluss an den Referenzfall werden die übrigen Fälle, die dem Typus zuzuschlagen sind, in knapperer Form analysiert. Der Betrachtungszeitraum wird in allen Fällen auf die erstmalige Haustarifauseinandersetzung

mittels bedingungsgebundener Tarifarbeit (d. h. bis zum Tarifabschluss) eingeschränkt. Wenn die Vergleichsfälle rekonstruiert werden, ist es weder der Anspruch, im Detailgrad wie bei den Referenzfällen vorzugehen, noch sämtliche Ursachen herauszustellen, die den Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht in diesen Fällen erklären. Vielmehr soll gezeigt werden, (1) dass und inwieweit ähnliche Vergleichsfälle auch dem jeweiligen Typus bedingungsgebundener Tarifarbeit entsprechen und (2) dass mit den Elementen des Typus wichtige Erklärungsbausteine für den unterschiedlich erfolgreichen Aufbau betrieblicher Organisationsmacht vorliegen.

Bei den Rekonstruktionen der Referenz- und ähnlichen Vergleichsfälle wird grundsätzlich jeweils in zwei Schritten vorgegangen: Im *ersten* Schritt wird das gewerkschaftliche Handlungsfeld skizziert. Dadurch wird deutlich, dass die Ausgangsbedingungen in der Gruppe der Klinikfälle und in der Gruppe der Nahrungsmittelindustriebetriebe jeweils in vielen Punkten sehr ähnlich waren, aber die Ergebnisse der gewerkschaftlichen Organisationsprozesse sich deutlich unterscheiden. Im *zweiten* Schritt wird die Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit untersucht. In diesem Abschnitt wird dargelegt, wie diese Art der Tarifarbeit eingeführt und begründet wurde und wie die Hauptamtlichen die Zusammenarbeit mit den Aktiven (neu) ausrichteten. Es wird auch beleuchtet, welche Art von »Bedingungen« wie formuliert wurden und welche Rolle sie bei der Mitgliederwerbearbeit spielten. Zudem wird erörtert, wie die Beziehungsarbeit zwischen Aktiven und Mitgliedern aussah. Anschließend wird mit Hilfe der drei zentralen Erklärungsbausteine der *Mobilization Theory* – den *collective action frames* – noch tiefer analysiert, aus welchen Gründen Beschäftigte maßgeblich (nicht) Gewerkschaftsmitglied wurden.

Zum Abschluss dieses Auswertungsteils folgt ein fallübergreifendes Zwischenresümee (Kap. 9.4). Dieses verdichtet die Auswertung auf drei zentrale Faktoren, die den initialen Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht mittels bedingungsgebundener Tarifarbeit in den untersuchten Fällen maßgeblich erklären.

Die Nachhaltigkeit der Organisierungsdynamiken wird in Kapitel 10 behandelt. Kapitel 11 durchleuchtet die Fälle anhand von alternativen Erklärungen für den unterschiedlich erfolgreichen Aufbau und Erhalt betrieblicher Organisationsmacht, die in den folgenden Fallrekonstruktionen teilweise aufscheinen, aber noch nicht systematisch erörtert werden. Der Auswertungsteil endet mit Kapitel 12, das die Fälle entlang der Frage untersucht, wie die beteiligungsorientierte Erneuerungsstrategie bedingungsgebunde-

ner Tarifarbeit mit dem traditionellen Pfadlogik der deutschen Arbeitsbeziehungen harmoniert.

## 9.1 Bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiver Prozess

### 9.1.1 Die Bergklinik im vollen Aufbruch

»Wir sind Ver.di. Wir müssen da was machen.  
Wenn wir uns da nicht helfen, dann hilft uns keiner.«  
(Aktive)

In der Bergklinik gelang eine *umfassende Erneuerung* gewerkschaftlicher Repräsentationsbeziehungen – nicht zuletzt für ostdeutsche Verhältnisse. Dies mündete in einer auf der Mehrheit der Belegschaft aufbauenden betrieblichen Organisationsmacht.

Vor dem Strategiewechsel zur bedingungsgebundenen Tarifarbeit im Jahr 2007 zählte Ver.di nur rund sieben Prozent der 650 Beschäftigten zu ihren Mitgliedern. An kollektive Aktionen war nicht zu denken. Die dreiköpfige Tarifkommission hatte keinerlei Präsenz in der Klinik und war ein Anhängsel des verhandelnden Tarifsekretärs. Drei Jahre nach dem Strategiewechsel liegt der Organisationsgrad bei 52 Prozent; kollektive Aktionen gehören zum Standardrepertoire der Tarifverhandlungen, die von einer nunmehr 17-köpfigen selbstständigen Kommission strategisch geplant und im Stile eines kollektiven Prozesses angelegt werden. Diese bemerkenswert eigenständige und weithin in der Belegschaft anerkannte Tarifkommission bildet den Nukleus der betrieblichen Organisationsmacht in der Bergklinik. Sie trifft sich regelmäßig (auch ohne Hauptamtliche), leitet die Mitgliederversammlungen, prüft den redigierten Tarifvertragstext genau, entwirft und verbreitet selbstständige Flugblätter und forderte gar ein, dass die Kommission größer als der übliche Ver.di-interne Schlüssel sein soll, damit ein breiteres Netzwerk über die Klinik hinweg gespannt werden kann.

#### 9.1.1.1 Das gewerkschaftliche Handlungsfeld: missglückte Stellvertretung

Bei der Bergklinik handelt es sich um ein Akutkrankenhaus der Regellversorgung. Es ist der größte Arbeitgeber in einer rund 40.000 Einwohner zählenden Kreisstadt Sachsens. Nach »der Wende« verlieb das Kreiskrankenhaus

in öffentlicher Hand, bis es 2002 an den Trias-Konzern verkauft wurde. Trias richtete das Haus profitorientiert aus und erwartete eine Gewinnmarge von sieben bis acht Prozent (EBIT im Verhältnis zum Umsatz). Im Zuge der Privatisierung wurden diverse Abteilungen ausgegliedert oder abgebaut (u. a. Reinigung, Küche, Patientenservice und -transport, Labor). Die Klinik fährt seither umfangreiche Gewinne ein. Diese stiegen von vier Millionen Euro nach der Privatisierung auf zwölf Millionen im Jahr 2017.<sup>49</sup>

Seit dem Verkauf an Trias wuchs auch die Größe der zu 80 Prozent weiblichen Belegschaft von rund 650 Mitte der 2000er Jahre auf 760 im Jahr 2018. Hintergrund war die Erweiterung der Klinik um mehrere neue Stationen. Die beiden größten Belegschaftsgruppen stellen mit 60 Prozent das pflegerische und mit 20 Prozent das ärztliche Personal. Die übrigen Beschäftigten verteilen sich u. a. auf die Bereiche der medizinisch-technischen Assistenz (MTA), Verwaltung, Physiotherapie, psychologischer Dienst und Technik. Der Großteil der Belegschaft ist demnach (hoch-)qualifiziert. Allerdings gab es zum Start der bedingungsgebundenen Tarifarbeit keine ausgeprägte Marktmacht seitens der Beschäftigten. Ein Fachkräfteengpass bei Pflegekräften war 2010 »noch nicht erlebbar« (BRV). Die Arbeitslosenquote in der Kreisstadt lag selbst im Jahr 2013 noch bei über 13 Prozent.

Die Belegschaft der Bergklinik blickt auf eine wechselvolle gewerkschaftliche Geschichte zurück. Nach dem Niedergang des Realsozialismus verblieb ein kleiner Teil der Beschäftigten aus »FDGB-Zeiten« in der ÖTV. Die regelmäßigen Verhandlungen des BAT bzw. TVöD gingen an der Klinik vorbei und prägten das Bild von Gewerkschaft als Stellvertreterin:

»ÖTV, die machen mein Gehalt, tun die mitbestimmen. [...] Da hat man sich keine Gedanken drüber gemacht. [...] Das haben sozusagen die Müllmänner für uns gemacht. Und da hat keiner mehr so eingesehen, warum er Gewerkschaftsmitglied sein muss.« (BRV)

Einen ruckartigen gewerkschaftlichen Mitgliederzuwachs auf 50 Prozent der Belegschaft und kollektive Aktivierung gab es schließlich Anfang der 2000er Jahre, als die Klinik privatisiert werden sollte. Die in die Gewerkschaft gesetzten Hoffnungen wurden jedoch rasch enttäuscht.

Zum einen habe Ver.di mit dem Versprechen geworben, die Privatisierung verhindern zu können (BRV 3). Zum anderen machten sich

<sup>49</sup> Im Jahr 2014 geht das Haus schließlich an den Marktführer Dinero, eine Tochter des DAX-Schergewichts Pecunia. Im Zuge dessen wurde die Shareholder-Value-Orientierung noch verstärkt. Dinero erwartet eine EBIT-Marge von zwölf Prozent. Über weiteren Abteilungen wie der Physiotherapie, der Technik oder dem Schreibdienst schwebt »das Damoklesschwert des Outsourcings« (BR-II).

hauptamtliche Gewerkschaftsrepräsentanten im Zuge von Protestaktionen gegen die Privatisierung »unglaublich« (BRV). Beispielsweise geriet die Unterschriftensammlung gegen die Privatisierung, die ursprünglich Beschäftigte angestoßen hatten und von Ver.di-Hauptamtlichen schließlich weiter forciert wurde, aus Sicht vieler Mitglieder zur peinlichen Posse. In der Sammelbox an die Landräte befand sich – aus Datenschutzgründen – nur Papier. Dies wurde in lokalen Medien kritisch kolportiert und führte dazu, »dass sich die Leute bei Ver.di nicht aufgehoben gefühlt [haben]« (BRV). Außerdem empfand sich die Tarifkommission bei der anschließenden Verhandlung um einen Haustarifvertrag nicht hinreichend beteiligt. Diese Kommission bestand aus 50 Gewerkschaftsmitgliedern, die so verprellt wurden:

»Dann gab es den schnellen Abschluss, wo es so aussah, als ob die Gewerkschaft unbedingt einen Tarifvertrag haben wollte. [...] Als wenn es da irgendwelche Absprachen zwischen dem Arbeitgeber und Ver.di gab. [...] Die Tarifkommission hatte gar nicht so den Einfluss drauf. Da gab es auch ein bisschen Knatsch deswegen.« (BRV)

Es verfestigte sich das Bild, »dass die Gewerkschaft Leute sind, auf die man sich manchmal nicht verlassen kann und die von den Mitgliedsbeiträgen leben« (BRV). Kollektive Ohnmacht machte sich in der Belegschaft breit: »Man kann sowieso nichts machen«, sei der Tenor gewesen (BRV). Ein regelrechter Massenexodus folgte. Über 80 Prozent der Mitglieder traten aus. Der Organisationsgrad sank nach der Privatisierung im Jahr 2002 von etwa 50 auf rund 7 Prozent ab; gerade in den ausgegliederten Bereichen hagelte es Austritte; die einst große Tarifkommission schrumpfte auf wenige Personen zusammen.

Trotzdem fanden auf der Basis der institutionalisierten (Haustarif-)Beziehung weiter Verhandlungen statt. Man habe fortan verhandelt, um zu verhandeln, so ein Hauptamtlicher (BZ-VI 33). Die Ergebnisse lagen weit unterhalb dessen, was im Bereich des öffentlichen Dienstes verhandelt wurde. Die Jahr um Jahr stattfindenden Verhandlungen gaben dem schleichenden lohnpolitischen Abstieg der Belegschaft den Anstrich von Legitimation und kratzten so am ohnehin zweifelhaften Ansehen von Ver.di. Zumal die Tarifverhandlungen relativ losgelöst von der Belegschaft und der geschrumpften Tarifkommission stattfanden. Ein verbliebenes Mitglied der Kommission berichtet:

»Der Hans Weber [Pseudonym des hauptamtlichen Verhandlungsführers] kam eine halbe Stunde eher vor der Verhandlung. Hat mit uns was kurz besprochen und dann sind wir

dahin und haben dann Verhandlungen geführt. Das war es dann. Das hat dann einen Vormittag gedauert und dann ist der wieder abgereist. Und dann hat Trias den Tarifvertrag zu Hans Weber geschickt und das haben wir dann gar nicht mehr gemerkt, was da noch passiert ist. Wir saßen eigentlich bloß da und haben ›Hm‹ gemacht oder ›ja‹.« (BRV)

Der lokale Betreuungssekretär erwies sich ebenfalls als wenig repräsentationsfähig. Denn sein Auftreten wurde als »Phrasendrescherei« (BR-II) wahrgenommen. Er habe »viel von der großen weiten Welt erzählt und Blasen und Ideale oder so, die dann aber nicht umsetzbar waren oder die er selber nicht umsetzen konnte, weil er keine Zeit hatte dafür« (BRV). Seit 2007 lassen sich zudem große Teile des ärztlichen Personals vom Marburger Bund repräsentieren, der in der Klinik kaum in Erscheinung tritt, aber seitdem konzernweite Tarifverhandlungen führt.

Auch der Betriebsrat fiel als alternativer gewerkschaftlicher Repräsentant aus. Dieser hielt Distanz zu Ver.di. Teile des Gremiums und insbesondere dessen Vorsitzender agierten sogar aus Sicht seines Nachfolgers »ziemlich gewerkschaftsfeindlich« (BRV). Jener Vorsitzende, ein Mitarbeiter aus der Technik, sei »überhaupt nicht für die Kollegen da« gewesen (BR-II).

#### *9.1.1.2 Die Umsetzung: aktivierender Strategiewechsel wider Willen*

Im Ver.di-Bundesfachbereich O3 fiel schließlich 2007 der Entschluss, im Trias-Bereich mit der bedingungsgebundenen Tarifarbeit einen strategischen Neuanfang zu wagen. Der neue Tarifsekretär nahm Kontakt zu der geschrumpften Tarifkommission auf und stellte die neue Arbeitsweise vor. Er hob auf zwei Bedingungen ab, ohne die er den Haustarif nicht mehr verhandeln werde – erstens brauche es genügend Mitglieder und zweitens müsse die Tarifkommission von aktiven Mitgliedern getragen werden, die sich schulen lassen und ihre Tarifarbeit beteiligungsorientiert ausrichten. Im Infodienst Krankenhäuser wurde das Credo der neuen Tarifarbeit bei Trias so formuliert: »Schlechte Tarifverträge wegen mangelnder Durchsetzungsfähigkeit wird es in Zukunft nicht mehr geben dürfen. Die Belegschaften müssen in die Verantwortung für ihre Tarifverträge gehen«.

Entsprechend war das Framing der ersten und zentralen Bedingung in der Bergklinik, dass ein bestimmter Organisationsgrad nötig sei, um gegenüber dem Arbeitgeber kollektiv durchsetzungsfähig zu werden. Zugleich schwang aber auch mit, dass ein höherer Mitgliederstand schlicht eine Voraussetzung sei, dass die Gewerkschaftsführung den Haustarif weiterverhandelt:

»[D]ass man den Mitarbeitern auch sagt, dass es wichtig ist, dass Tarifverhandlungen kein Austausch von Argumenten ist, sondern dass es etwas mit Macht zu tun hat. Das habe ich auch erst bei [Name des Tarifsekretärs] erfahren. [...] [Dieser] hat gesagt: Es gibt die Bedingungen. Unter den komme ich und mache Verhandlungen. Also, das hat die meisten aufgerüttelt. Und dann andere, die konnte man überzeugen, dass es nur gute Tarifverträge gibt, wenn man eine starke Gewerkschaft hat.« (BRV)

Seitens der Hauptamtlichen habe man 50 Prozent als Orientierung, aber nicht als strikte Bedingung im Kopf gehabt (HA-BZ-VI 65). Entscheidend sei das Gefühl der Verlässlichkeit der Organisierten, deren Mobilisierungsbereitschaft und das damit verbundene Gefühl der Stärke bei der Tariffkommission (HA-BZ-VI 65).

Allerdings stieß die neue Strategie zunächst auf Skepsis und Ablehnung. Eine verbreitete Haltung war: »Gewerkschaft soll verhandeln. Die kriegen Geld und haben schon immer verhandelt und sollen das jetzt auch wieder machen« (BRV). Der damals noch amtierende Betriebsratsvorsitzende verunglimpfte die Strategie und sprach von Erpressung. Hinzu kam, dass die verbliebenen Tariffkommissionäre die Mehrarbeit scheuten, die mit der neuen Strategie auf sie zuzukommen schien: »Wir wollten nicht selber aktiv werden« (BRV).

Die bedingungsgebundene Tarifarbeit wurde daher zunächst nicht angenommen und die Bedingungen blieben unerfüllt. Die Neuverhandlung des Haustarifvertrages erhielt kein Mandat seitens der übergeordneten Ver.di-Ebene. Es dauerte etwa zwei Jahre, bis der Entschluss unter den rund drei verbliebenen Tariffkommissionsmitgliedern heranreifte, sich doch auf die neue Arbeitsweise einzulassen. Sie hatten gesehen, dass der Vertrag nicht erneuert wird und so die Differenz zum TVöD weiter wuchs, da letzterer in der Zwischenzeit immer wieder neu verhandelt wurde. In der Spitze lagen die Löhne schließlich 30 Prozent unterhalb des TVöD. Die taktische Überlegung hinter der konsequenten Weigerungshaltung der Gewerkschaftsorganisation beschreibt eine Hauptamtliche mit den Worten: »Wir zwingen sie quasi zu ihrem Glück« (HA-LBZ-I). Manchen Mitarbeiter und Tariffkommissionär sei in dieser Zeit »ein Lämpchen aufgegangen«, weil nunmehr deutlich wurde: »Hey, hier passiert nichts, wenn ich es nicht selber in die Hand nehme« (BRV).

Während sich die verbliebenen Tariffkommissionsmitglieder für den neuen Ansatz öffneten, verurteilte der damalige Betriebsratsvorsitzende diese Strategie weiter. Einem Befragten zufolge sah dieser die Hauptamtlichen als Bonzen an, die von den Mitgliedsbeiträgen lebten, und vertrat

das Bild von Gewerkschaft als Dienstleisterin, die den Tarifvertrag im Gegenzug zum Mitgliedsbeitrag zu liefern habe (BRV 159–162). Die von vielen Skeptikern befürchtete Spannung zwischen einem neuen Gewerkschaftsansatz und tradierter Mitbestimmungspraxis scheint sich hier zu bestätigen (ausführlich vgl. Kap. 12.5). Allerdings hat die Feindseligkeit des Betriebsratsvorsitzenden dem neuen Aufbruch keinen Abbruch getan. Des- sen Stimme fand relativ wenig Widerhall, weil er kein großes Ansehen mehr unter den Beschäftigten genossen habe (BRV 58; MG-I 58). Demgegenüber hatten die Tarifikommissionsmitglieder eine plausible Strategie anzubieten, wie die Lohnlücke zum Branchenniveau geschlossen werden könnte.

Die Tarifikommission nahm den Rat des Verhandlungsführers an und hielt sich nicht an dieser Person auf. Sie verschaffte sich einen Überblick über die Verteilung der Mitglieder in der Bergklinik (*Mapping*) und machte »die Bedingungen« zu einem zentralen Argument ihrer direkten Ansprache in den Abteilungen. Auf den Rundgängen prangerten die Aktiven Missstände an und befragten ihre Kolleginnen nach ihren Meinungen. Auf einer offenen Mitgliederversammlung wurde schließlich Mitgliedern und Interessierten die neue Strategie vorgestellt sowie drei weitere Mitstreiterinnen für die Tarifikommission geworben. Durch Stationsrundgänge wurde gezielt nach weiteren Personen für die Kommission gesucht und diese so personell völlig neu aufgestellt. Laut lokalem Betreuungssekretär hielt man explizit nach den sozialen Führungspersonen der Abteilungen Ausschau, statt sich nur an die Gewerkschaftsmitglieder zu wenden (HA-BZ-VI 87–89). Die Kommission wuchs so auf 17 Personen, die sich fortan selbstständig monatlich treffen und die Tarifarbeit beraten.

Die weitere Zusammenarbeit zwischen der Kommission und dem neuen Verhandlungsführer wird als gut, vertrauensvoll und verlässlich beschrieben; sein Sach- und Erfahrungswissen wie auch seine rhetorische Kompetenz werden geschätzt (BRV 207; TK-I 9; TK-II 15). Diese Kommission machte und macht sich das Grundverständnis der bedingungsgebundenen Tarifarbeit zur Grundlage der direkten Ansprache der Kolleginnen in der Bergklinik.

Die bedingungsgebundene Tarifarbeit in der Bergklinik ist durch zwei Elemente charakterisiert: zum einen durch die Orientierung auf die kollektive Mächtigkeit über »die Bedingungen« und zum anderen durch die intensive Mitgliederbeteiligung. Im Folgenden wird die Bedeutung beider Charakteristika für die Erneuerung der gewerkschaftlichen Repräsentationsfähigkeit in der Bergklinik erörtert.

*Bedingungen als Mittel der Mitgliederwerbearbeit*

Alle Befragten schätzten die Bedingung eines Mitgliederzuwuchses als eine Art »logische Notwendigkeit« ein, nämlich als notwendigen Gradmesser der kollektiven Durchsetzungsfähigkeit. Sie spielte laut Aktiven für den Beitritt zur Gewerkschaft für viele Beschäftigte eine wichtige Rolle (BRV 44; BR-II 52). Exemplarisch dazu eine Pflegekraft, die damals wieder in Ver.di eintrat:

»Mich hat motiviert: Je mehr, umso besser. Je mehr drin sind [in der Gewerkschaft], umso mehr kann man erreichen. Das war es, denke ich, auch hauptsächlich. Er [der neue Verhandlungsführer auf der ersten offenen Versammlung] hat dann ja auch gesagt, wie viele in der Klinik sind und wie viele vielleicht noch fehlen. Einfach diese Anzahl, je kompakter, das vonstattengehen kann, desto besser; umso mehr kann man letztendlich erreichen. [...] Das hatte Hand und Fuß. Der konnte das auch belegen, mit Beispielen. [...] Das hat schon viele, also, das ist vielen auch bewusster geworden, dass wirklich, wenn die Gewerkschaft stark ist mit vielen Leuten von der Klinik zum Beispiel, dass dann auch eher was zu managen und zu bewegen ist. Das war schon logisch, dass man den Arbeitgeber dann auch eher unter Druck setzen kann.« (NM-I; so u. a. auch MG-I 18, 28; MG-II 18, 41–43)

Jene Argumentation, die auf die nötige kollektive Macht abhebt, hat demnach zu einem Mitgliederaufwuchs auf 52 Prozent innerhalb von weniger als sechs Monaten entscheidend beigetragen. Die Begründung der Mindestmitgliederstärke als Ausdruck der demokratischen Legitimation spielte dagegen keine nennenswerte Rolle.

Die über Monate rasch wachsende und öffentlich proklamierte Zahl der Organisierten dürfte auch bei etlichen zögernden Beschäftigten das Gefühl erzeugt haben, dass mit dem eigenen Beitritt die für erfolgsversprechende Verhandlungen notwendige Bedingung bzw. kollektive Handlungsfähigkeit in greifbare Nähe rückte. Dass es einen derartigen Mobilisierungseffekt durch die Darlegung der Mitgliederentwicklung gegeben hat, dafür sprechen auch Forschungsergebnisse zur Sozialpsychologie kollektiven Handelns. Demnach wird die Entscheidung von Sympathisanten, ob sie an kollektiven Aktionen teilnehmen, maßgeblich davon mitbestimmt, ob ihrer Wahrnehmung nach eine »kritische Masse« an Beteiligten zusammenkommen wird (Klandermans 1997: 26 ff., 76; Kelly 1998: 33 ff.).

Die Beitrittsmotivation lässt sich aber nicht auf das Stellen und Plausibilisieren von Bedingungen reduzieren, sondern ist deutlich vielschichtiger, wie in den nächsten beiden Abschnitten gezeigt wird.

### *Beziehungsarbeit zwischen Aktiven und Mitgliedern: kollektive Verhandlungen*

Der neue Gewerkschaftsansatz mit seiner besonderen Art der Mitgliederbeteiligung soll nun noch eingehender dargestellt und untersucht werden. Aus der Schulung der Tarifkommission erwuchs nämlich eine von ihr maßgeblich getragene Tarifarbeit, die sich durch eine hohe Transparenz und intensive Beteiligung der Mitglieder sowie kollektive Aktionen auszeichnet. Gerade die Grundlagenworkshops zur bedingungsgebundenen Tarifarbeit regten eine völlig neue Beziehungsarbeit zwischen Aktiven bzw. der Tarifkommission und den Mitgliedern an. Deren grundlegende Charakteristika seien:

»Man macht [...] nur – das musste ich aber auch erst begreifen –, was die Mitglieder wollen. Das ist eigentlich so der Kernsatz.« (BR-II)

»Die Mitglieder haben den Eindruck beziehungsweise von der Tarifkommission wird gesagt: »Wenn ihr nicht mitmacht, machen wir auch nichts. Ihr müsst sagen, was ihr wollt und ihr müsst sagen, wie ihr euch einbringen könnt, also inwieweit Arbeitskampf möglich ist.« (BRV)

Die neue Beziehungsarbeit drückt sich auch in einem Prozess aus, in dem sich repräsentativ-demokratische mit direkt-demokratischen Beteiligungsformen verbinden. Man kann von einer *kollektiven Verhandlung* sprechen. Der Beteiligungsprozess in den Tarifverhandlungen seit 2010 sieht – mit gewissen Variationen – folgendermaßen aus.

(1) Vor der Kündigung eines Tarifvertrages gibt es eine erste Mitgliederversammlung. Auf dieser wird nicht zuletzt dargelegt, wo man in der allgemeinen Tarif- und Gehaltsentwicklung in der Bergklinik im Vergleich zum TVöD und anderen Kliniken steht. Die Mitglieder stimmen darüber ab, ob der Tarifvertrag gekündigt wird oder nicht. Teil des Abwägungsprozesses ist es, die kollektive (Mitglieder-)Stärke zu reflektieren. An den Mitgliederversammlungen dürfen auch Nicht-Mitglieder teilnehmen. Abstimmen dürfen sie jedoch nicht. Typischerweise nimmt ein Fünftel aller Mitglieder an den Treffen teil.<sup>50</sup> Die Tarifkommission wird auf einer solchen Versammlung ge-

50 Ein Fünftel mag gering erscheinen. In den Polarkliniken, einem weiteren Fall bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess, liegt die typische Beteiligung an Versammlungen mit einem Drittel etwas drüber. In der Talklinik, einem Fall bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung, liegt sie typischerweise zwischen einem Fünftel und einem Zehntel. In der Waldklinik, dem Referenzfall bedingungsgebundener Tarifarbeit als Tauschgeschäft, nahm gar in der Regel fast die Hälfte der Mitglieder an den Versammlungen teil. Die Zahl der Teilnehmenden sagt aber nur begrenzt etwas darüber aus, wie groß das Beteiligungsinteresse ist und wie dicht die Rückkopplungsarbeit zwischen Aktiven und Mitgliedern/Belegschaft in Summe ist. An den Umfragen liegt die Beteiligung in der Bergklinik beispielsweise mehr als doppelt so hoch

wählt bzw. bestätigt. Zugleich wird unter den Mitgliedern auch darum geworben, sich in der Tariffkommission einzubringen.

(2) Es folgt eine zweite Mitgliederversammlung, auf der über die Forderungen abgestimmt wird. Daraufhin geht die Tariffkommission in die Verhandlungen mit den Vertretern der Klinik und ringt mit diesen über mehrere Monate und Runden hinweg, bis ein Kompromiss erzielt wurde, den sie als tragfähig ansieht.

(3) Es folgt eine dritte Mitgliederversammlung, auf der dieser Kompromiss vom Hauptamtlichen erklärt und »gesamt- oder Ver.di-politisch ins Verhältnis gesetzt« wird (BRV).

(4) Über den Verhandlungskompromiss wird schließlich per Post eine Mitgliederabstimmung herbeigeführt. Dieser Umfrage liegt die Empfehlung der Kommission bei. An den Umfragen nimmt Schätzungen zufolge die Hälfte bis zwei Drittel der Mitglieder teil. Diese folgten sowohl in der ersten wie in den folgenden Tarifverhandlungen in großer Mehrheit den Empfehlungen ihrer Tariffkommission. Beispielsweise beteiligten sich 2011 etwas mehr als 60 Prozent der Stimmberechtigten – 196 Mitglieder stimmten für und nur sechs Mitglieder gegen den Kompromiss.

Vereinzelt fanden auch Umfragen zu den Tarifforderungen statt. Derlei Befragungen verhinderten, dass die Aktiven sich Themen angenommen haben, die nicht mehrheitsfähig sind. So wurde beispielsweise in Gesprächen die Arbeitsbelastung wiederholt kritisiert, aber in Befragungen wurden Entgeltsteigerungen priorisiert. Die Verantwortung für die Themenwahl lag damit im Grunde bei den Mitgliedern und nicht bei deren Führungspersonen (BR-II 18).

Im Rahmen des Beteiligungsprozesses wird die Transparenz auch dadurch erhöht, dass mit einem gewerkschaftlichen Tabu gebrochen wird. Auf Versammlungen und (seltener) auf Flugblättern wird die Mitgliederzahl in der Bergklinik offen kommuniziert.

Für Transparenz in der Tarifarbeit sorgt seit dem Strategiewechsel außerdem, dass vor dem Verhandlungstermin und während der Verhandlungsrunden mit der Kapital-Seite die Tariffkommissionsmitglieder über die Stationen gehen und mit Flugblättern über den Stand der Verhandlungen informieren – Mitglieder erhalten ein ausführlicheres Flugblatt. Dabei ergeben sich zahlreiche Gespräche.

---

wie an Versammlungen. Pro Termin gibt es nur eine Zusammenkunft und nicht – wie etwa bei Waffelhaus – mehrere auf die Schichten abgestimmte Versammlungen.

Die Erfahrung in der Bergklinik zeigt, dass jene direkten Gespräche zwischen sozialen Führungspersonen und den Kolleginnen bzw. Mitgliedern für den gewerkschaftlichen Beteiligungs- und Organisationsprozess von großer Bedeutung sind. Dafür spricht zum einen, dass in den Bereichen dieses Krankenhauses, in denen Tarifkommissionsmitglieder arbeiten, der Organisationsgrad bei überdurchschnittlichen 53 Prozent liegt, während in den Bereichen ohne Tarifkommissionsmitglieder 34 Prozent des Personals organisiert sind. Zum anderen lässt sich darüber auch erklären, warum die Einschätzungen zwischen den interviewten Mitgliedern bzw. Ex-Mitgliedern darüber, wie gut man sich beteiligt fühlte, stark auseinander gehen. Ein Mitglied nimmt regelmäßig an den Versammlungen teil und fühlt sich »ausreichend mitgenommen«, »da gibt es nichts« (MG-II). Zwei weitere Befragte nehmen nicht oder selten an den Versammlungen teil und fühlten sich sehr unterschiedlich beteiligt. Während eine befragte Pflegekraft aus der ITS mit zwei Aktiven aus der Tarifkommission zusammenarbeitete und sich immer auf dem Laufenden fühlte, war die andere Pflegekraft aus der Psychiatrie mit dem Informationsfluss und den Möglichkeiten des Mitgestaltens nicht zufrieden (MG-I 42; NM 45, 77). Zwar arbeiten in der Psychiatrie ebenfalls zwei Tarifkommissionsmitglieder, aber während die eine Aktive einer anderen Berufsgruppe als der Pflege angehört und auf ihren Gesprächsrunden aufgrund ihrer Arbeitszeit immer nur die Frühschichten antrifft, war die zweite Aktive erst kürzlich in das Pflorgeteam gewechselt. Zumal die zweite Aktive aus Sicht der Unzufriedenen zu viel zwischen den Zeilen und ohne klare Struktur rede (NM 65, 35). Zuvor war jene allerdings über Jahre auf einer anderen Station integriert und warb dort – im Gegensatz zur Psychiatrie – sehr erfolgreich Mitglieder (TK-I 31). Entsprechend sagt Bea, ein führendes Mitglied der Tarifkommission und ITS-Mitarbeiterin: Die Tarifarbeit und die Mitgliedergewinnung »lebt vom Vertrauen und vom Aufeinander-Zugehen« (BR-II). Eine ihrer Kolleginnen antwortet als erstes auf die Frage, was sie zur Gewerkschaftsmitgliedschaft motivierte: »Die Bea (lachen)«. Und fährt fort: »Für mich war Ver.di Bea. Bea ist Ver.di. Die hat auch den Spitznamen Ver.di« (MG-I). Das belegt eindrücklich, wie wichtig für den Gewerkschaftsbeitritt anerkannte Führungspersonen sind.

Neben der direkten Ansprache sind zudem kollektive Aktionen ein fester Bestandteil der Tarifarbeit in der Bergklinik – eine Beteiligungsform durch die sich die Mitglieder unmittelbar als Kollektiv wirkmächtig erleben können. Zwar hat es in der Bergklinik noch keinen (Warn-)Streik gegeben,

weil nur eine Minderheit dafür Bereitschaft signalisierte.<sup>51</sup> Jedoch haben die Aktiven – inspiriert von den Vernetzungstreffen mit anderen Trias-Tarifkommissionen – niedrigschwelligere Aktionsformen gefunden, die während, aber auch zwischen den Tarifverhandlungen stattfinden. Eine zentrale und für die Bergklinik charakteristische Aktionsform ist, dass das Klinikpersonal zum Beginn der Tarifrunden dazu aufgerufen wird, die Verhandlungsführungen durch ein Spalier aus Beschäftigten laufen zu lassen. Vor allem Gewerkschaftsmitglieder, aber auch Nicht-Mitglieder, 70 bis 100 an der Zahl, empfangen die Vertretung der Kapital-Seite – schweigend, ausgestattet mit selbstgestalteten Spruchbändern, Plakaten und zuweilen weiteren Symbolen des Unmuts. Beispielsweise wurde ein mit Geld überquellender Eimer für die Aktionäre neben ein kleines Töpfchen für die Beschäftigten aufgestellt. Dass dies ein zentrales Ungerechtigkeitsmotiv in der Belegschaft ansprach, zeigt die folgende Analyse im Anschluss an die *Mobilization Theory*.

*Von der Ungerechtigkeit zur Wahrnehmung kollektiver Handlungsfähigkeit: »Wir werden ausgebeutet. Aber richtig!«*

Die zentralen zwei Ungerechtigkeitsquellen waren belegschaftsübergreifend (1) eine zu gering empfundene Bezahlung und (2) eine durch die Intensivierung der Arbeit bedingte Stressbelastung. Sie waren der Antrieb, warum so viele Beschäftigte für eine neue Strategie kollektiven Verhandeln mit der Eigentümerseite empfänglich waren.

Das komplexe Ungerechtigkeitserleben vieler Beschäftigter wird in den folgenden zwei Zitaten sehr deutlich, weswegen sie ausführlich wiedergegeben werden:

Krankenpflegerin (ITS): »Millionen machen die hier Umsatz und wir gucken hier in die Kiste. Wir arbeiten, und arbeiten, und arbeiten, Vollzeit, und wir kommen auf keinen grünen Zweig. Und rechnen am Jahresende, ob wir den oder jenen Urlaub mal leisten können. Andere arbeiten gar nicht, nehmen an einer Aktiensitzung teil und verdienen jedes Jahr so und so viel Millionen. Punkt. Und das aus einem staatlichen Gesundheitskassensystem, wo es das eigentlich gar nicht geben dürfte, dass sich andere bereichern. Wir sind hier keine Immobilie, sondern es geht hier um die Gesundheit, um Menschen. [I: War das vorher nicht bewusst?] Ich war, glaube ich, in der ÖTV. 1991 bis 1993. Dann war man Johanniter<sup>52</sup>

51 Die jüngste Befragung zur Tarifrunde 2018 ergab, dass von 92 Mitgliedern, die geantwortet hatten, 68 bereit wären, die Tarifarbeit »aktiv unterstützen« zu wollen. Das gilt zudem für 10 von 43 Nicht-Mitgliedern sowie für eine unbekannte Zahl der 60 anonymen Teilnehmenden.

52 Die Bergklinik wurde vor ihrer Privatisierung mit einem Krankenhaus der Johanniter fusioniert.

und hatte nicht so das Gefühl, ausgebeutet zu werden, wie man es jetzt hat. Muss man sagen. Das kam dann erst mit diesem Trias-Klinikum. [...] So viel Verantwortung, mit so vielen Patienten. Man rennt sich dumm und dusselig. Man kriegt es im Kopf. Man rennt, wie ein Hamster im Laufrad, und kommt nicht an. Es ist nicht mehr zu schaffen. Und das macht einen unzufrieden, weil man letztendlich den Patienten vernachlässigt. Wobei ich auch denke, das wird vom Arbeitgeber auch schamlos ausgenutzt.« (MG-I)

Krankenpflegerin (Psychiatrie): »Letztendlich geht es hauptsächlich um Profit. Ich bin ja grundsätzlich der Meinung, dass ein Krankenhaus nicht in private Hände gehört. Das muss öffentlich bleiben, weil der Patient – so hat man das Gefühl in letzter Zeit – bleibt irgendwo auf der Strecke. Die Patienten werden abgeklatscht. Das ist wie eine Ware. Zack, zack, zack, hintereinander weg. Gucken, wo wir noch sparen können. Profit machen. Das, finde ich, geht nicht!« (NM-I)

»Über die Kohle, über die erhöhte Vergütung hat man eigentlich viele [Mitglieder, M. T.] bekommen«, so eine Aktive (TK-I). Die genauere Betrachtung legt eine Vielzahl normativer Vergleichsdimensionen frei, anhand derer sich der Eindruck entwickelte, dass der Lohn zu gering bzw. geradezu ungerecht ist, weil sozusagen *gleiche Arbeit ungleich behandelt* wird. Zentral war der *Vergleich zum TVöD*, von dem man sich seit der Privatisierung »abgekoppelt« fühlte (TK-II). Zwar versuchte die Klinikleitung, diesem Vergleich den Stachel zu nehmen, indem sie auf Versammlungen argumentierte, dass der TVöD zu hohe Gehälter beinhalte und die Wirtschaftlichkeit gefährde. Dabei verwies sie auf ein benachbartes städtisches Klinikum, das wegen Missmanagement in den roten Zahlen stand und verkauft zu werden drohte. Dieser Demobilisierungsversuch blieb aber ohne große Wirkung, was vermutlich mit den hohen Gewinnen der Bergklinik und der einsetzenden Konkurrenz um Fachkräfte zusammenhängt (HA-BZ-V 114-118; HA-BZ-VI 128-133). Vielmehr empörten sich die Beschäftigten darüber, dass die Entgelte des Haustarifvertrages über alle Beschäftigtengruppen hinweg rund 30 Prozent unterhalb des TVöD lagen. Gerade in der Pflege wurde das Entgelt (auch im Vergleich zum ärztlichen Dienst) als »mangelnde Wertschätzung« (BR-II), d. h. zugleich moralisch, gedeutet. Unter Psychologinnen schürte beispielsweise »der Neid auf die Ärzte« (TK-II) das Ungerechtigkeitsempfinden. Anders als einst im öffentlichen Dienst waren diese nicht mehr gleich eingruppiert. Zudem errangen diese mit dem Marburger Bund<sup>53</sup> deutliche Steigerungen. Für manche Befragten spielte auch der Vergleich mit *anderen vermeintlich gut organisierten Berufsgruppen* – wie Beschäftigte der

<sup>53</sup> Der Organisationsgrad des Marburger Bundes in der Klinik ist nicht bekannt. Er wird nicht als Konkurrenz beschrieben.

Metallindustrie – eine Rolle (TK-I 7). Bedeutsamer in der Belegschaft dürfte allerdings der *konzerninterne* Vergleich gewesen sein, aus dem heraus sich ein spezifisch *ostdeutsches Ungerechtigkeitsempfinden* artikulierte, schließlich stand die Trias'sche Mutterklinik im Westen:

»Wir haben 25 Jahre nach der Wende. Ost-West haben sich ja fast angeglichen. Nur in den Löhnen halt noch nicht. Das kann doch einfach nicht sein! Ich arbeite doch nicht schlechter als eine Schwester in Frankfurt, Göttingen oder was weiß ich wo, Hamburg oder so. Und bei Trias konntest du das immer ganz gut ablesen, in den riesengroßen Geschäftsberichten. [...] Die Ostkliniken im damals noch Trias-Verbund haben die Westkliniken im Grunde genommen bezahlt. [...] Alle Ostkliniken, die im Trias-Verbund waren, haben einen Überschuss eingefahren. Dann soll bei dir weniger hängen bleiben. Das ist doch nicht zu begreifen!« (BR-II)

Aber schon allein die Lohn-*Leistungs*-Balance schien aus den Fugen geraten zu sein. Die Entkopplung von der Lohnentwicklung des öffentlichen Dienstes stand im Kontrast zu der wachsenden Arbeitsverdichtung. Unter diesem Branchentrend (vgl. Kap. 8.1) leiden auch die Beschäftigten in der Bergklinik. Es ist die Rede davon, dass man »immer mehr übergestülpt« bekomme (NM-I) oder dass »das Pensum zusammengeschaubt« werde (MG-II). Auf einzelnen Stationen wurden die Vollzeitstellen bei gleichbleibender Bettenanzahl reduziert. Dies produziert nicht nur erheblichen Stress und steigert den Erholungsbedarf in der Freizeit, sondern führt auch zu unvollendeten Tätigkeiten und geht – insbesondere in der Pflege – mit Abstrichen bei der Arbeitstätigkeit einher, die jahrelang eher an professionseigenen Kriterien als an betriebswirtschaftlicher Effizienz ausgerichtet war. Der Bruch zwischen fürsorgerationaler Professionsethik und Profitlogik akkumulierte sich über Jahre zu einer tiefsitzenden Empörung. Dass dieser Widerspruch *die* zentrale Mobilisierungsressource von Krankenpflegekräften darstellt, wird ebenfalls durch Studien aus Deutschland und den USA bestätigt (Reich 2012; Wolf 2013; Moody 2014b).

Wie die ausführlichen Zitate auch zeigen, wurden Lohn und Leistung nicht nur zueinander in Beziehung gesetzt, sondern die gefühlte Lohn-Leistungs-Ungerechtigkeit wurde durch die *Gewinne* der Privatklinik, die diese aus dem steuerfinanzierten Gesundheitssystem zog, noch verstärkt. Der Kontrast zwischen jener unbefriedigenden Arbeitswirklichkeit und den Millionen-Gewinnen der Trias-AG war ein zentrales Element in der Ansprache der Aktiven. Zwar versuchte die Leitung die Geschäftszahlen als »schlecht« darzustellen und eine zurückhaltende Lohnpolitik als geboten darzustellen, um Arbeitsplätze zu sichern (HA-BZ-VI 42). Aber die Interviewten lassen

keinen Zweifel daran, dass die Fakten ein anderes Bild zeichneten. Aus ihrer Sicht fuhr die Klinik umfangreiche Gewinne ein, sodass angesichts der Leistungsverdichtung der kollektive Eindruck entstand: »Wir werden ausgebeutet. Aber richtig!« (BRV). Diese Wahrnehmung zeigt zugleich, dass nicht anonyme Marktkräfte oder »der Staat«, sondern »der Arbeitgeber«, mit dem man sich nicht identifizierte (BRV 10, MG-I 5), deutlich als *Verursacher* der Ungerechtigkeit angesehen wurde.

Zwar gab es in der Belegschaft ein diffuses Wissen darum, tariflich abgekoppelt zu werden, aber ein explizites Wissen, wie viel Beschäftigte im TVöD verdienten, fehlte in weiten Teilen. Daran setzten die Aktiven an. Genaue Vergleiche wurden auf Informationstafeln in der Klinik und auf einer Mitgliederversammlung präsentiert. Zugleich wurden auch die Gewinne der Klinik und die Aktionärsausschüttungen publik gemacht – wie die Aktion mit dem Wischeimer beispielhaft zeigt. Fakten zu liefern, kann man als einen Prozess begreifen, in dem *implizite* und *individuell* erlebte Unzufriedenheit oder Ungerechtigkeitserfahrungen in *explizite* Ungerechtigkeitserfahrungen transformiert werden, die fortan als Teil der *kollektiven* Lage aller Beschäftigten wahrgenommen werden kann. Die Daten lieferten Gesprächsstoff und regten Verständigungsprozesse unter den Beschäftigten an – im Zuge dessen entschieden sich in der Bergklinik ganze Teams kollektiv für einen Beitritt. Treibende und das Ungerechtigkeitsempfinden gewissermaßen zuspitzende Kräfte in diesem Prozess kollektiver Verständigung waren soziale Führungspersonen aus den Teams bzw. die Aktiven aus der Tarifkommission. Beispielsweise trat binnen weniger Wochen nahezu das ganze Team der ITS in Ver.di ein. Dort arbeitete die angesprochene Bea. Sie beschreibt ihr Wirken nicht zuletzt so:

»Ich sage immer, du musst sie [die Kollegen, M. T.] aufwiegeln, du musst sie richtig wütend machen. In dem Falle kannst du den Bogen schlagen: ›Dort [in anderen Kliniken] gibt es das und das. Das könnte man sich auch vorstellen. Das wird nicht gemacht, aus dem und dem Grund, weil eben man will es nicht, man will eben Geld sparen‹ und ›Ihr seid es denen eben einfach nicht wert.« (BR-II)

Auch andere interviewte Aktive warben mit vergleichbaren Argumenten. Entgeltvergleiche spielten dabei eine wichtige Rolle. Diese halfen auch dem gewerkschaftlichen Ansehen im Allgemeinen. Sie stellten die gewerkschaftliche Argumentation, die einst als »Phrasendrescherei« wahrgenommen wurde, auf ein solideres Fundament: »Das waren Fakten, an denen ging nichts vorbei, bis in die Verhandlung hinein. Und das hat Vertrauen bei der

Belegschaft geschaffen. Das war nicht bloß ein Blabla«, so der damalige lokale Betreuungssekretär (HA-BZ-VI). Auch eine Person, die nach dem Strategiewechsel Mitglied wurde, bestätigt diese Selbsteinschätzung. Die neue Tarifarbeit auf der Basis von Zahlen, Daten und Fakten überzeugte – nicht zuletzt indem dargelegt wurde, dass in besser organisierten Kliniken höhere Entgelte erzielt werden konnten: »Für mich wichtig ist, [...] das muss Hand und Fuß haben. Wie gesagt, beim Herrn [Nachname des neuen Verhandlungsführers], das hatte Hand und Fuß. Der konnte das auch belegen.« (NM-I)

Diese Entgeltvergleiche enthielten die Botschaft, dass andere Kliniken den gleichen Refinanzierungsmodi unterliegen, aber durch die Macht der organisierten Belegschaft dazu gezwungen werden können, besser zu zahlen. Auch die Veröffentlichung der Gewinne der Bergklinik vermittelt die Ansicht, dass der Eigentümer durchaus finanzielle Spielräume für Lohnerhöhungen hat. So konnte sich ein Gefühl der *kollektiven Handlungsfähigkeit* entwickeln. Dieses wurde, so lässt sich schlussfolgern, auch durch das Framing der Organisationsgrad-Bedingung begünstigt. Wenn man nur gut organisiert wäre, könnte man Trias dazu zwingen, jene finanziellen Spielräume zugunsten der Beschäftigten zu nutzen.

Teil der Ansprache war es außerdem, dass »der Hauptamtliche« oder »die Organisation« keine unlauteren, kurzfristig womöglich mobilisierend wirkenden Versprechungen macht. Anstatt dessen trat der neue Verhandlungsführer mit der Ansage an, sich an sein Wort zu halten und nichts versprechen zu wollen, was er nicht halten könne (BRV 20) – was im Kontrast zu den enttäuschten Versprechen im Zuge des Kampfes gegen die Privatisierung und früherer »Phrasendrescherei« stand. Durch diese Art der Ansprache habe er die »Leute herangeholt und motiviert« (BRV).

Diese Umstellung in der Repräsentationspraxis kann man als *neue Redlichkeit* bezeichnen. Sie baut auf Fakten und Belegen auf, macht keine unlauteren Versprechungen und steht zu den eigenen Worten. In gewisser Weise ist diese neue Redlichkeit auch ein Mittel, um zu verhindern, dass die Verantwortung für die Verhandlungsergebnisse auf den Hauptamtlichen als typischen Gewerkschaftsrepräsentanten und Verhandlungsführer geladen wird, sondern auf die Mitglieder und Aktiven, d. h. auf das Arbeitnehmer-Kollektiv, von deren Organisations- und Mobilisierungsbereitschaft in Zukunft abhängen würde, wie gut die Verbesserungen ausfielen. Flankiert wurde diese Argumentation mit dem regelmäßigen Hinweis, dass die Mit-

gliedert die Gewerkschaft *sind* – das war ein Bruch mit der tradierten Stellvertretungserwartung:

»Es ist nun mal so, dass Ver.di die Tarifverträge für uns macht und dass eben Wir Ver.di sind. [...] Ich, du, er, sie, es, im Endeffekt. Das kam zum Beispiel auch am Anfang, da habe ich paar Mal gehört: »Naja, da muss Ver.di mal was machen.« Ich sage: »Wir sind Ver.di. Wir müssen da was machen. Wenn wir uns da nicht helfen, dann hilft uns keiner.« (BR-II; so explizit auch BRV 197; TK-I 37, 67)

So scheint die frühere Ohnmacht überwunden und zahlreiche Beitritte begünstigt worden zu sein. Auch aktuell gelinge die Mitgliedergewinnung am besten mit der Ansage, dass eine Organisierung die nötige Mächtigkeit gegenüber dem Arbeitgeber erzeuge (TK-II, 99). So geschehen im Bereich der EDV- und der Röntgen-Abteilung, die sich im Vergleich zur Pflege zu niedrig eingruppiert und nicht hinreichend wertgeschätzt sehen, dadurch dass Helios sie als »patientenferne Bereiche« klassifiziert. Eher ergänzend und randständig für die Beitritte motivierend waren Argumente, die den Nutzen eines Beitritts mit den Serviceleistungen der Gewerkschaft begründen; ein zentraler Werber spricht von »schmückende[m] Beiwerk« (BRV).

#### *Arbeitgeberverhalten und gewerkschaftsdistanzierte Beschäftigte*

Die gewerkschaftliche Mobilisierungsarbeit wurde von der Arbeitgeberseite vergleichsweise wenig behindert. Seit dessen Expansion in die neuen Bundesländer gab sich Trias gegenüber Ver.di als »Sozialpartner«, der von sich aus bereit war, über (Haus-)Tarifverträge im Osten zu verhandeln (HA-LBZ-I 24). Insgesamt pflegt auch die Leitung eine kooperative Beziehung zum – nach dem Strategiewechsel – gewerkschaftlich eng gekoppelten Betriebsrat und gibt sich gegenüber den Beschäftigten »ganz verständnisvoll« (HA-BZ-VI), sodass ihr eine »soziale Ader« nachgesagt wird (BRV). So ist auch nicht bekannt, dass Ver.di-Skeptiker in der Belegschaft von der Leitung unterstützt wurden. Die Leitung schien die Gewerkschaftsarbeit im Großen und Ganzen zu dulden. Den Aktiven wurden Räume für die Mitgliederversammlungen zur Verfügung gestellt oder das Aufstellen von Urnen für Befragungen toleriert. Ein Mitglied äußerte gar den Eindruck, dass es von der Geschäftsführung gewollt sei, »dass es eine Gewerkschaftsgruppe gibt« (MG-II). Die Klinikleitung habe die Aktiven »weitgehend machen lassen« (BR-II). Zudem sei es kein Geheimnis, dass selbst die Pflegedienstleitung Ver.di-Mitglied ist. Nur auf einzelnen Stationen hätten die Aktiven mit feindseligen

oder gewerkschaftsskeptischen Leitungen zu tun, was die Mobilisierungsarbeit in Teilen blockierte (BRV 163). Vereinzelt würden auch Ärzte gegen Ver.di argumentieren. Eine strategische Mobilisierung gegen die gewerkschaftliche Initiative hat es aber nicht gegeben.

Als einen Versuch des Managements, das Ungerechtigkeitsempfinden zu mindern, kann eine freiwillige Sonderzahlung verstanden werden. Rund 400 Euro erhielten die Beschäftigten in der Phase, als der Tarifvertrag nach 2007 zunächst nicht neu verhandelt wurde. Diese Zahlung wurde von den Aktiven als »Almosen« bewertet und gegenüber der Belegschaft überzeugend argumentiert, »dass es eigentlich mehr zu holen gibt« (BRV 28; so auch HA-LBZ-I 31). Der Versuch, »die Gewerkschaft« für ihre bedingungsgebundene Tarifarbeit zu diskreditieren, hat laut Hauptamt eher mobilisierungsförderlich gewirkt. »Wir würden ja gern mehr zahlen, aber die Gewerkschaft verhindert das«, wird die Leitung zitiert (HA-LBZ-I 31). Dies konterte man mit dem Argument, dass die Klinik de facto nicht daran gehindert sei, mehr zu zahlen und schob hinterher: »Wer freiwillig mehr zu zahlen bereit ist, der würde unter Verhandlungsdruck aus einer Position der relativen Stärke noch viel mehr geben können« (ders.).

### *Der Zwischenstand*

Dass aus einer Position relativer Stärke signifikante Verbesserungen errungen werden könnten, sollte sich für die Mitglieder bewahrheiten. Als die 50-Prozent-Marke überschritten war, setzten Tarifverhandlungen ein, die deutlich höhere Entgeltsteigerungen als die Jahre zuvor erwirkten. Aus dem schleichenden Abstieg wurde nun ein kollektiver Aufbruch. Im Zuge der ersten Neuverhandlung des Haustarifvertrages erhielten Vollzeitkräfte Entgeltsteigerungen von bis zu 350 Euro (Brutto) im Monat. Die Basis war eine auf der Belegschaftsmehrheit fußende betriebliche Organisationsmacht. Im Zentrum dieser steht mit der relativ eigenständigen und selbstbewussten Tarifkommission eine in weiten Teilen der Klinik anerkannte gewerkschaftliche Interessenrepräsentantin: »Wir waren alle ein bisschen stolz, dass sich manche so engagiert haben. Jeder hat das auch sehr geschätzt« (MG-I; so auch: MG-II 84; BR-II 117). Dafür spricht auch, dass die Mitglieder den Empfehlungen der Kommission immer folgten:

»Wir hatten aber auch noch nie den Fall, dass es irgendwie brenzlich war. Wir hatten dann im Prinzip 100 Prozent Zustimmung. Immer. In den ganzen Fragebögen, ob wir den Kompromiss annehmen oder nicht. Da war tatsächlich absolute Homogenität.« (TK-II)

Allerdings ist in Rechnung zu stellen, dass die Antwortmöglichkeiten so formuliert waren, dass eine Ablehnung des Kompromisses zugleich die Bereitschaft zu streiken bedeutete, was offenbar viele Mitglieder noch nicht wollen. Dennoch ist die Tarifkommission dazu in der Lage, zahlreiche Mitglieder (und auch Nicht-Mitglieder) zu mobilisieren – wie die Beteiligung an den Spalieren zeigt. Auch außerhalb der Tarifrunden gelingt es, eine presswirksame Zahl an Beschäftigten für Aktionen vor der Klinik zu versammeln (z. B. gegen die Arbeitsbelastung der Pflegekräfte am »Internationalen Tag der Pflegenden« im Mai 2016).<sup>54</sup> Diese Aktivengruppe ist im Grunde repräsentativ-demokratisch legitimiert. Sie agiert aber aufgrund ihrer direkt-partizipativen Beziehungsarbeit zu den Mitgliedern de facto mehr im Stile eines *kollektiven Organisations* als eines Stellvertreters.

Außerdem wurde die Repräsentationsfähigkeit der Gewerkschaftssekretäre deutlich verbessert. Der neue Verhandlungsführer wurde von allen Befragten als motivierend beschrieben; die befragten Mitglieder sprachen frei von Kritik über die Hauptamtlichen. Dafür spricht auch, dass sich zwei Drittel derjenigen Aktiven bzw. Mitglieder, die sich 2017 an der Online-Befragung beteiligten (d. h. sechs von neun bzw. fünf von sieben), »eher gut« bzw. »sehr gut« durch den/die Gewerkschaftssekretär/e vertreten fühlen. Der Rest gab »eher schlecht« an. Die Antwortoption »sehr schlecht« wählte niemand.

Überdies gelang es, den Betriebsrat wieder mit Gewerkschaftsarbeit zu verschränken.<sup>55</sup> Bei der Betriebsratswahl 2010 gewann die Liste voller Ver.di-Mitglieder »haushoch« (BR-II). Der alte Betriebsratsvorsitzende wurde durch einen zentralen Aktiven aus der Tarifkommission abgelöst; weitere Tarifkommissionsmitglieder rückten in das Gremium auf. Fortan waren 10 von 13 Betriebsräten Ver.di-Mitglieder. Nunmehr lädt der Betriebsrat Hauptamtliche nicht nur wieder zur Betriebsversammlung ein, sondern es findet Gewerkschaftsarbeit im Gremium statt. Dieses wird als engagierte und streitbare Interessenrepräsentation der Beschäftigten empfunden (NM-I 67; MG-I 57; HA-BZ-V 102). Dies war ein eindeutiges Ergebnis der bedingungsgebundenen Tarifarbeit, denn durch diese sind Gewerkschafts-

---

54 Diese medienwirksamen Aktionen (kommunikative Macht) werden von der Leitung scheinbar gefürchtet (TK-II 89). Aus dem Zusammenspiel eines hohen Organisationsgrads, Mobilisierungsbeweisen und der steigenden Marktmacht kann erklärt werden, warum auch ohne Streik ein relativ hoher Verhandlungsausgang erzielt wurde.

55 Zu den typischen Beziehungsmustern zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft – Verschmelzung, Verschränkung, Abhängigkeit, Verkopplung, Distanz – siehe Artus (2003).

aktive in der Kliniköffentlichkeit präsent geworden und haben Anerkennung errungen:

»Wir sind aktiv über die Stationen gegangen, haben Missstände angeprangert, haben die Kollegen gefragt. Die haben das das erste Mal so empfunden, dass sich jemand für sie interessiert. Und damit gab es einen erdrutschartigen Sieg.« (BR-II)

Wie sich die Absorption von Aktiven in den Betriebsrat auf die Tarifarbeit auswirkte und ob die Erneuerung der gewerkschaftlichen Repräsentationsfähigkeit nur ein Strohfeuer darstellte, werden die Kapitel 10 und 12 zeigen.

### 9.1.2 Ähnliche Organisationsprozesse in den Polarkliniken und bei Waffelhaus

Eine bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiven Prozess hat es in den Untersuchungsfallen nicht nur in der Bergklinik gegeben. In den Polarkliniken und bei Waffelhaus wurde die Organisationsstrategie vergleichbar angelegt – und erzielte ähnliche Effekte. Zum Abschluss der ersten Haustarifverhandlungen liegt auch in den drei Kliniken des Polar-Konzerns und bei Waffelhaus eine hohe betriebliche Organisationsmacht vor – die Mehrheit der Belegschaften ist Ver.di- bzw. NGG-Mitglied und es gibt Aktivenkerne, die mobilisierungsfähig sind. Das gewerkschaftliche Handlungsfeld war allerdings sehr verschieden.

#### 9.1.2.1 Das gewerkschaftliche Handlungsfeld: »Angriff ist die beste Verteidigung«

(1) Die *Polarkliniken* sind der Bergklinik relativ ähnlich, da sich auch dort vergleichsweise hoch qualifizierte Belegschaften auf den gewerkschaftlichen Weg machten. Dieser Aufbruch geht auf das Jahr 1998 zurück. Insofern handelt dieser Fall von bedingungsgebundener Tarifarbeit *avant la lettre*. Die folgenden Ausführungen beziehen sich maßgeblich auf die *Rehaklinik Polar* als der Intensivfallstudie im Konzern Polar.<sup>56</sup> Die *Akutklinik Polar*, die unmittelbare Nachbareinrichtung, und die nur 17 Kilometer entfernte *Rehaklinik Polarlux* waren Teil dieses Aufbruchs. Alles deutet darauf hin, dass sie Schauplatz einer sehr ähnlichen Organisierungsdynamik waren. Erst in

---

<sup>56</sup> Da zur Rehaklinik Polar heutzutage auch ein Therapiezentrum gehört, das 1998 noch Teil einer eigenen GmbH war, wird dieses nur am Anfang der Schilderungen eigens erwähnt und schließlich als Teil der Klinik behandelt.

späteren Jahren entwickelte sich die gewerkschaftliche Organisationsmacht an diesen drei Standorten deutlich auseinander (vgl. Kap. 10.1).

Bei Polar handelte es sich um eine Holding im Haupteigentum eines Bauunternehmers. Mit vier Kliniken sowie diversen Touristik- und Servicebetrieben war Polar 1998 ein lokales Schwergewicht in Schleswig-Holstein, das mit einer Klinik in Mecklenburg-Vorpommern bereits seine Fühler auf das neue Bundesgebiet ausstreckte. Die drei untersuchten Kliniken befinden sich im touristisch und landwirtschaftlich geprägten ländlichen Raum Schleswig-Holsteins, 50 Kilometer entfernt von der nächsten Großstadt.

Bis zum Frühjahr 1998 befanden sich die meisten der rund 800 Beschäftigten der drei Polarkliniken und die rund 200 Beschäftigten des dazugehörigen Therapiezentrums im gewerkschaftlichen Dornröschenschlaf. Die Welt der regulierten Arbeitsbeziehungen war noch relativ intakt.<sup>57</sup> In den Polar-Einrichtungen gab es Betriebsräte, wenn auch diese »keine starke Position« gehabt hätten und nicht vernetzt gewesen seien (TK-I 33). Und es galt in den Kliniken der damalige Goldstandard der Branche – der BAT und der dazugehörige Manteltarif (BMTG) in seiner jeweils aktuellen Form. Geregelt war dies durch einen kurzen Haus- bzw. Anerkennungstarifvertrag, der auf den Anfang der 1980er Jahre zurückgeht. Von den Tarifierhöhungen habe man aus der Tagesschau erfahren, »keiner hat sich so richtig Gedanken gemacht, wie diese Vorgänge der Gehaltsfindung und so überhaupt vor sich gehen. [...] Der BAT hat die Leute über Jahrzehnte auch ein bisschen eingeschlafert« (TK-I). Die Tarifverhandlungen liefen zwar im Wesentlichen über die Köpfe der Beschäftigten hinweg, aber immerhin gab es ein Netzwerk aus Vertrauensleuten, das gewerkschaftliche Informationen in die Einrichtungen trug und sich in den lokalen ÖTV-Strukturen einbrachte (HA-BU-I 2). Der Organisationsgrad der Rehaklinik Polar lag bei rund 35 Prozent, der der Akutklinik Polar bei rund 20 Prozent.

Im Frühjahr 1998 sollte ein intensives gewerkschaftliches Leben Einzug halten. Der Organisationsgrad wuchs auf rund 60 Prozent, eine zehnköpfige Tarifkommission aus Aktiven der drei Kliniken, die Hand in Hand mit Dutzenden Vertrauensleuten agierten, wurde gebildet und zahlreiche lebhaft

---

<sup>57</sup> Diese Einschätzung ist insofern zu relativieren, als der Konzern Polar selbst schon die Zukunft der Branche vorwegnahm. Denn im Fall von Polar handelt es um ein Privatunternehmen in einem Sektor, der zumindest im Akutklinikbereich damals noch überwiegend in öffentlicher Hand lag. Auch die rund 300 Servicebeschäftigten waren zu dieser Zeit schon ausgegliedert. Aber die Ökonomisierung des Gesundheitswesens steckte noch in den Kinderschuhen (vgl. Kap. 8.1). Im Servicebereich galt immerhin ein NGG-Flächentarifvertrag.

Mitgliederversammlungen fanden statt. Die Betriebsratsarbeit verschmolz mit Gewerkschaftsarbeit, und die Vernetzung der drei Gremien untereinander wuchs. Anlass war die Ankündigung des Polar-Eigentümers, ab Oktober 1998 den BAT nicht mehr zu übernehmen. Stattdessen forderte er zum Erhalt der Arbeitsplätze massive Absenkungen ein. Unter anderem sollte das Grundgehalt um 15 Prozent gesenkt und die Wochenarbeitszeit auf 40 Stunden erhöht werden. Dieser Angriff auf die Beschäftigungsbedingungen fand vor dem Hintergrund der »Rehakrise«<sup>58</sup> und des für Anfang 2000 vorgesehenen Börsengangs des kriselnden Unternehmens statt. An dieser Stelle von der gewerkschaftlich üblichen Linie, den BAT zu verteidigen, abzuweichen, führte zu bedingungsgebundener Tarifarbeit.

(2) Im Falle von *Waffelhaus* entschieden sich Beschäftigte aus einer völlig anderen Welt der Arbeit für den gewerkschaftlichen Weg. Bis 2010 gab es in diesem Nahrungsmittelindustriebetrieb im ländlichen Raum Mecklenburg-Vorpommerns weder einen Betriebsrat, noch war eine nennenswerte Anzahl der rund 180 Beschäftigten Gewerkschaftsmitglied. Froh darüber, nach »der Wende« überhaupt einen Arbeitsplatz zu haben, erduldeten viele der überwiegend angelernten Beschäftigten ein despotisches Betriebsregime. Die Belegschaft, die zu rund 80 bis 90 Prozent aus Frauen bestand, hatte nach dem Ende der DDR unsichere Zeiten durchlebt. Der Betrieb wurde 1991 privatisiert, ging 1996 Konkurs und wurde anschließend erneut an einen Privatinvestor veräußert. Unter diesem behauptete sich das Unternehmen im Süßwarenbilligsegment. 2010 wurde der Betrieb wieder verkauft – diesmal an einen international agierenden Gebäckkonzern, der sich in der Hand einer Private-Equity-Gesellschaft befindet. Dieses Gelegenheitsfenster wurde von einem kleinen Teil der Belegschaft genutzt, eine Betriebsratswahl anzustoßen und im Anschluss für einen kollektiven tarifpolitischen Aufbruch zu werben. Im Ergebnis bildete sich ein eng mit »der NGG« verschränkter Betriebsrat. Fast 90 Prozent der Beschäftigten wird NGG-Mitglied und agiert in engem Austausch mit einem sechs- bis siebenköpfigen Aktivenkreis, der zu streikähnlichen Aktionen (und später auch Warnstreiks) mobilisiert und regelmäßig und zwischenzeitlich in vergleichsweise kurzen Abständen Versammlungen einberuft, zu denen die Mitglieder in großen Zahlen strömen.

---

58 Diese Krise setzte 1996 ein und war durch eine Reihe von Gesetzen induziert worden (vgl. Kap. 8.1). In den Polarkliniken gab es zwischenzeitlich Kurzarbeit. Die Kliniken genossen allerdings einen guten Ruf. Die Auslastung der Rehaklinik Polarlux lag 1998 bei 38 Prozent; die der Rehaklinik Polar bei 80 Prozent.

Trotz diverser feiner Unterschiede wird in den Polarkliniken wie auch bei Waffelhaus die Tarifarbeit als kollektiver Prozess bzw. genauer: als Selbstbehauptung eines solidarisierten Mitgliederkollektivs angelegt und so eine ausgeprägte betriebliche Organisationsmacht aufgebaut. Dies wird im Folgenden gezeigt.

### 9.1.2.2 Kollektivmacht als Dreh- und Angelpunkt der Ansprache

In der Rehaklinik Polar wie auch bei Waffelhaus wurde von einem Kreis aus haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschaftern das Framing entwickelt, dass die anstehenden Tarifauseinandersetzungen nur erfolgreich sein würden, wenn die gewerkschaftliche Mitgliederstärke auf über 50 Prozent gesteigert werden könnte. Dazu wurde der Organisationsgrad offen kommuniziert. Die Mächtigkeit des Mitgliederkollektivs »Gewerkschaft« hänge – so eine Kernbotschaft – an der Zahl der Mitglieder. Relativ prominent wurde die Mitgliedschaft aber auch als Rückendeckung für gewerkschaftliche Repräsentanten geframt; randständig zudem als Servicebeziehung zwischen Mitglied und dem »Tarifexperten Gewerkschaft«. Die Befragten in beiden Fällen waren sich weitgehend einig, dass eine Mindestorganisationsschwelle ein wichtiger Hebel in der gewerkschaftlichen Ansprache der Beschäftigten war (Polarkliniken: u. a. HA-BU-I 12; TK-V 27; Waffelhaus: u. a. BRV 8; BR-III 9). Auf Versammlungen, aber auch in direkten Gesprächen war dies ein zentrales Werbeargument. In beiden Fällen wuchs der Organisationsgrad in weniger als einem Monat auf über 50 Prozent.

Im Falle von *Waffelhaus* ging der Aufwuchs besonders schnell vonstatten. Dort warben auch einfache Mitglieder Kolleginnen. Zur Absicherung der kollektiven Durchsetzungsfähigkeit im Streikfall wurde die Zielmarke schließlich bei weit über den 50 Prozent angesetzt. Auf einer für alle Interessierten offenen, gut besuchten Gewerkschaftsversammlung wurde der Branchentarif der Süßwarenindustrie als mögliches Ziel vorgestellt und zunächst kommuniziert: »Das sollt auch ihr verdienen. Aber das geht nur, wenn ihr mindestens 50 Prozent Organisationsgrad habt. Ansonsten brauchen wir [die Aktiven] da oben nicht antreten.« So und dann hat es zwei Wochen gedauert, dann waren wir über 50 Prozent« (BRV). Deutlicher als Selbstbehauptung nahm es ein Mitglied wahr, dem diese Mindestbedingung einleuchtete: »Sonst hätten wir ja nichts erreicht. [...] [Vorname BRV] hat ja immer zu uns gesagt: ›Je mehr wir in der Gruppe sind, desto mehr können wir hier erreichen.« (MG-I). Einzig eine befragte Betriebsrätin aus

der zweiten Reihe sprach davon, Mitglied geworden zu sein, »damit man Unterstützung für Tarifverhandlungen kriegt [...], damit die [Hauptamtlichen] für uns verhandeln können« (BR-IV). »Die NGG« sei schließlich Verhandlungspartner und habe viel Erfahrung (BR-IV 8). Zugleich war allerdings ihr Eindruck, dass die guten Verhandlungsergebnisse nicht auf Verhandlungsgeschick, sondern auf den »Druck der Basis« zurückzuführen seien (dies. 79). Nach der ersten Eintrittswelle im Zuge der genannten Versammlung wurden weitere direkte (Werbe-)Gespräche forciert. Auf der Grundlage eines *Mappings* wurden organisierte Beschäftigte von Aktiven dazu angeregt, mit ihnen vertrauten Nicht-Mitgliedern zu sprechen.

In den *Polarkliniken* entstand auf einer Klausur des ÖTV-Geschäftsführers mit Aktiven die Idee, angesichts der betrieblichen Krisensituation nicht das damals übliche Rückzugsgefecht zu führen, sondern Verhandlungsbereitschaft über ein neues (Haus-)Tarifwerk zu signalisieren. Man wollte »die Krise als Chance« nutzen, weil die Erfahrung zu der Zeit war: »in so einer Situation kannst du den BAT überhaupt nicht retten und du wärst dann mit fliegenden Fahnen untergegangen« (HA-BU-I). Zugleich wurde durch haupt- wie ehrenamtliche Gewerkschaftsrepräsentanten der Belegschaft kommuniziert, dass man Absenkungen nur dann verhindern könne, wenn man eine »kampfbereite Belegschaft« habe: »Wir brauchen die Mehrheit der Mitglieder hinter uns. Sie müssen sich bekennen. [...] ›Bekennnis‹ heißt, sie müssen in die Gewerkschaft eintreten. Und ›die Mehrheit‹ heißt 50 Prozent plus 1« (TK-I). Verhandlungen brauchten eine »demokratische Legitimation«; ohne »die Unterstützung der Belegschaft« würde man die Verhandlungen nicht beginnen (HA-BU-I). Viele Mitglieder, so ein damals geworbenes Mitglied, waren nötig, »um die Verhandlungsfähigkeit zu demonstrieren. Ich glaube, das war allen auch bewusst, dass genug dabei sein müssen, damit die in Verhandlungen gehen« (MG-I). Weniger als Rücken- deckung und stärker als Selbstbehauptung sah dies ein ebenfalls damals neu eingetretener Interviewter aus der Rehaklinik Polarlux. Das überzeugendste Argument für ihn und seine Kolleginnen sei gewesen:

»Die Solidarität. Das Gemeinschaftliche. Das Zusammenhalten, dieses Durchsetzen. Also immer dann dieses Beispiel zu bringen, dass man eben nur dann diese Tarifabschlüsse hinbekommen hat [...], wenn man erklärt hat, dass es nur funktioniert, wenn man einen hohen Organisationsgrad hat, wenn man das wirklich so vertreten kann, dass man auch ein Druckmittel hat gegenüber dem Arbeitgeber. Das war eigentlich das Wichtigste.« (TK-V)

Trotz der relativ dominanten Rolle des Rückendeckung-Framings sind die Polarkliniken zum Typus der Selbstbehauptung zu rechnen, denn jene Ansprache wurden mit intensiver Mitgliederbeteiligung gekoppelt. Ähnlich wie bei Waffelhaus ist für die Charakterisierung der Tarifarbeit weniger das Framing des Mindestorganisationsgrades entscheidend als vielmehr der von allen Beteiligten erlebte – faktische oder symbolische – Druck durch die Mitglieder und die relativ umfangreichen Beteiligungsmöglichkeiten, die von zahlreichen Mitgliedern auch entsprechend genutzt werden. Auf dieser Grundlage erhält die Tarifarbeit den Charakter einer kollektiven Verhandlung.

### 9.1.2.3 Eine hohe Beteiligungsdichte

In beiden Fällen wurde zunächst ein Aktivenkreis gebildet. In den Polarkliniken nahm dies die Form einer gewählten zehnköpfigen Tarifkommission an und im Fall Waffelhaus die eines sieben Personen starken Aktivenkreises aus engagierten Mitgliedern und Betriebsräten. Diese Kreise waren die aktivsten Teile der Mitgliederbasis, die zusammen mit dem Hauptamt grundlegende strategische und taktische Entscheidungen trafen – nicht zuletzt zur Frage, wann und wie die Mitglieder einzubeziehen waren.

Bei *Waffelhaus* kam das volle Spektrum partizipativer Demokratie zum Einsatz – von der umfassenden Information, kollektiven Diskussionen bis hin zu Kollektiventscheidungen (vgl. Markowitz 2000: 41 ff.). Die Arbeitsphilosophie gibt der zentrale Aktive so wieder: »Wir machen, was die Leute wollen« (BRV). Von Anfang an sei die Absprache mit den Mitgliedern gewesen: »Alles was wir in eine Richtung entscheiden, lassen wir immer legitimiert durch euch entscheiden« (HA-RG-VI). Dreh- und Angelpunkt dieses – im Vergleich zu den anderen Fallbeispielen – am stärksten *plebiszitär* geprägten Beteiligungsansatzes waren alle ein bis zwei Monate stattfindende Mitgliederversammlungen. Auf diesen wurde nicht nur informiert und diskutiert, sondern Abstimmungen über den weiteren Kurs herbeigeführt sowie eine dreiköpfige Tarifkommission gewählt. Zur Abstimmung stand nicht zuletzt, ob der von der Tarifkommission verhandelte Kompromiss angenommen werden sollte. Beachtlich ist, dass zwei Versammlungen an einem Tag anberaumt wurden, um abgestimmt auf die Schichtzeiten allen Mitgliedern die Chance zur Teilnahme zu geben. Diese fanden an einem nur 15 Gehminuten entfernten Ort statt und wurden stets von mehr als der Hälfte der Mitglieder besucht (BRV 21; HA-RG-V 231). Diese *plebiszitär geprägte Beteiligungs-*

*kultur* sollte über Jahre Bestand haben und sich sogar auf die Arbeit des Betriebsrats ausweiten, der in wichtigen Fragen die Belegschaft entscheiden lässt.

Diese Beteiligungskultur wurde – neben dem Betreuungssekretär – interessanterweise von einem Aktiven eingefordert, hinter dem sich die Kolleginnen versammelten und – laut der Zuspitzung eines Hauptamtlichen – im »Kadavergehorsam« folgten (HA-RG-V 21). Von anderen und teilweise von sich selbst wird er als die zentrale Führungsperson im Betrieb, als »Charismatiker« und entscheidender »Strategie« beschrieben, ohne dessen Wirken dieser Organisationsprozess nicht zustande gekommen wäre. Er hätte sicherlich aufgrund seiner Kompetenzen und der Repräsentationsfähigkeit, die er in der Belegschaft genießt, das Potenzial zu einem Tribun, dem die Basis auf bloßes Vertrauen hin folgt. So sieht er es selbst stellenweise: »Die Leute sind in der Gewerkschaft, weil ich das möchte« (BRV). Das Bemerkenswerte in diesem Fall ist aber, dass dieser durch die plebiszitären Beteiligungselemente faktisch nicht im Stile eines Stellvertreters oder »entkoppelten Volkstribuns« agiert, der sich sicher ist, dass dort, wo er ist, »vorne ist«, und der die Folgebereitschaft qua Appell herstellt. Er appelliert nicht einfach an die Folgebereitschaft »seiner Leute« oder erwartet sie, sondern holt sich diese Folgebereitschaft durch Abstimmungen ab bzw. stellt sie für alle sichtbar her – und er erträgt es (widerwillig), wenn er überstimmt wird (BRV 84, 128). In seiner Ansprache hebt er darauf ab, dass die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats und der Tarifkommission, deren zentraler Kopf er ist, von der gewerkschaftlichen Geschlossenheit der Belegschaft abhängt (BRV 51, 180; BR-II 18–22). Diese Einsicht findet sich in dem Mitglieder-Interview eins zu eins wieder (MG-I 99).

Zur Beteiligungskultur bei Waffelhaus gehören auch regelmäßige Flugblätter, direkte Gespräche der Aktiven mit Mitgliedern und immer wieder aktualisierte Aushänge des Betriebsrats. Letztere würden untypischerweise auf reges Interesse stoßen und sofort von den Kolleginnen zur Kenntnis genommen (BRV 163 ff.). Auch Betriebsversammlungen, die seit Gründung des Betriebsrats in der Regel zweimal im Jahr einberufen werden, wurden strategisch für die Gewerkschaftsarbeit genutzt. Die Betriebsräte und auch Hauptamtliche arbeiten auf diesen nicht nur gegen die Desinformations- und Demobilisierungsversuche des Managements an, sondern funktionierten diese im Zuge der ersten Tarifverhandlungen 2010/2011 zweimal in eine »moderne Form des Arbeitskampfes« (HA-RG-VI) um. Denn sie wurden gezielt als quasi-ganztägige Veranstaltung anberaumt, sodass die Produkti-

on nicht aufrechterhalten werden und die versammelte Menge ihren Unmut lautstark gegenüber dem Management kundtun konnte:

»Der Saal war voll und wir hatten die Leute auch instruiert da, ich sage mal, mit Stimmung zu arbeiten und nachzufragen und ›hast du nicht gesehen‹. Das war die Geschäftsführung von [Konzernname] da, dann die Geschäftsführerin von vor Ort [...], die war ja das eigentliche Problem. Und da gab es eine Menge Gegenwind. Da haben sich Menschen hingestellt, nicht nur einer, sondern wirklich 30, 40, 50, auch massiv, und haben gesagt: ›Wir erwarten jetzt hier!‹ Aus der Veranstaltung ist richtig Druck ausgegangen.« (HA-RG-VI)

»Echte« Warnstreiks fanden schlussendlich erst im Jahr 2015 statt – und machten einmal mehr den Zusammenhang zwischen kollektiver Organisations- und Mobilisierungsbereitschaft und den Tarifergebnissen *unmittelbar erfahrbar*.

Diese Erfahrung zwischen der eigenen Organisations- und Handlungsbereitschaft und den Effekten der Tarifarbeit den Mitgliedern zu ermöglichen, wurde auch zum Anspruch in der Tarifarbeit in den *Polarkliniken*. Teil der Tarifstrategie wurde es, möglichst schnell hintereinander die einzelnen Verhandlungstermine stattfinden zu lassen, um die Informationstransparenz und Vigilanz der Mitglieder aufrechtzuerhalten und kollektive Aktionen stattfinden zu lassen. 1998 gab es diese Aktionen allerdings noch nicht. Zwar erinnern Hauptamtliche, dass es von Beginn an zu Streiks kam, aber dies widerspricht anderen Interviews und Zeitdokumenten. Allerdings gab es »große Mitgliederversammlungen im Freien« wie auch »aktive Mittagspausen« (TK-I). Diese kollektiven Aktivitäten sprechen dafür, dass es für die Unternehmensleitung wie für die Mitglieder deutlich wurde, dass es »immensen Druck« an der Basis gegeben hat (TK-I). An den Mitgliederversammlungen hätten immer über 100 Mitglieder teilgenommen (ders.).

Anders als in der Bergklinik und bei Waffelhaus agierte die gewählte Tarifkommission in den Polarkliniken allerdings deutlich stärker in einem repräsentativ-demokratischen Modus. Die Mitglieder entschieden üblicherweise nicht über die Annahme der Verhandlungskompromisse oder die Festlegung der Forderungen – weder 1998 noch in den Folgejahren. Allerdings gab es andere Formen intensiver Rückkopplung und Bindung der Repräsentanten an die Mitglieder. Grundsätzlich habe es eine Kultur gegeben, in der Ideen und Anliegen von Mitgliedern und Aktiven wertgeschätzt und aufgegriffen wurde (HA-BU-I 37; vgl. auch TK-IV 92; TK-V 29; TK-VI 95). Leitend sei folgende Maxime gewesen:

»Dieses Prinzip, dass die Leute durch ihre gewerkschaftliche Arbeit in ihrer Selbstwirksamkeit gestärkt werden, das haben wir – also da sage ich jetzt bewusst ›wir‹, Plural – eigentlich immer mit einbezogen in diese Geschichten. Also wir haben auch nie gesagt ›Hör mal zu, ÖTV oder Ver.di ist jetzt hier Dienstleister und geht in Stellvertretung für euch nach vorne‹, sondern wir haben immer gesagt: ›Wir sind eine Selbsthilfeorganisation. Und eine Selbsthilfeorganisation ist nur so gut wie die Summe ihrer Mitglieder.« (HABU-I)

Dieses Gewerkschaftsbild bestätigt auch ein zentraler Aktiver (TK-VI 8, 80, 216) und stellt als »entscheidenden Punkt« in der Ausgestaltung der Tarifarbeit durch die Tarifkommission heraus:

»Wie können wir das immer so hinkriegen, dass wirklich ganz viele das mitkriegen und das ganz viele an der Lösung beteiligt sind, auch vor Ort, mit den Kollegen, dass das nicht nur an der Tarifkommission hängen bleibt, sondern dass das auch in die Belegschaft reingeht.« (TK-VI)

Um diese Ansprüche umzusetzen, wurden im Jahresverlauf von 1998 nicht zuletzt zwei Mitglieder- und weitere Betriebsversammlungen sowie diverse umfangreiche Flugblätter und Mitgliederbriefe genutzt. Auf den Mitgliederversammlungen wurde nicht nur die Tarifkommission gewählt, sondern auch Forderungen diskutiert. Grundlage dafür war eine schriftliche Mitgliederbefragung im Juli 1998. Etwas mehr als ein Drittel der damals 609 Mitglieder nutzte diese Gelegenheit, Forderungen und Interessen kundzutun. Zudem wurden die Tarifverhandlungen seit 1998 durch eine intensive persönliche Kontaktarbeit zwischen Tarifkommissionsmitgliedern und ihren Kollegen im betrieblichen Alltag begleitet. Mitglieder waren einerseits aufgerufen, sich bei diesen zu erkundigen, zugleich gehörte es zum Standard, dass sich die Mitglieder der Tarifkommission die Meinung ihrer Kollegen aktiv einholten. Man müsse »aufsuchende Sozialarbeit« betreiben, so ein Aktiver der ersten Stunde (TK-I). Außerdem wurde ein Netzwerk aus 50 Vertrauensleuten (exklusive der Betriebsratsmitglieder) gebildet, um Informationen in den drei Kliniken zu verteilen. Zwar liegen über die Arbeitsweise dieses Netzwerkes keine Informationen vor. Aber rein quantitativ bildete dieses ein vergleichsweise enges Band zwischen Mitgliedern und den haupt- wie ehrenamtlichen ÖTV-Repräsentanten. Zum Vergleich: In der Bergklinik kamen 2016 auf ein Tarifkommissionsmitglied 43 Beschäftigte, bei Waffelhaus auf einen Aktiven 26 Beschäftigte und in den drei Polarkliniken samt Therapiezentrum auf eine Vertrauensfrau etwa 20 Beschäftigte. Zudem gab es drei ganztägige Workshops für Mitglieder, um mit der Tarifkommission die Eck-

punkte eines neuen Tarifvertrages zu diskutieren. Auf diesen erhielt auch die Geschäftsführung Gelegenheit, ihren Standpunkt kundzutun. Daran nahmen jeweils rund 20 bis 30 Beschäftigte aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen teil. Auch die Erfahrung eines damals frischen ÖTV-Mitglied bestätigt, dass es eine hohe Transparenz in der Tarifpolitik gab. Denn sie fühlte sich durch die beschriebenen Kanäle gut informiert (MG-I 15, 62, 67). Auch bestätigt sie, dass das Engagement der Mitglieder erwünscht gewesen sei. Die Mitwirkungsmöglichkeiten als Mitglied bewertet sie als »sehr umfassend«:

»Eigentlich war von Anfang an klar, dass wir also auch dazu gehören. [...] Die Anfangszeit [1998] war tatsächlich sehr aktiv. ›Wir schaffen das!‹, würde Angie heute sagen (Lachen).<sup>59</sup> Wir haben uns etwas vorgenommen und sind da wirklich sehr engagiert reingegangen.« (MG-I, vgl. auch NM 83, 97; TK-VI 102)

#### 9.1.2.4 Aktivierung und Organisierung im Lichte der Mobilization Theory

Machtorientierte Ansprache wie abgestufte Beteiligungsangebote allein sind keine Garanten gewerkschaftlicher Revitalisierung. Ohne Aktivierung der Belegschaft würden Apelle verhallen und Beteiligungsangebote ungenutzt bleiben. Beteiligungswillen und massive Gewerkschaftsbeitritte erklären sich in beiden Fällen auch dadurch, dass es haupt- wie ehrenamtlichen Gewerkschaftern gelang, die drei zentralen Hürden kollektiver Mobilisierung zu nehmen.

##### (1) Kollektives Ungerechtigkeitsempfinden

Die inhaltlichen Zielstellungen waren bei Waffelhaus und den Polarkliniken wesentlich komplexer als in der Bergklinik – zwar stand auch in diesen beiden Fällen die Vergütungshöhe der Ware Arbeitskraft im Zentrum (inklusive Zuschlägen etc.), aber im Kern wurde in beiden Fällen ganz grundsätzlich um die Zukunft kollektiver Interessenpolitik gerungen.

Im Falle der Beschäftigten von *Waffelhaus* trieben zwei Unzufriedenheitskomplexe die Organisierung an. Sie hängen eng zusammen und verstärkten sich wechselseitig. Zum einen ging es vielen Beschäftigten (vor allem im gewerblichen Bereich) darum, den betrieblichen Herrschaftsimperativen einen Riegel vorschieben zu wollen, um die betriebliche »Diktatur« (BRV) zu überwinden. Die Schilderungen der betrieblichen Realität sind voller Will-

<sup>59</sup> Das ist eine Anspielung auf die Worte der damaligen Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU), die sich im August 2015 für die verstärkte Aufnahme von Geflüchteten ausgesprochen hatte.

kürerfahrungen, die nicht zuletzt auch Arbeitsplatzverlust oder schlechtere Bezahlung bei gleicher Arbeit bedeuteten (»Nasenprinzip«), wenn man den betrieblichen Imperativen nicht entsprach (MG-I 32; BRV 47 ff.). Der normative Maßstab zahlreicher Beschäftigter war gewissermaßen der Anspruch, auch während der Arbeit den *Status eines Subjekts* zu verteidigen. Es ist beispielsweise die Rede davon, wie »ein Stück« behandelt worden zu sein, demgegenüber man »Menschlichkeit« einforderte (MG-I):

»Für mich war es natürlich selbstverständlich dahinterzustehen, mitzumachen und auch andere Kollegen dazu animieren: ›Los, kommt Leute, was Besseres kann uns gar nicht passieren und endlich, endlich, dass die Geschäftsleitung mit uns nicht mehr machen kann, was sie will‹. Weil vorher ist so gewesen: Da haben die bestimmt und wir sind gesprungen. Und die, die nicht gesprungen sind, [...] die wurden entlassen. ›Und tschüss!‹« (MG-I)

Der Betriebsrat galt als ein wichtiges Mittel, um sich innerbetrieblich zu behaupten – dem galt es, durch gewerkschaftliche Geschlossenheit durchsetzungsstark zu machen (s. o.)

Das zweite normative Verletzung grundlegender Ansprüche bestand im Grunde in einer Art »Gratifikationskrise« (Siegrist 1996). Das *Lohn-Leistungsverhältnis* war über Jahre in eine extreme Schiefelage geraten, nämlich so weit, dass die Löhne – mit den Worten des zuständigen Hauptamtlichen – gerade noch zum »Vegetieren statt zum Leben« reichten (HA-RG-VI 135). Während die Arbeits- und Flexibilitätsansprüche stiegen und das Unternehmen zum Marktführer im Segment der Schaumkussproduktion aufstieg, stagnierte über 16 Jahre hinweg der Lohn. Dieser schleichende Abstieg drohte die Schwelle *gesellschaftlicher Respektabilität* zu unterschreiten, ab der ein würdevolles Leben durch Arbeit nicht mehr möglich scheint. Was die Leistungsseite anbelangt, wurden allen voran kurzfristige und willkürliche Flexibilitätsansprüche, welche die individuelle Freizeitgestaltung oft zu nichtemachten, und lange Arbeitswochen mit bis zu 70 Stunden (inklusive Samstags- und Sonntagsarbeit) heftig kritisiert. Zu diesen Leistungsansprüchen wurde der – schlicht als »gering« oder »schlecht« empfundene – Lohn ins Verhältnis gesetzt (u. a. MG-61; BR-IV 10). Gerade ältere Beschäftigte trieb die Sorge vor Altersarmut um. Der unterste Stundenlohn lag bei rund 6 Euro; eine Anlagenfahrerin mit Schichtarbeit erhielt monatlich 1.100 Euro netto (BR-IV).

An dieser Lohn-Leistungsungerechtigkeit setzte die gewerkschaftliche Ansprache an und spitzte diese durch Vergleiche zu, indem auf die *Norm ungleicher Bezahlung bei gleicher Arbeit* abgehoben wurde:

»Natürlich wird die Wunde gesucht, die schmerzt, und da wird Salz reingestreut und der Finger reingelegt. Das ist das Entgelt. Vergleiche. [...] Dass man in dieser Branche den Leuten aufzeigt, wie viel zum Beispiel in der Süßwarenindustrie in anderen Betrieben, die tariflich organisiert sind, gezahlt wird – und was möglich ist, in diesem Bereich zu zahlen. Und auch ehrlich damit umgeht und dem Arbeitgeber von Anfang an sagt: ›Das will ich hier jetzt auch haben.‹ Weil, das ist Gerechtigkeit.« (HA-RG-V)

Entsprechend wurde kommuniziert, dass das Entgelt in dieser »Knochenmühle« (MG-I) 37 Prozent unterhalb des branchenbezogenen ostdeutschen Flächentarifs gelegen hat. Passend dazu stand auf selbstgestalteten Schildern zu einem Warnstreik im Jahr 2015: »100 % Leistung, 76,5 % Lohn. Warum?«, »Zusätzlich Hartz 4. Nicht Wir!«, »Altersarmut nein Danke« oder schlicht: »Wir fordern was uns zusteht. 100 % Ost«.

Das Ungerechtigkeitsempfinden in den *Polarkliniken* war völlig anders gelagert. Hier ging es darum, einen *gelebten Standard* zu halten – und damit zu verhindern, dass *gleiche Arbeit ungleich entlohnt* werden würde. Aus den Interviews (u. a. TK-IV 8–10, MG-I 11) und der Dokumentation jener Mitgliederbefragung geht diese normative Orientierung eindeutig hervor. Bei der Umfrage wurde der Erhalt der Entgelthöhe des BAT am häufigsten als »die wichtigste Forderung« angegeben (19 Prozent), gefolgt von dem Erhalt der Entgeltstruktur (17 Prozent) und des BAT-Niveaus beim Weihnachtsgeld (15 Prozent). 89 Prozent der Befragten wollten die Einkommenshöhe erhalten, 91 Prozent die Entgeltstruktur. Und genau diese Norm griff der Arbeitgeber an.

## (2) Verantwortungszuschreibung für den Unmut beim Arbeitgeber

Sowohl in den *Polarkliniken* als auch bei *Waffelhaus* stand derartigen normativen Ansprüchen die Ansage des Managements gegenüber, dass die Arbeitsplätze nur dann sicher seien, wenn man sich von genannten Maßstäben lösen würde. Analog zur *Bergklinik* gelang es aber den haupt- wie ehrenamtlichen Gewerkschaftsrepräsentanten im Fall der *Polarkliniken* und *Waffelhaus*, die Aufforderung zu entkräften, angesichts betriebswirtschaftlich-struktureller »Notwendigkeiten« Bescheidenheit walten zu lassen. Erst dadurch konnte sich eine klare Verantwortungszuschreibung an den Arbeitgeber und der Eindruck kollektiver Handlungsfähigkeit entwickeln.

Grundsätzlich erschien der neue Eigentümer von *Waffelhaus* als finanzstarker Investor, der von Beginn an proklamierte, in den Standort investieren zu wollen (HA-RG-VI 132). Dass höhere Entgelte den Standort

gefährdeten, entkräfteten die Aktiven, indem diese sich gezielt auf die Zahlenspiele des Unternehmens vorbereiteten und auf Betriebsversammlungen überzeugend in den Deutungskampf traten. Die dort präsentierten Zahlen habe man »gleich immer widerlegt« (BRV). Man stellte Gegenrechnungen auf und entdeckte widersprüchliche Angaben in den vorgelegten Bilanzen (MG-I 91 ff., BRV 105 ff.). Bis der Betriebsrat und anschließend auch ein Wirtschaftsausschuss etabliert waren, konnten Beschäftigte durchaus verunsichert werden. Dann sei man aber durch die Aktiven »aufgeklärt« worden und habe gemerkt, dass die Leitungspersonen »einfach nur uns einschüchtern wollten« (MG-I). In diesem Deutungskampf halfen auch Beschäftigte mit, die z. B. auf Reisen Ladenpreise von bis zu 3,50 Euro pro Produktschachtel dokumentierten und so die Aussage widerlegen halfen, man könne für diese nicht mehr als einen Euro im Handel Erlösen. So verspielte das Management jedwedes Vertrauen: »Selbst wenn die Firma wirklich vor dem Ruin stehen würde, das würde keiner mehr glauben« (BR-III).

In den *Polarkliniken* lag zum einen auf der Hand, dass der Eigentümer als »der Aggressor« erschien, der »mindestens einsparen oder mehr verdienen [will] – und das auf unserem Rücken« (TK-IV). Das spricht dafür, dass allein das Auftreten mit Maximalforderungen vor dem Hintergrund eines Börsengangs ein distinktes Gruppenbewusstsein vorbereitete: »[W]enn einem der Boden unter den Füßen geklaut wird, muss man sehen, dass man dagegen etwas macht [...] eine Front gegen an bildet« (MG-I, vgl. auch TK-IV 8). Um dem Szenario der »strukturellen Notwendigkeit« seine Überzeugungskraft zu nehmen, misstraute man analog zu Waffelhaus zunächst relativ pauschal den vorgelegten Daten: »Wir haben einfach behauptet, Polar ist gesund. [...] Wir glauben das nicht, was sie uns an Zahlen auf den Tisch legen, das sollen sie bitte verifizieren. Das haben sie nicht getan« (TK-I). Außerdem gelang es den Aktiven, die Lauterkeit des neuen Topmanagements infrage zu stellen, das die Einschnitte verkündete. Der damals extra angeheuerte Vorstandsvorsitzende, ein profilierter Landespolitiker der CDU, war laut »Der Spiegel« nicht nur in mehrere politische Affären verwickelt, sondern hatte Verbindungen mit dem Versicherungskonzern, bei dem Polar in Zukunft Dienstleistungen kaufen sollte. Eine der Unternehmensberatungen, die 1998 angeheuert wurden, war in der Hand von dessen Schwager. Zudem erhielt man Insiderinformationen aus der Gemeinde, in der die drei Kliniken angesiedelt waren. Der lokale Bürgermeister (SPD) setzte sich für den Erhalt der Arbeitsplätze ein und half, das Drohszenario zu dekonstruieren. Dieser

arbeitete selbst in der Verwaltung einer der Kliniken und war Betriebsrat. Er zeigte auf, dass Polar langfristige Verträge mit der Gemeinde hatte und trug zur Einsicht bei, dass Polar durchaus schwarze Zahlen schreibe und zukunftsfähig sei. Über die wirtschaftliche Lage waren die Aktiven auch über Delegierten im drittelparitätisch besetzten Aufsichtsrat »immer bestens informiert« (TK-I). 1998 wurde immer klarer, dass die »Rehakrise« nicht so hart einsetzte, wie befürchtet. Ein interviewtes Mitglied erinnert sich entsprechend: »Wir sind immer informiert gewesen darüber, dass es dem Unternehmen nicht schlecht geht. [...] Wir haben es einfach gewusst, weil es immer schon einige Köpfe gab, die den Datenfluss an das untere Personal weitergegeben haben« (MG-I). Genutzt wurden dafür Versammlungen, Flugblätter und nicht zuletzt direkte Gespräche. Zahlreiche Beschäftigte gewannen schließlich den Eindruck, dass mit ihren Ängsten gespielt worden war (TK-VI 6). Haupt- wie ehrenamtliche Gewerkschafter arbeiteten sehr aktiv daran, keine »Verzichtsstimmung« aufkommen zu lassen und plädierten dafür, zu versuchen, das Beste herauszuholen, statt vorab klein beizugeben (TK-I 40). Dass man eine Verhandlungsstrategie einschlug, die ein neues Tarifwerk in Aussicht stellte, statt den BAT starr zu verteidigen, war im Grunde auch auf diese Sorgen gerichtet. Das Ergebnis der Verhandlungen, so die oben bereits beschriebene Devise, würde von der betrieblichen Organisationsmacht abhängen.

### (3) Wahrnehmung kollektiver Handlungsfähigkeit

In der *Polarklinik* kippte die sorgenvolle Stimmung auch dadurch mehr und mehr, dass die Aktiven selbstgewiss auftraten und auf die Bedingung kollektiver Organisiertheit abhoben. Man habe Mut gemacht, indem man gesagt habe: »Wir können das hinkriegen, wenn wir genügend sind« (TK-I). Ein anderer Aktiver bestätigt: »Alle haben gewusst, »Gemeinsam sind wir stark«, wenn überhaupt noch irgendetwas zu retten ist. Und deswegen sind auch sehr viele eingetreten« (TK-IV). Wie bereits beschrieben, leuchtete das Macht-Framing vielen Beschäftigten ein und beförderte die Gewerkschaftseintritte.

Auch bei *Waffelhaus* stand dies im Zentrum der Überzeugungsarbeit. Der Zusammenschluss würde die notwendige Durchsetzungsfähigkeit erzeugen, um der Despotie Einhalt zu gebieten und den Arbeitgeber zu Kompromissen zu zwingen. Diese Aktivierung wurde zum einen durch den Mut der Verzweiflung befördert. Schließlich stand manche Mitarbeiterin vor der Kündigung: »Es war am Ende hier« (BR-II). Mehr und mehr

dürfte jener »Mut« aber im Laufe des Jahres 2010 von der Erfahrung und begründeten Hoffnung getragen worden sein, auf dem gewerkschaftlichen Weg gegenüber dem Arbeitgeber kollektiv handlungsfähig zu sein. Denn zum einen konnte der Betriebsrat zügig Erfolge vorweisen, die er mit der gewerkschaftlichen Geschlossenheit der Belegschaft begründete (s. o.). Zudem arbeiteten Haupt- wie Ehrenamtliche an der Einsicht, dass der Zusammenschluss Verbesserungen erwirken könne, indem man auf Beispiele aus der gleichen Branche in der Region verwies, in denen hochorganisierte Belegschaften nennenswerte Erfolge verbuchen konnten. Interessanterweise haben laut Hauptamtlichen auch die regelmäßigen Versammlungen die Zuversicht in die kollektive Handlungsfähigkeit verstärkt:

»Die hatten einfach zu dem Zeitpunkt das Gefühl, das andere weiter sind, weil sie sich bewegt haben. ›Jetzt wollen wir auch! Wir sind endlich dran. Es reicht!‹ Diese Euphorie hat sich lange so gehalten. [...] Treibender Keil an dieser Stelle immer sind [Vorname BRV] und Co. Und dann ist es so, dass sich in den damaligen Mitgliederversammlungen echt auch einige Frauen hingestellt haben und gesagt haben: ›Arschbacken zusammenkneifen! Geht los! Lasst uns endlich anfangen!‹ Deswegen haben wir die Veranstaltungen auch so häufig gemacht, wirklich zum Teil vierzehntägig. Das hat echt gutgetan! Ich sage mal auch, das gegenseitige Bestärken, das hat echt gutgetan. Das muss man so sagen. Auch zur Stabilisierung! Selbst wenn da irgendwelche anderen, Schichtleiter, diverses, durch den Betrieb gerannt sind und was von der Schließung des Werkes und hast du nicht gesehen erzählt haben. Das ist völlig abgeprallt.« (HA-RG-VI)

Anders als in der Bergklinik gilt es in den Polarkliniken und bei Waffelhaus, noch ein weiteres Beitrittsmotiv zu beachten. Als Teil der Erklärung für die massiven Mitgliederzuwächse spielen in beiden Fällen in gewisser Weise auch *selektive Anreize* eine Rolle – allerdings weniger im Sinne der an Mancur Olson (2004 [1965]) angelegten Werbeargumentation über Serviceleistungen für Mitglieder.

In den *Polarkliniken* wurde seitens des Betriebsrats eine Mitteilung an die Mitarbeiter herausgegeben, dass die Nachwirkung des alten Haustarifs nur für Beschäftigte gelten würde, die bis zu einem gewissen Zeitpunkt Mitglied geworden seien. In den Interviews wurde dies nicht erwähnt. Nur »ein bisschen« habe mit hineingespielt, dass vonseiten der Hauptamtlichen auch mit Serviceleistungen wie der Rechtsschutzversicherung geworben worden sei (TK-VI 232; TK-V 27). Ein selektiver Anreiz ganz anderer Art beförderte aber durchaus nachweislich Beitritte – nämlich, dass es nur Mitgliedern möglich war, den Kurs der Verhandlungen bzw. Forderungen mitzubestimmen. Mindestens für die Gruppe der vielen Physiotherapeuten war dies aus Erfahrung

von Aktiven ein wichtiger Beitrittsgrund (TK-VI 232; TK-V 29). Dies war auch der Grund, den eine interviewte Physiotherapeutin zuallererst nannte (MG-I II). Auch der Fall eines zentralen Aktiven aus dem psychologischen Dienst belegt die Bedeutung des Sich-Beteiligen-Könnens als Beitrittsmotiv. Er trat vor der neuen Tarifarbeit sogar aus, denn:

»Ich war angeödet, weil ich nur noch das MitgliederMagazin bekam und es tat sich einfach nichts im Gewerkschaftsbereich. [...] Bei meinem Eintritt war die Gewerkschaftsmitgliedschaft – ÖTV beziehungsweise GEW – mehr eine politische Einstellung von mir. Die Publikationen und Veranstaltungen fand ich extrem langweilig. Das änderte sich ab 1998, wo ich in Haus- und Konzerntarifverhandlungen einstieg. Gezwungenermaßen, denn der BAT wurde vom Arbeitgeber gekündigt. Plötzlich war meine Meinung gefragt!« (TK-I)

Derartige Beteiligungswünsche können nur bedient werden, wenn die Tarifarbeit als kollektive, d. h. tatsächlich mitgestaltbare, Verhandlung angelegt wird. Der zuletzt zitierte Fall zeigt auch, dass die vorherige – auf stark entkoppelter Stellvertretung beruhende – gewerkschaftliche Tarif- und Mitgliederpolitik selbst eine starke ideelle Überzeugung als Mitgliedschaftsgrund erodieren lassen kann.

Auch bei *Waffelhaus* hat es zwei selektive Anreize besonderer Art gegeben – zwar nicht zur ersten Organisierungswelle 2010, aber direkt nachdem ein großer Belegschaftsteil sich für eine Mitgliedschaft entschlossen hatte. Erstens verunglimpften betriebliche Aktive wie auch einfache Mitglieder Nicht-Mitglieder als potenzielle Schmarotzer. Dies hat durchaus gefruchtet, wollte mancher doch schlicht diese »Ächtung« (HA-RG-V 7) im Betriebskollektiv vermeiden (BR-II 58; MG-I 13; BRV 70). Zweitens hätten Betriebsräte leichten Zwang auf Nicht-Mitglieder ausgeübt, indem sie diese Beschäftigten bei tarifbezogenen Anfragen wissen ließen, dass es nicht gern gesehen sei, dass sie keine Mitglieder seien und sie auch keinen Rechtsanspruch auf die Ergebnisse hätten (HA-RG-V 51). Ersteres sollte sich für die Nachhaltigkeit der Organisierung als sehr bedeutsam herausstellen; zweiteres wurde von den betrieblichen Interviewpartnern nicht erwähnt. Insofern ist davon auszugehen, dass lediglich der *sanfte Druck der sozialen Norm*, Mitglied zu sein, von besonderer Relevanz für etliche Gewerkschaftsbeitritte war. Dies sollte später auch in den Polarkliniken relevant werden (ausführlich dazu in Kap. 10).

## 9.2 Bedingungsgebundene Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung

### 9.2.1 Die Talklinik: eine fragmentarische Erneuerung

»Wenn dreihundert da sind, dann ist das am Ende auch ein ganz anderer Rückhalt.«

(Mitglied)

»Es ist wie in jedem anderen Verein: die starken Mitglieder geben die Richtung an und bestimmen«

(Nicht-Mitglied)

Das Beispiel der Talklinik gilt Ver.di-intern als ein Erfolgsfall. Das hat seine Berechtigung, schließlich wurde auch hier die Teufelsspirale aus geringen Mitgliederzahlen und geringem Verhandlungsausput durchbrochen. Die eingehende Analyse wird zeigen, dass hier – anders als in der, vom gewerkschaftlichen Handlungsfeld sehr ähnlich gelagerten Bergklinik – nur eine *partielle Erneuerung* der gewerkschaftlichen Repräsentationsbeziehungen gelang, was sich in einer fragmentarischen Organisationsmacht niederschlägt.

Vor dem Strategiewechsel 2009 zählte Ver.di in der Talklinik lediglich 90 Personen zu ihren Mitgliedern. Diese machten gerade einmal rund 7 Prozent des nicht-ärztlichen Personals aus. Die damals 12-köpfige Tarifkommission lud zu Mitgliederversammlungen ein, die maximal von 30 Mitgliedern besucht wurden. Deren gewerkschaftliche Tarifarbeit fristete in der betrieblichen Öffentlichkeit ein Schattendasein. Mit bedingungsgebundener Tarifarbeit änderte sich diese Situation: Rund 370 neue Mitglieder wurden gewonnen, sodass der Organisationsgrad auf rund 35 Prozent stieg. Auch die Beteiligung an Mitgliederversammlungen wuchs. Sogar ein Warnstreik mit etwa 400 Beteiligten fand statt. Die Tarifkommission wurde durch neue Aktive verstärkt und konnte deutliche Lohnsteigerungen aushandeln. Trotz erheblicher Mitgliederzuwächse verweigerte sich aber die große Mehrheit der Beschäftigten in der Talklinik einem Gewerkschaftsbeitritt. Nach dem Tarifabschluss Anfang 2011 kam es sogar zu Austritten.

Den gewerkschaftlichen Machtzuwachs zu erklären steht im Folgenden im Fokus. Zugleich werden aber auch wesentliche Gründe herauszuarbeiten sein, die erklären, warum die Erneuerung fragmentarisch blieb. Ein zentra-

ler Grund liegt, wie gezeigt wird, im Charakter bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung.

### 9.2.1.1 *Das gewerkschaftliche Handlungsfeld: Frustrierende Stellvertretung*

Die Talklinik ist mit rund 1.700 Beschäftigten im Jahr 2016 ein Riese in einem kleinen thüringischen Kurort, der gerade einmal 7.500 Einwohner zählt und eine halbe Autostunde von der nächsten Großstadt entfernt liegt. Es handelt sich um ein Schwerpunktkrankenhaus mit überregionalem Versorgungsauftrag. Drei Viertel der Tätigkeiten werden von Frauen, ein Viertel von Männern verrichtet. Wie für ein Krankenhaus typisch erfordern diese zu 85 Prozent Hoch- bzw. Fachschulqualifikationen (z. B. bei Ärzteschaft, Apotheke) oder Facharbeiterqualifikationen (z. B. Pflege, technische Assistenz).

1990 beabsichtigte der Eigentümer, das Land Thüringen, die traditionsreiche Klinik zu schließen. Weihnachten jenen Jahres hatte bereits das gesamte Klinikpersonal einen »blauen Brief« erhalten. Den besorgten Beschäftigten sprang die Trias-Klinikum AG bei und kaufte das Haus mehrheitlich. Dies sollte sich in Folge als eine Hypothek für eine selbstbewusste gewerkschaftliche Interessenpolitik erweisen:

»In dem Moment sind die [Trias, M. T.] ja eigentlich der Retter gewesen. Ansonsten wären die 800 Mitarbeiter, die es damals waren, alle auf der Straße gelandet. Vor dem Hintergrund haben wir uns sicherlich viel gefallen lassen [...] wir waren einfach froh, dass wir alle unseren Job behalten haben, dass wir nicht in die Arbeitslosigkeit mussten. Viele Partner von den hier Arbeitenden ist es ja so ergangen, weil ja wirklich viel Industrie kaputt gegangen ist. [...] Die Frauen, die hier beschäftigt waren, die haben das Familienleben gerettet und auch die Familienkasse gefüllt. [...] Im Verhältnis zu dem, was die Männer nach Hause gebracht haben, haben wir ja gut verdient.« (TK-V)

Mit der Übernahme 1991 sank zunächst die Belegschaftsgröße, vor allem weil die Reinigung und Wäscherei ausgegliedert und zahlreiche Stellen bei den Betriebshandwerkern und Heizern gestrichen wurden.

Der Nachwende-Schock hatte den ganzen Landkreis schwer getroffen. Noch zum Beginn des Jahres 2010 lag die Arbeitslosenquote dort bei rund 10 Prozent. Eine Stelle in der Talklinik war, wie das Zitat belegt, begeht. Bis Mitte der 2000er Jahre kamen typischerweise 500 Bewerbungen auf 20 Ausbildungsstellen. Seither nahm die Marktmacht der, überwiegend (hoch-)qualifizierten Belegschaft aber stetig zu, was auch zu den jüngsten Mitgliedererfolgen beigetragen habe (BRV 12).

Für Trias handelt es sich bei der Talklinik um ein sehr profitables Krankenhaus, das seit dem Kauf jährlich üblicherweise 10 bis 15 Millionen Gewinn einbrachte. Ein kleiner Teil der Gewinne fließt an den Kurort, der noch 12,5 Prozent der Anteile hält.

Der Belegschaft wurde eine Entgeltordnung angedient, die bei zwei Dritteln der Gehälter des (westdeutschen) Mutterstandortes lag – gekoppelt mit dem Versprechen binnen drei Jahren den Anschluss zu schaffen. Dieses Versprechen wurde nicht eingelöst, wenn auch Jahr für Jahr »automatisch was gesteigert« wurde (ebd.). Ab 1996 verhandelte man schließlich auf der Basis eines Haustarifvertrages, was Trias von sich aus Ver.di angeboten hatte (HA-LBZ-I 24). Zu dem Zeitpunkt hatten bereits viele Mitglieder die ÖTV verlassen. So hatte der Aufbau der ÖTV in der postsocialistischen Transformationsperiode manches Mitglied abgeschreckt, weil dieser wie ein »Kampf um hauptamtliche Posten« erlebt wurde (BRV 5). Weitere Austritte folgten in den nächsten Jahren, weil die gewerkschaftlichen Verhandlungsführer »nicht personalnah« erschienen (NM-III) und »man halt nicht vorwärts kam« (NM-II; TK-III 109). Von Jahr zu Jahr wuchs die Entgeltkluft zum TVöD. 2009 betrug die Differenz zwischen 14 und 22 Prozent. Ein Tarifkommissionsmitglied erinnert sich:

»Wir haben halt immer Tarifverhandlungen geführt, obwohl wir genau wussten, dass wir in einer schwachen Position sind – mit 80, 90 Mitgliedern [...] Wir haben nur gekuckt, ›Okay, wir haben noch Mitglieder‹. Gewerkschaft kam. Wir haben eine Forderung in einer kleinen Mitgliederrunde aufgestellt und dann sind wir damit in die Verhandlungen gegangen, und sind dann mit anderthalb Jahren Laufzeit mit eins Komma fünf Prozent aus den Verhandlungen rausgegangen.« (TK-I)

Diese regelmäßigen Tarifverhandlungen liefen an vielen Mitarbeitern vorbei: »Einem war diese Gewerkschaftsarbeit nicht klar« (TK-III). Es gab zwar durch Flugblätter und Versammlungen ein Mindestmaß an Informationen und Mitgliederbeteiligung, aber insgesamt eine geringe Transparenz über die Verhandlungsvoraussetzungen und -abläufe, wenig direkte Gespräche zwischen Aktiven und der Belegschaft sowie keine substantielle strategische Vorbereitung der Verhandlungen. Feedback zum Verhandlungskompromiss holte sich die Tarifkommission – wenn überhaupt – nur ein, indem »ein bisschen blind in die Menge« einer spontan versammelten Mitarbeitergruppe nach einer Verhandlungsrunde im Foyer der Klinik gefragt wurde (TK-I 11).

Während so eine ausgeprägte Stellvertretungserwartung der Mitarbeiter kultiviert wurde, wuchs bei den Aktiven der Frust darüber, dass sich mit

maximal 30 Teilnehmenden so wenige bei den Versammlungen einbrachten und zugleich viele Beschäftigte die geringen Abschlüsse kritisierten (TK<sub>II</sub>-V 22; BRV 7).<sup>60</sup> Dass Tarifverhandlungen eine Frage der Kräfteverhältnisse sind, war vielen nicht bewusst (TK-I 7; M-II 15; M-III 62 f.). Vielen Beschäftigten war nicht einmal klar, welcher Akteur eigentlich die Tarifverhandlungen führt – die Tarifkommission oder der Betriebsrat.

»Gewerkschaft« war man nicht selbst, sondern das war eine Gruppe von durchsetzungsschwachen Stellvertretern bzw. die Hauptamtlichen. Der lokale Betreuungssekretär galt – und gilt bis heute – als äußerst repräsentationsschwach. Zwar wird er bei den Aktiven für sein Wissen geschätzt, auch sei er gut erreichbar und hilfsbereit (TK-II 68; TK-III 16). Er ist allerdings laut Befragten bei vielen Beschäftigten unbeliebt. Er biete kein Vorbild: »er ist eigentlich nichtssagend« (TK-III). Sein Auftreten und Ausdrucksvermögen spiegele wenig »Durchsetzungskraft« (dies.):

»Er leiert halt das, was er weiß, herunter; [...] wo dann auch die Mitglieder bei den Betriebsversammlungen manchmal sagen: »Oh, der schon wieder!« Die sehen [Vorname HA] schon und schalten ab. [...] Wenn uns so jemand vertritt, dann brauchen wir auch nicht kämpfen.« (TK-III; so auch ID 63<sup>61</sup>)

Auch der Betriebsrat, der aus dem Personalrat der Klinik hervorging, konnte das gewerkschaftliche Repräsentationsdefizit nicht überbrücken. Ein Teil der Betriebsräte war wegen der genannten Personaldebatten aus der ÖTV ausgetreten. Der andere Teil pflegte zwar zum lokalen Hauptamtlichen einen guten Kontakt und lud ihn auch zu den Betriebsversammlungen ein. Aber selbst das Ansehen des Betriebsrats als Anwalt der Belegschaft war angeschlagen. Er habe sich »nicht so gut präsentiert« (TK-V). Der Eindruck entstand, das Gremium habe »viele mit der Geschäftsführung am Biertisch abgeklüngelt« (ebd.). Zu dessen Betriebsversammlungen kamen im Schnitt nur 70 bis 80 Beschäftigte. Bezeichnenderweise beschränkte sich das Gremium noch selbst, indem es die mögliche Freistellung von vier Betriebsratsmitgliedern nicht ausschöpfte.

Zu all dem kam hinzu, dass sich die Ärzteschaft ab 2008 vom Marburger Bund repräsentieren ließ, was die Verhandlungen der Ver.di-Repräsentanten zusätzlich erschwerte. Denn die Leitung konfrontierte diese fortan mit der Aussage, die Ärzte hätten bereits einen Teil der Verteilungsmasse »abge-

<sup>60</sup> Sofern nicht anders angegeben, beruhen die Zitate auf Interviews, die ich 2016 führte. Eine tiefgestellte »II« signalisiert, dass es sich hierbei um ein Interview aus dem Jahr 2011 handelt.

<sup>61</sup> »ID« verweist auf die fortlaufend nummerierten Teilnehmerinnen des Online-Fragebogens.

holt« (TK-I). Analog zur Bergklinik gaben die Verhandlungen aus einer Position der Schwäche heraus dem schleichenden lohnpolitischen Abstieg der Talklinik-Belegschaft eher noch den Anschein von Legitimation und kratzten am Ansehen der verantwortlichen Gewerkschaftsrepräsentantinnen.

Unmittelbar vor dem Beginn der bedingungsgebundenen Tarifarbeit gab es für viele keine identifikationsstiftende gewerkschaftliche Interessenrepräsentation. Interessanterweise war es dennoch möglich, zu einem Warnstreik im Jahr 2007 rund 350 Personen zu mobilisieren, obwohl zu diesem Zeitpunkt Ver.di gerade einmal rund 90 Mitglieder zählte. Dies kann als Hinweis auf eine außerordentlich große Unzufriedenheit in der Belegschaft gedeutet werden.

### 9.2.1.2 Die Umsetzung: Offenheit für einen neuen Ansatz

Wie in der Bergklinik traf in diesem Krankenhaus der vom Bundesfachbereich 2007 eingeleitete Wechsel zur bedingungsgebundenen Tarifarbeit auf eine defizitäre Tradition gewerkschaftlicher und betriebsrätlicher Interessenartikulation. Der neue Verhandlungsführer stieß allerdings mit dem neuen Ansatz auf offenere Ohren bei den gewerkschaftlichen Betriebsfunktionären als in der Bergklinik. Einige Mitglieder der Tarifkommission hegten lediglich darüber Skepsis, ob es wirklich gelingen könne, die Mitgliederzahlen von 90 auf die Zahl 500 zu steigern (u. a. TK-V 12). Diesen Meilenstein hatte der Verhandlungsführer auf dem Weg zum intern vertretenen Ziel eines Organisationsgrades von 50 Prozent ausgegeben. Diese Marke wurde aber keineswegs zur strikten Bedingung erklärt. Ohne substantielle Zugewinne würde er aber nicht verhandeln (TK-V<sub>II</sub> 203).

Gemäß dem Konzept der bedingungsgebundenen Tarifarbeit plante die Tarifkommission mit dem neuen Verhandlungsführer (VF) erstmalig auf einem Workshop die anstehende Verhandlungsrunde strategisch und formulierte diverse Etappenziele.

Die Zusammenarbeit mit ihm wurde sehr geschätzt. Ihm wurde eine ausgeprägte Repräsentationsfähigkeit zugesprochen: Die Aktiven und zahlreiche Beschäftigte sahen in ihm ein Vorbild, d. h. jemanden, der optimistisch führt, Unrecht klar artikuliert, Schutz bzw. Standfestigkeit dem Unternehmen gegenüber vermittelt und als Hoffnungsträger für eine anvisierte Veränderung anzusehen ist. In seinem Agieren artikulieren sich die für kollektive Mobilisierungen nötigen *collective action frames* nach John Kelly (vgl. Kap. 5.3). Dies scheint in den Berichten der Befragten durch, die meist

auf dessen äußerliche Erscheinung und rhetorische Kompetenz abheben und von »Aura« und »Ausstrahlung« sprechen. So zum Beispiel:

»Sehr angenehmer Mann. Sehr.. eine Ausstrahlung. Da waren auch viele hier angetan. Also, von ihm, wie er gesprochen hat vor der versammelten Mannschaft. Der konnte die sofort mitreißen, mit seiner Argumentation. Also, ganz toll, der Mann. Ganz, ganz toll!

I: Wie hat er denn argumentiert, dass er so mitreißen konnte?

»[Hm] Er hat schon was dargestellt, so. Ich weiß nicht. Kann ich nicht beschreiben. Er hat das eine Mal so toll geredet, mit seiner roten Laterne. [I: Rote Laterne?] Das war seine Symbolik, dass wir die rote Laterne tragen in der Klinik [im Vergleich der Entgelt-niveaus im Trias-Konzern, M. T.]. Das ist so in die Köpfe gegangen.« (TK-II; so u. a. auch TK-IV 75)

Ein anderes Mitglied der Kommission antwortet auf die Frage, wie dieser die Aktiven unterstützt hat:

»Der konnte ja reden. Das war für mich, als Mensch, eine Erscheinung. Das muss man jetzt auch mal sagen. Er war präsent. Er war nicht nur vom körperlichen präsent. [...] Der hatte irgendwie eine Aura um sich. Der hat eben auch mal da vorne gestanden und hat mal zur Geschäftsführung gesagt: »Sie wollen mich wohl verarschen!« Der hat das auch mal auf den Punkt gebracht. Der hat da auch nicht gezuckt. [...] Der hatte da sicherlich Respekt; aber der hat sich da auch überhaupt nicht durch irgendwelche Äußerungen einschüchtern lassen. Das hat mich schon beeindruckt! Wie er geredet hat; wie er da vorne gestanden hat und wie er seine Ideen verkauft hat. Das alleine schon, das hat einen schon dann nochmal mehr motiviert als andere Sachen.« (TK-III)

Mit diesem neuen Hauptamtlichen als Gewerkschaftsrepräsentant wurde das Repräsentationsdefizit des lokalen Betreuungssekretär in der Kliniköffentlichkeit teilweise kompensiert. Auch unter den Aktiven wirkte er aktivierend. So war er offen für Sorgen und Probleme der Aktiven, was »irre unterstützend gewirkt« habe (TK-V). Seine »Unerschrockenheit« gegenüber der Geschäftsführung habe »inspiriert« und »motiviert« (TK-III<sub>b</sub> 62). Er wertschätzte die Beiträge aller Aktiven, ließ diese ausreden und nahm deren Ideen auf. Diese informellen Praktiken sind Aspekte einer ausgeprägten »Beteiligungskompetenz« (Dörre et al. 2017: 111), welche der Interview-Forschung oftmals verborgen bleiben. Deren Wichtigkeit stellte sich heraus, als diese Person 2013 schließlich die Verhandlungen an einen anderen Hauptamtlichen abgab (vgl. Kap. 10.2.3).

Von großem Belang für die Aktiven war überdies das Sach- und Erfahrungswissen des Verhandlungsführers und des lokalen Betreuers. Sie lieferten Argumente für die Auseinandersetzungen im betrieblichen Meinungs-

streit oder regten Aktionen an, die zuvor an anderen Kliniken stattgefunden haben (TK-V 52). So wurde wichtiges Hintergrundwissen wie Entgeltvergleiche zur Verfügung gestellt.

Obwohl nach dem Strategiewechsel mehr Engagement eingefordert wurde, als es die Tarifkommission gewohnt war, hat sie aus ihrer Sicht ihre Arbeitsweise nicht grundsätzlich verändern müssen, außer dass angeregt wurde, dass sich *alle* Tarifkommissionmitglieder und nicht nur diejenigen mit Betriebsratsmandat in dieser Gruppe einzubringen haben:

»[Vorname VF] hat uns als TK-Mitglieder schon ein bisschen mehr gefordert. Er hat uns da auch in die Verantwortung genommen und gesagt ›Nein, das machen nicht alles die Hauptamtlichen. Ihr müsst da bestimmte Zahlen und bestimmte Sachen zuarbeiten.«

I: »Inwiefern wurdet ihr noch neu in die Verantwortung genommen?«

»Neu? Da kann ich gar nicht so die Linie ziehen, ob sich so viel geändert hat. [überlegt] Eigentlich ist es gar nicht so viel mehr geworden. Vielleicht haben wir insgesamt mehr gemacht, aber es haben sich nicht grundsätzlich mehr Aufgaben zu uns verschoben.« (TK-I)

Es wurde beispielweise nicht angeregt, dass die Tarifkommission sich regelmäßig (auch ohne Hauptamtlichen) treffen oder eine eigenständige tragfähige Selbstorganisation entwickeln soll (TK-I<sub>b</sub> 31). Trotz erheblicher Mitgliederzuwächse in der Klinik blieb die Tarifkommission personell nahezu unverändert. 2009 wurde sie nur um eine Person, bis 2016 um drei Personen verstärkt. Die Kommission blieb abhängig vom Takt der Tarifrunden und der Taktung der Hauptamtlichen (HA-BZ-03-II 24–29; TK-V 44). Das Hauptamt hat die Termine und Fristen im Blick, lädt zu Mitgliederversammlungen ein und leitet diese auch weitgehend.

Nichtsdestotrotz wurde das Engagement der Tarifkommission von nun an auf eine andere Basis gestellt: Erstmals wurde eine *Mapping* der Gewerkschaftsmitglieder der Klinik erstellt. Auf Flugblättern und im Rahmen einer für die gesamte Belegschaft offenen Auftaktveranstaltung wurde der geringe Organisationsgrad preisgegeben und kommuniziert, dass es fortan keine Verhandlungen mehr aus einer Position der Schwäche heraus geben soll. Um das Ziel zu proklamieren und zu erreichen, fuhren Haupt- und Ehrenamtliche über ein halbes Jahr eine regelrechte Aufklärungs- und Werbekampagne mit zahlreichen Flugblättern, schriftlichen Befragungen zu den Forderungswünschen der Beschäftigten, mit Informationsveranstaltungen auf Betriebs- und Abteilungsversammlungen und diversen direkten Gesprächen. Damit setzten Verständigungsprozesse in manchen Abteilun-

gen darüber ein, wer Mitglied ist und wer nicht. Das hatte es die Jahre zuvor nicht gegeben (TK-III<sub>II</sub> 109).

### *Bedingungen als Mittel der Mitgliederwerbearbeit*

Dass die Haustarifverhandlungen erst wieder aufgenommen würden, wenn die kollektive Position der Schwäche überwunden sei, war ein zentrales Argument in der Ansprache der Belegschaft. Auf einem Flugblatt der Tarifkommission hieß es: »Wir wollen keine schlechten Tarifverträge mehr. Deshalb brauchen wir die Kraft aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Nur dann werden wir durchsetzungsfähig sein!« (Flugblatt 09-2009) Damit konnten Aktive in den Gesprächen mit Beschäftigten aus dem argumentativen Patt der vergangenen Jahre ausbrechen: Viele hatten argumentiert, erst Mitglied werden zu wollen, wenn »die Gewerkschaft« erfolgreich verhandelt habe (TK-VIII<sub>II</sub> 113; TK-III 5). Die Tarifkommissionsmitglieder waren damals oft in eine »Verteidigungsposition« gerückt, wenn ihre Kolleginnen die zurückliegenden Abschlüsse kritisierten. Im Zuge des Strategiewechsels habe man gelernt, die Machtfrage ins Zentrum zu rücken:

»Beim [Vorname VF] haben wir eigentlich gelernt, dass wir ja für die schlechten Bedingungen gar nicht verantwortlich sind, sondern einmal die Gewerkschaft im Haus – das heißt, die Summe der Mitglieder, die ja was mitbestimmen wollen und wenn die sehr gering ist, dann hat die eben wenig Macht – und natürlich auch die Gegenseite, der Arbeitgeber, weil der gibt ja nicht freiwillig was. [...] Nachdem ich das so für mich verinnerlicht habe, konnte ich da auch ganz anders diskutieren.« (TK-VIII<sub>II</sub>)

Diese Begründung leuchtete vielen ein und trug maßgeblich zu Gewerkschaftseintritten bei. So bei folgender Krankenschwester und ihrem Team, das sich gemeinschaftlich für einen Beitritt entschied:

»Ich war immer einer von denen, die immer gesagt haben: »Naja, die [Gewerkschafter, M. T.] sollen erstmal machen. Ich gucke mal.« [...] Und dann gab es mal so einen Ruck. Ich glaube, da ist der [Name TK-VIII] mit herunter gekommen, in die Abteilung, und da gab es auch mal Tabellen, wo man auch mal sehen konnte, was eine Schwester im öffentlichen Dienst verdient und was wir verdienen. Da wurde eben auch mal knall hart gesagt, »Wir erreichen nur was, wenn wir halt zusammen, wenn mehrere sich dafür einsetzen. Wenn da 50 Leute vor der Tür stehen, ist das nicht dasselbe wie wenn 500 vor der Tür stehen.« Damals habe ich halt gesagt, ich trete ein, weil ich davon überzeugt bin, da auch etwas zu erreichen.« (TK-III)

Analoge Umdenkprozesse lassen sich bei Neumitgliedern aus anderen Arbeitsbereichen zeigen (z. B. NM-II<sub>II</sub> 13, 61, 81–83; NM-IV 75 ff.). Aus den

beiden zuletzt zitierten Stellungnahmen scheint ein Framing von Mindestorganisationsgraden durch, das dem Typus der bedingungsgebundenen Tarifarbeit als kollektiver Prozess entspricht. Zugleich wurde ein anderes Framing wahrgenommen. Dass mehr Mitglieder mehr Macht für das Mitgliederkollektiv bedeuteten, erlebte eine andere befragte Beschäftigte als randständigen Fakt. Vielmehr habe im Zentrum der Ansprache gestanden, dass »die Gewerkschaft« mit den bisher wenigen Mitgliedern nicht genügend Gewicht in den Verhandlungen habe und Nicht-Mitglieder die Tarifierhöhungen nicht bekämen – was viele ihrer Kollegen und auch sie motivierte Mitglied zu werden (NM-VI 12–17). Auch eine Schreibkraft sah in ihrem Beitritt einen Schritt, den gewerkschaftlichen Stellvertretern symbolisch den Rücken zu stärken:

»Dann habe ich zu [einer sie werbenden Betriebsrätin, M. T.] gesagt: »Gut, wenn man Leute braucht, dann muss es halt. [...] Dann werde ich dann auch Mitglied.« [...] und wenn man eben nur aus diesem Grund damit halt schon mal signalisieren kann, dass man mit da ist und auch was dafür tun will, dann habe ich mir gedacht: »Gut, warum nicht?« (M-III<sub>II</sub>)

Zuvor dachte diese Schreibkraft, Ver.di springe für alle ein, aber nunmehr sei ihr klar geworden, dass es »Quatsch« sei, wenn Ver.di »nur für zwei Prozent von Leuten ihre Arbeit oder Energie reinsetzen. Wenn dreihundert da sind, dann ist das am Ende auch ein ganz anderer Rückhalt.« (M-III<sub>II</sub> 63–64). Auch der folgende Pfleger sei froh, dass es »die Gewerkschaft« gebe, um ihm die Verhandlungen abzunehmen:

»Und durch diese Aktion mit den Merkblättern und so, ist mir das auch erst so richtig bewusst geworden, dass da jemand ist, der auch was bewegen kann, weil das ist eine große Organisation und wenn die mit vielen Mitgliedern antritt, kann auch was passieren.« (M-II<sub>II</sub>).

Die neuen wie alten Mitglieder wurden von den haupt- und ehrenamtlichen Stellvertretern zugleich durchaus intensiver am gesamten Prozess der Tarifarbeit beteiligt als die Jahre zuvor, allerdings weniger im Vergleich zu den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess.

### *Beziehungsarbeit zwischen Aktiven und Mitgliedern: Intensivierte Beteiligung*

Wie angedeutet, bemühte sich die Tarifkommission fortan um mehr Transparenz und Aufklärung – zum Ablauf und den Voraussetzungen erfolgreicher Tarifarbeit, zum Stand der Verhandlungen sowie zum anstehenden Beteiligungsprozess: »Die Jahre vorher hat man ja nie was von Ver.di gehört.

Wer da die Tarifverhandlungen geführt hat, weiß ich gar nicht. [...] Diese Transparenz hat halt vorher gefehlt.« (M-II) Umfragen oder Flugblätter wurden nicht mehr nur anonym ausgelegt, sondern häufiger als zuvor persönlich verteilt, wodurch direkte Gespräche entstanden (TK-VI<sub>II</sub> 35). Gerade diese direkten Gespräche, werden von diversen Befragten als Novum und bedeutsames Beteiligungselement hervorgehoben (u. a. TK-III<sub>b</sub> 70; TK-VI 35; NM-II 67 ff.). Zudem ging die Tarifkommission mit Interviews in Zeitungen und im Lokalradio erstmalig in die überbetriebliche Öffentlichkeit.

Die Aktiven kommunizierten allerdings nicht nur besser, sondern sie vertieften auch die Beteiligungsmöglichkeiten für die Mitglieder. In dieser Tarifrunde wurde die repräsentativ-demokratische Aktivenpartizipation (Tarifkommission) konsequenter als zuvor mit direkt-demokratischen Elementen der Mitgliederbeteiligung verknüpft: (1) Die Belegschafts- und Mitgliederinteressen wurden erstmalig systematisch per Fragebogen erhoben. (2) Auf einer Mitgliederversammlung wurden die Ergebnisse der Umfrage dargestellt. Dabei würden die Aktiven »erklären, was wir auch so machen wollen« (TK-IV). (3) Mittels Mitgliederbefragung bzw. auf einer Mitgliederversammlung wurde über die Annahme oder Ablehnung des Verhandlungskompromisses entschieden, den die Tarifkommission vorgelegt hat. Auf den Versammlungen wurden vereinzelt auch neue Mitglieder in die Kommission gewählt.<sup>62</sup> (4) Es fanden außerdem diverse kollektive Aktionen statt. Anlässlich der Verhandlungstreffen mit der Arbeitgeberseite mobilisierte die Kommission zu sogenannten »Begrüßungsrunden« (TK-I 80). Schätzungsweise rund 80 bis 100 Beschäftigte nahmen die Tarifkontrahenten vor den Verhandlungsrunden 2010 mit selbstgemachten Plakaten in Empfang (TK-Ic 22).<sup>63</sup> Als nach drei Verhandlungen aus Sicht der

<sup>62</sup> Die Teilnehmerzahlen 2010/2011 ließen sich aus den Interviews und Zeitdokumenten nicht ermitteln. Eine von mir beobachtete Mitgliederversammlung im August 2016 besuchten rund 70 Personen, was zentrale Aktive sehr positiv überraschte. Zu den letzten Mitgliederversammlungen zuvor waren laut Fragenbogen typischerweise rund 30 Mitglieder erschienen.

<sup>63</sup> Anders als in der Bergklinik werden diese Runden in den Interviews mit Aktiven und Mitgliedern aus der Talklinik selten erwähnt. Sie scheinen einen geringeren Stellenwert zu haben. Wenig spricht dafür, dass sie als echte Machtdemonstration empfunden wurden. Einem Aktiven zufolge ging es darum, »ein bisschen Interesse zu zeigen« (TK-Ib 7). Die Stimmung unter den teilnehmenden Mitgliedern beschreibt er mit: »aufgeregt, dem Arbeitgeber zeigen wollen ›Wir sind interessiert und wollen was erreichen««. Es habe eine fordernde, aber keine böartige Stimmung gegeben (TK-Ib 8). Ein Mitglied erinnert sich: »Alles steht hier, alles schnattert, keiner kommt. Und dann kamen sie, ›Guten Tag und wir machen jetzt dieses und jenes‹ und weg waren sie. ›Hm‹, dachte ich, ›O. k., aber gut hier gewesen zu sein, dass man auch mal die anderen so ein bisschen sieht.« (M-III).

Kommission kein tragfähiger Kompromiss vorlag, schlug sie einen Warnstreik vor. Auf einer Mitgliederversammlung stimmte die Mehrheit dafür. Am 30. September versammelten sich schließlich rund 400 Mitglieder für zwei Stunden vor der Talklinik. Im Anschluss an die folgende Verhandlung konnte die Tarifkommission mit einem Kompromiss aufwarten, den sie den Mitgliedern anzunehmen empfahl.

Im Einklang mit dem bedingungsgebundenen Ansatz verfolgt diese Tarifkommission den Anspruch, dass sich die Ehrenamtlichen mit den Mitgliedern regelmäßig rück zu koppeln haben, denn es dürfe sich »nicht zu krass unterscheiden, was unten gewollt wird und sich oben abspielt« (TK-I<sub>II</sub>). Dies sollte sich für den Organisationsprozess als enorm wichtig erweisen. Denn eine Mitgliederbefragung Ende 2010 überraschte alle haupt- und ehrenamtlich Interessenrepräsentantinnen: Der Empfehlung der Kommission wurde widersprochen. Von knapp zwei Dritteln der 327 abgegebenen Stimmen wurde der zäh verhandelte Kompromiss abgelehnt. Vielen ging dieser Kompromiss nicht weit genug.

Damit ergab sich in der Talklinik eine schwierige Situation. Die Tarifkommission zögerte, die Verhandlungen als gescheitert zu erklären, weil sie sich sorgte, ob ein machtvollerer Arbeitskampf als der vorherige Warnstreik organisiert werden könnte, wenn immerhin ein Drittel der Befragten für den Kompromiss und damit gegen weitere Streiks stimmte. In einem Bericht im Ver.di-Journal »Infodienst Krankenhaus« wurde die Rechnung aufgemacht, dass die absolute Zahl derer, die für weitere Streiks gestimmt hatten, gerade einmal 13,5 Prozent der Gesamtbelegschaft ausmachte, während 69,5 Prozent bis dato noch nicht einmal Gewerkschaftsmitglied geworden war. Laut Bericht habe sich auf der anschließenden, sehr gut besuchten Betriebsversammlung gezeigt, dass man keinen Erzwingungsstreik leichtfertig vom Zaun brechen wolle und könne.<sup>64</sup> Einstimmig hätten sich alle Versammlungsteilnehmer dafür ausgesprochen, statt eines Streiks die Verhandlungen erneut aufzunehmen. Der Kompromiss wurde schließlich zum Jahresende nachgebessert. Mit Verweis auf die nahende Weihnachtspause wurde statt einer Befragung diesmal zur Entscheidungsfindung kurzfristig eine Mitgliederversammlung anberaumt. Auf dieser stimmte eine Mehrheit für das Angebot (Neuner 2012: 20).

---

64 Auf einem Flugblatt (11-2010) informierte die Kommission, dass bei einer Urabstimmung 75 Prozent der Mitglieder dafür stimmen müssten, was zu dem Zeitpunkt 357 Personen bedeutet hätte.

Bei einigen Mitgliedern hinterließ die Art und Weise der Beteiligung in diesem Abschnitt des Verhandlungsprozesses Unmut und führte zu ersten Austritten.

*Erste Austritte: Schwachstellen im Prozess der Mitgliederbeteiligung*

Die Analyse der Gründe zweier interviewter Mitglieder, die nach der ersten Tarifrunde austraten, spricht für eine latente *Unzufriedenheit über die Höhe des Abschlusses* gepaart mit einer *mangelhaften Transparenz und unzureichender Diskussionsbeteiligung* für die Mitglieder, legt aber auch frei, dass zugleich *Zweifel an der neuen Redlichkeit* – der faktenbasierten Arbeitsweise der bedingungsgebundenen Tarifarbeit – aufkamen.

(1) Kern der Austrittsmotivation einer Krankenschwester war die »Verhandlungsweise« (NM-II) des Verhandlungsführers und das Auftreten einiger Tarifkommissionsmitglieder. Diese hätten Druck auf die Mitglieder ausgeübt, das Ergebnis annehmen zu sollen:

»Für mich hat das so den Anschein gehabt, das würde jetzt abgewürgt: ›Jetzt haltet ihr mal schön den Mund! Wir haben auch mal die Schnauze voll. Wir wollen auch mal Feierabend haben. Was wollt ihr jetzt noch mehr? Nächstes Jahr haben wir neue Verhandlungen.‹ Das stinkt mir eigentlich! So geht man nicht mit den Leuten um!« (NM-II; vgl. auch NM-V 14)

Dies beschnitt aus ihrer Sicht faktisch die Mitgliederbeteiligung. Zudem habe es zu wenig Möglichkeiten zum Austausch unter den Mitgliedern und Aktiven gegeben, um die Ergebnisse zu verstehen. Ihr war nicht bekannt, dass es eine weitere Versammlung geben hat. Außerdem sei das Ergebnis schön-gerechnet worden, weil bei der Darstellung der Nachbesserungen der Wegfall von Zulagen unterschlagen worden sei. Ihr sei jedoch wichtig, Ehrlichkeit zu bewahren (NM-II<sub>II</sub> 24 ff.).

Eine Aktive bestätigt, dass diese parteiliche Intervention die freie Entscheidungsbeteiligung der Mitglieder unterlief und für Vertrauensverluste sorgte (TK-III<sub>II</sub> 28–30). Zumal der Verhandlungsführer durch Pressestatements noch vor der Mitgliederversammlung das Bild vermittelt habe, der neuerliche Kompromiss sei bereits der Abschluss. Von der kurzfristig anberaumten Mitgliederversammlung wird er mit den Worten kolportiert, Kritikerinnen an dem nachgebesserten Kompromiss seien »sehr undankbar« (TK-III<sub>II</sub> 27–28).

(2) Auch beim Austritt eines Krankenpflegers spielen Zweifel an der Redlichkeit der gewerkschaftlichen Führungspersonen die zentrale Rolle. Er und

viele seiner Kolleginnen fühlten sich »veralbert«, denn »[e]s wurde einem was prognostiziert, was nicht eintreten kann. Das ist für die meisten viel schlimmer, als wenn man gleich zu Anfang die Wahrheit sagt« (NM-III<sub>11</sub>). Der verhandlungsleitende Hauptamtliche bzw. die Aktiven hätten den falschen Eindruck vermittelt, man werde auch mit weniger als 50 Prozent Organisationsgrad 100 Prozent TVöD erreichen. Ein machtvollerer Streik sei 2011 nicht zu machen gewesen: »Dann frage ich mich aber, warum ich in Ver.di bin, wenn das dann so auch nicht umzusetzen geht.« (ders.). Zudem zweifelt er daran, dass andere Beschäftigte sich noch überzeugen lassen, so dass er die nötige kollektive Handlungs- bzw. Durchsetzungsfähigkeit auch in Zukunft nicht kommen sieht.

Zwar gab es keine Austrittswelle<sup>65</sup> nach Abschluss jener Tarifrunde, aber dennoch verraten diese Austrittsmotive *allgemeine* Schwachstellen dieses Organisationsprozesses. Denn sie kehren in den Schilderungen der Austrittsgründe im Rahmen vom Kündigungswellen im Anschluss späterer Tarifrunden wieder – wenn auch kombiniert mit weiteren Gründen (vgl. Kap. 10.2.3). Aus den Interviews – auch mit Aktiven – kommt deutlich zum Ausdruck, dass der Beteiligungsprozess insgesamt lückenhafter und weniger deliberativ-diskursiv als bei den Fallbeispielen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess war.

Wenn Aktive Austritte auf Unwissen (z. B. über die realen Lohnsteigerungen) zurückführen (TK-VI 9; TK-III 32, 44), so spricht bereits dies dafür, dass es an einer hinreichenden Rückkopplung zwischen den haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen und den Mitgliedern/Beschäftigten bzw. auch unter den Beschäftigten mangelte. Gerade direkte Gespräche hat es in der Klinik nicht flächendeckend geben (NM-I, 14 ff.; NM-II, 67; NM-VI 31, 46). *Beteiligungs-* bzw. *Kommunikationslücken* tragen zum Charakter der bedingungsgebundenen Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung bei. Sie lassen sich in der Talklinik auf zwei zentrale Ursachen zurückführen, die sich wechselseitig verstärken.

(1) Die Aktivenpartizipation blieb auf einen – im Verhältnis zur Beschäftigtenzahl – *kleinen Kreis von Stellvertretern* beschränkt. Die 13-köpfige Tarif-

---

65 Die genaue Zahl ließ sich nicht ermitteln. Ein interner Bericht von April 2011 spricht von »relativ geringen« Zahlen (Neuner 2012: 2). Von 2011 bis 2013 wird die Anzahl der Mitglieder von 470 auf 290 fallen. In etwa 120 Austritte lassen sich späteren Prozessen bzw. zwei zukünftigen Austrittswellen zuordnen (vgl. Kap. 10.2.3). Bedenkt man andere Gründe für einen Mitgliederschwund (wie Renteneintritte und Betriebswechsel) dann kann man von rund zwei bis drei Dutzend expliziten Austritten im Anschluss der hier analysierten Tarifverhandlung ausgehen.

kommission war der zentrale Akteur der Interessenartikulation und Träger der Tarifarbeit. Im Vergleich zu der Zeit vor der bedingungsgebundenen Tarifarbeit wies die Kommission eine sehr hohe personelle Kontinuität auf und vergrößerte sich zahlenmäßig nur geringfügig. Im Kern besteht sie aus Personen, die sich zu den ersten Haustarifverhandlungen Mitte der 1990er Jahre zusammenfanden. Schon von der Anzahl der Personen her musste es diesem Kreis schwer fallen, in allen Bereichen der personalstarken Klinik Präsenz zu zeigen. Zum Vergleich: In der Bergklinik kamen 2016 auf ein Tarifkommissionsmitglied 43 Beschäftigte, in der Talklinik hingegen 117 Beschäftigte (jeweils inklusive der Ärzteschaft).

Ob gezielt versucht wurde die Größe der Tarifkommission auszubauen, darf bezweifelt werden. Denn im Grunde würde die Kommission nur dann wachsen, wenn engagierte Mitglieder auf die Kommission zukommen (TK-V 62–64; TK-VI 7). Der Aktivenkreis wird von mehreren Befragten als eingeschworen und an keiner Verstärkung interessiert beschrieben: »In der Talklinik sind seit Jahren dieselben Angestellten in Ver.di, Tarifkommission, Betriebsrat und haben noch Führungspositionen. Andere bekommen wenig Chancen sich einzubringen, weil die Fäden von den Beschriebenen gezogen werden« (NM-ID 81; so auch NM-III 69; NM-VI 37; TK-IV 78; TK-III<sub>b</sub> 7). Mit etwas zeitlichem Abstand sieht ein zentraler Aktiver einen Fehler darin, dass nicht in dem Maße wie die Mitgliederzahl wuchs, eine umfangreichere gewerkschaftliche Aktivenstruktur geschaffen wurde (TK-I 127). 2009/2010 hatte es auch keine Neuwahl oder Bestätigung der Tarifkommissionsmitglieder gegeben (TK-I<sub>b</sub> 28). Die Mitarbeit begründet sich bei fast allen Kommissionsmitgliedern daher auf einen Selektionsakt aus längst vergangenen Tagen.

(2) Des Weiteren ist das Selbstverständnis eines Teils der ehrenamtlichen Repräsentantinnen von einer *paternalistisch-appellhaften Haltung* gegenüber (potenziellen) Mitgliedern geprägt. Damit ist ein Führungsverständnis gemeint, das von einer überlegenen Einsicht ausgeht, einen belehrenden Unterton hat und Dankbarkeit für Stellvertreterarbeit erwartet. Statt die – wechselseitig wirksame – Kommunikation und Diskussion über die jeweiligen Handlungsprämissen zu suchen, geht diese Repräsentationspraxis mit der Neigung einher, die eigenen Standpunkte zu proklamieren bzw. zu erklären. Folgebereitschaft wird demnach eher erwartet, als dass sie als etwas gedacht wird, das in der direkten Kommunikation, durch den Aufbau von Vertrauen und regelmäßiger demokratischer Beteiligung herzustellen und fortlaufend zu erneuern ist. Diese paternalistisch-appellhafte Haltung

lässt die Repräsentationspraxis ehrenamtlich Aktiver erst im eigentlichen Sinne zu Stellvertreterarbeit werden.<sup>66</sup> Die Tarifverhandlungen werden daher nicht – wie in der Bergklinik – als ein in der Tendenz durch und durch kollektives Unterfangen verstanden, sondern eher als durch die Mitglieder zu verstärkende Stellvertretung. Exemplarisch drückt sich jene Haltung in folgenden Statements von Tarifkommissionmitgliedern aus:

»Manchmal kommen horrende Sachen [in den Befragungen auf, M. T.]. Da greift man sich an den Kopf. [...] Da geht man wieder in die Teams: »Leute, das sind eure Vorstellungen!? Das ist völlig illusorisch! Das geht gar nicht!« [...] Ich habe keinen Bock, muss ich sagen, einmal im Quartal über die Stationen zu hirschen und über Gewerkschaftsarbeit zu reden. Wenn die keine Lust haben, dann haben die keine Lust. Und wer Lust hat, der kommt und sagt »Leute, kann ich mich hier involvieren« oder so, oder »Ich möchte in die Gewerkschaft«, aber ich gehe nicht alle Vierteljahre über die Stationen und bettele die Leute.« (TK-IV)

»Wir haben das eigentlich gemeinsam ausgemacht, dass wir in die Abteilungen gehen und den Leuten was erzählen und dass wir sie intensiv und von uns aus eben aufklären über das, was wir vorhaben und über das, wie es funktionieren kann, aus unserer Sicht, und dass wir halt Fragen beantworten und dass wir erzählen, was wir alles gemacht haben, was wir erreicht haben [...] Wenn halt viel zu erklären ist, dann muss man halt öfter gehen. Und wenn eben eine Flautezeit ist, wo nichts weiter ist, was soll ich da hin? Wenn ich nichts zu erzählen habe, dann gehe ich da auch nicht hin.« (TK-V<sub>11</sub>)

Zwei ehemalige Mitglieder kritisieren demgegenüber:

»Ich finde Ver.di an sich sinnvoll, aber es ist wie in jedem anderen Verein: die starken Mitglieder geben die Richtung an und bestimmen und die schwache Meute muss wortlos folgen.« (NM-ID 81)

»Man kann nicht sagen, das sind mündige Bürger, die müssen sich entscheiden. Das ist zwar richtig, aber so funktioniert es nicht. Es kommt aus Erfahrung niemand. Man muss hingehen; muss sie anfassen; muss sie mitnehmen. Und dann lassen sich auch viele mitnehmen. Aber man kriegt Fusseln an den Mund. Das ist Aufwand, das ist Zeit und Engagement. Aber dieses Engagement wird auch belohnt. Das ist meine Erfahrung, ja. Und darum bin ich noch mal eingetreten und habe versucht, aber .. das Gefühl hatte ich von Ver.di nicht von allen so, dass das so gewollt war. Sondern: »Wer will kann ja mitmachen und wer nicht will, ja da kann man auch nix machen.« (NM-II<sub>11</sub>; so auch TK-III 20)

Exemplarisch zeigt sich dies sehr deutlich in einem Interview mit einem Nicht-Mitglied. Dieses empört sich über den Werbespruch der Tarifkommission »Findest du nicht auch, es ist an der Zeit, mit einzusteigen oder hoffst du weiterhin, dass es andere für dich tun?«:

<sup>66</sup> Dies kann anderslautende Frames hinsichtlich der Mindestorganisationsgradbedingungen, die dem Typus bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiven Prozess entsprechen, überlagern.

»Das lese ich und denke mir ›Ihr Arschlöcher!‹ Das gebe ich ganz ehrlich zu. Das ist nichts für mich. Da hätte mal jemand [...] durchkommen und sagen [können, M. T.]: ›Hier, was läuft auf [Stationsname] falsch? Was ist bei euch? Was wollt ihr verändern? Kann ich euch dazu einladen? Das und das.« Einfach – auch unter den Kollegen – anders ins Gespräch kommen, weil du ja da einen ganz anderen Bezug zu denen hast, als zu einem – ich sage jetzt mal – von Ver.di, den ich gar nicht kenne. [...] Die müssen jetzt für mich nicht mehr Geld heraushandeln. Um Gottes Willen. Ich habe sie nicht darum gebeten [...] Das kann schon sein, dass das so ist, dass ich mich fühle, wie als würde ich von meinem Chef getadelt werden.« (NM-V)

Das Zitat bestätigt, wie wichtig es für eine erfolgreiche Mobilisierung ist, dass authentische Führungspersonen in die direkte und offene Kommunikation auf Augenhöhe mit ihren Kollegen gehen. Zugleich zeigt es, dass jener, eigentlich aktivierend gedachte Appell (»es ist an der Zeit, mit einzusteigen«) als paternalistisch erlebt wird (»Chef getadelt«) und deswegen der ursprünglichen Intention entgegenläuft.

Welchen Prämissen jene paternalistische Tendenz bei Aktiven im Einzelnen auch immer entspringen mag, mit ihr einher geht die Entlastung von dem Druck, das eigene Engagement so weit zu intensivieren, dass keine Informationslücken in der Belegschaft aufkommen. Nicht nur Mitglieder, sondern auch Stimmen aus der Kommission sprechen davon, dass ein Teil der Kommission (zu) wenig engagiert gewesen sei, nicht nur, aber auch aufgrund von Mehrfachverpflichtungen wie der Betriebsratsarbeit (u. a. TK-III 13). Transparenzlücken entstanden schlussendlich auch, weil manches Mitglied sich nicht an die abgesprochene Aufgabenverteilung (z. B. Flyer zu verteilen) gehalten hat (u. a. TK-I 100).

Aus diesen Gründen gelang es nur fragmentarisch, die Erwartungen und Prämissen in den verschiedenen Belegschaftsteilen zu verstehen und Beschäftigte zur Beteiligung zu motivieren. Dies ist auch eine Erklärung für das wechselseitige Unverständnis zwischen etlichen Mitgliedern und Aktiven darüber, dass man den errungenen Abschluss gutheißt beziehungsweise kritisiert.

Zu Beginn der Tarifikampagne gelang es allerdings zahlreiche neue Mitglieder zu gewinnen, was sich mithilfe der *Mobilization Theory* noch genauer als bisher erklären lässt. Durch diese Brille den Organisationsprozess zu lesen, lässt – neben den Beteiligungsdefiziten – weitere Ursachen für den fragmentarischen Charakter der Erneuerung zutage treten.

*Mobilisierende Dynamiken: Von der geteilten Ungerechtigkeitsempfindung zur Wahrnehmung kollektiver Handlungsfähigkeit*

Weiter oben habe ich bereits mit dem Macht-Framing ein wichtiges Element der neu erwachten Beitrittsbereitschaft in der Talklinik aufgezeigt. Dies wäre aber nicht zu verstehen, wenn man die Frage unbeantwortet ließe, *wofür* die (potenziellen) Mitglieder kollektiv zu streiten bereit wurden. Da sich die subjektiven Mobilisierungsursachen weitgehend mit der Bergklinik decken, werden sie hier knapper dargelegt. Wie in jener Klinik spielten auch hier selektive Anreize (wie eine Rechtsschutzversicherung) keine nennenswerte Rolle, um den jüngsten Mitgliederzuwachs zu erklären.

In der gewerkschaftlichen Aufklärungsarbeit waren Gehalts- und Gewinnvergleiche von großer Bedeutung. Gemäß dem Drehbuch der bedingungsgebundenen Tarifarbeit nach Oliver Dilcher lieferten Haupt- und Ehrenamtliche zahlreiche, meist unkommentierte Zahlen, Daten und Fakten. Dies half, eine diffuse Unzufriedenheit, die Beschäftigte mit ihren Entgelten verspürten, in ein regelrechtes *Ungerechtigkeitsbewusstsein* zu verwandeln. Durch die Entgeltvergleiche »kam plötzlich das Ungerechtigkeitsgefühl und dann wurden die richtig sauer, weil das hatten die Leute für sich selber so nicht wahrgenommen, dass der Abstand so groß ist« (TK-VIII<sub>11</sub>). Kern dieses Bewusstseins ist es, dass Beschäftigte sich darüber empörten, für die *gleiche* Arbeit – wie sie an anderen Konzernstandorten »im Westen« und in umliegenden Kliniken erbracht wird – *ungleich* schlechter bezahlt werden.

Zudem wird aus den Interviews deutlich, dass es einen – je nach Belegschaftsgruppe unterschiedlich ausgeprägten – *normativen Nährboden der Empörung* gibt, der in den Interviews meist nur indirekt mit der Beitrittsmotivation geäußert wird. Gemeint ist, das die Lohnbewertung nicht nur im Vergleich zu anderen Standorten vorgenommen wird, sondern zu der Arbeitsleistung und den mit der Arbeitstätigkeit verbundenen Belastungen insgesamt. Insbesondere im Falle von Pflegekräften machen es die *Arbeitsintensität* und die *Flexibilitätsanforderungen* nicht nur schwer, professionell gebotene Standards zu erfüllen, sondern auch die Arbeit in Schichten mit Ansprüchen an das Familien- und Privatleben in Einklang zu bringen. Daraus resultieren Regulationsleistungen im Bereich der außerberuflichen Lebensführung, die gewissermaßen privat verrichtete Mehrarbeit darstellen und nicht auf dem Gehaltszettel auftauchen. In Summe kann dies zu einem regelrechten *Anerkennungsdefizit* werden, das folgende Krankenschwester exemplarisch artikuliert:

»Mir geht es halt darum, dass die Arbeit so gewertschätzt wird, wie sie auch getan wird [...]. Ich denke, im Grund genommen wollen die Kollegen einfach nur, dass ihre Arbeit anerkannt wird, ja, dass man vernünftig dafür bezahlt wird, weil man hat ja doch viele Einschränkungen hinzunehmen, gegenüber jemandem, der zum Beispiel im Büro sitzt. Wir haben diese schlechten Arbeitszeiten am Wochenende, Spätdienste bis abends halb zehn [...] Da würden jetzt meine Gedanken in Richtung Gerechtigkeit hingehen, dass man einfach für diese – wie soll ich sagen – Unannehmlichkeiten, [...] Arbeitsbelastungen oder Belastungen überhaupt, die man durch Schichtarbeit und so weiter hat, weil man muss es ja dann auch irgendwie mit der Familie in Einklang bringen, dass man das genügend würdigt und honoriert.« (TK-VI<sub>11</sub>)

Diese Belastungen und Benachteiligung waren offenbar aus Belegschafts-sicht nicht mit ökonomischen Sachzwängen zu rechtfertigen, denn die Klinik fuhr über Jahre stets – im Standortvergleich des Konzerns sogar außerordentlich hohe – Gewinne ein. Im Lohnranking des Konzerns trug die Bergklinik aber die »rote Laterne«. Die Aufklärung und die Vergleiche zu den Entgelten und Gewinnen legten zugleich nahe, dass der Klinikeigentümer an den geringen Löhnen direkt verdient. Dies ist Grundlage des latenten Ein-drucks ausgebeutet zu werden, auch wenn dies in den Interviews nicht so explizit artikuliert wird:

Neumitglied: »Naja, es [ungerecht, M. T.] ist halt die Bezahlung, dass die wirklich so gravierend schlecht ist hier im Haus speziell. Obwohl wir hier wirklich so viel Geld auch machen. Das ist irgendwie bei der Trias AG, wir sind das Haus, das am schlechtesten bezahlt wird und am meisten Gewinn macht. Das, finde ich, geht nicht. Das passt nicht.« (M-II)

Zugespitzt wurde die damit verbundene Ungerechtigkeitswahrnehmung, indem die Aktiven errechneten, auf welche Lohnsumme sich die Entgelt-differenzen zum TVöD über die Jahre beliefen. Diese Beträge – zwischen 80.000 und 120.000 Euro – wurden als »Lohnverzicht« bezeichnet, den man aufgrund der fehlenden gewerkschaftlichen Macht zugunsten der Klinik und ihrer Aktionäre geübt habe. Man habe klar kommuniziert, dass die Gewinne auf diesen »Lohnverzicht« zurückgehen (TK-V 22; TK-VII<sub>11</sub> 100 ff.).

Dass es Krankenhäusern wie der Talklinik unter den gegebenen Rahmenbedingungen *möglich* ist, den TVöD-Niveau zu zahlen, wurde den Beschäftigten aus Sicht der Aktiven dadurch vermittelt, dass sie die Gewinne aufschlüsselten und Gehaltsvergleiche mit Weststandorten und Kliniken der Region anstellten, die auf dem Niveau des TVöD entlohnten (u. a. TK-VII<sub>11</sub> 109). Die Interviews lassen keine Zweifel daran, dass in der Breite der Belegschaft der Klinikeigentümer als *Verursacher* der beklagten Unge-rechtigkeit wahrgenommen wurde und, dass sich der Eindruck verbreitete,

es hänge nicht zuletzt von der gewerkschaftlichen Macht ab, ob es gelingen kann, die Gewinne gerechter zu verteilen (s. o.). Die Aussicht, dass die gewerkschaftlichen Stellvertreter Verhandlungen wieder mit zahlreichen neuen Mitgliedern im Rücken aufnehmen, erzeugte somit bei etlichen Beschäftigten den Eindruck potenzieller *kollektiver Handlungsfähigkeit*. Damit war für viele ein Gewerkschaftsbeitritt naheliegend.

### *Demobilisierende Dynamiken*

Allerdings wurde diese Organisations- und Mobilisierungsdynamik auch aus verschiedenen Gründen gebremst. Entscheidend zum fragmentarischen Charakter der Erneuerung haben fünf Umstände und Prozesse beigetragen.

(1) *Relative Zufriedenheit bzw. Arrangement mit den Arbeitsbedingungen*: Der normative Nährboden für ein Ungerechtigkeitserleben war in einigen Beschäftigtengruppen weniger fruchtbar. Es gab durchaus Beschäftigte, die ihr Verdienstgefälle im West-Vergleich als »relativ ausgewogen« bewerteten, so wie eine befragte Sekretärin (M-III). Auf Nachfragen fallen ihre keine Missstände ein. Sie könne »nicht meckern« und wünsche sich vor allem eine positive *Lohnentwicklung* (M-III 126 f.). Diese relative Zufriedenheit hielt sie keineswegs davon ab, Mitglied zu werden. Denn ihr wurde verständlich gemacht, dass es die gewünschte Entwicklung nur geben würde, wenn Ver.di mitgliedermäßig mehr Rückhalt gewinnt (M-III 63–64). Allerdings dürfte diese *relative Zufriedenheit mit den Arbeitsprozessen* in dieser Berufsgruppe einen Grund darstellen, warum es in der Talklinik bei den Schreibkräften nur wenige Mitglieder gibt.<sup>67</sup>

Selbst unter Pflegekräften war das Ungerechtigkeitserleben unterschiedlich stark ausgeprägt. So erhielten zahlreiche, in jüngerer Vergangenheit neu eingestellte Pflegekräfte 2010 bereits ein Entgelt auf dem Niveau des TVÖD. Sie dürften daher für einen Lohnkampf weniger aktivierbar gewesen sein als langjährig Beschäftigte, die unter dem gleichen Leistungsdruck standen, dafür aber deutlich weniger Gehalt bekamen. Das Problemkind der gewerkschaftlichen Erneuerung in der Talklinik ist allerdings das sogenannte Bettenhaus. In diesem arbeiten zahlenmäßig die meisten Pflegekräfte. Viele Stationen des Bettenhauses sind unterdurchschnittlich organisiert:

---

<sup>67</sup> Eine Aktive macht auf weitere Gründe aufmerksam. Sie führt den geringen Organisationsgrad darauf zurück, dass die Arzt-Sekretärinnen relativ abgeschirmt vom nicht-ärztlichen Personal arbeiteten und dass die Schreibkräfte in der Personalabteilung sich aufgrund der Beobachtung durch Leitungspersonal vor individuellen negativen Sanktionen fürchteten (TK-IIIb 60).

»Das sind meistens überalterte Abteilungen, die entweder kurz vor der Rente stehen oder über 50 sind.« Die Haltung dort sei: »Mensch, ich kriege mein Geld. Warum soll ich jetzt noch eintreten? Es ging 20, 30 Jahre so. Damit bin ich zufrieden. Ich habe viel Geld gespart.« (TK-IV). Demnach scheint sich bei etlichen Pflegekräften hohen Alters eine *arbeitsspartanische Haltung* und ein »Arrangement des Zurechtkommens« kultiviert zu haben: »Die sind einfach resigniert« (TK-III).

(2) *Fehlende direkte Kommunikation vertrauensvoller Kollegen mit kollektiven Handlungsangeboten*: Im Falle des Bettenhauses ist neben bremsenden Arbeitshaltungen in Rechnung zu stellen, dass es für diesen großen Klinikbereich nur zwei bzw. drei Tarifkommissionsmitglieder gibt, die überdies als weniger engagiert gelten (TK-I 51). Dies scheint der strategischen Herausforderungen für diesen Bereich nicht gerecht zu werden: »Die denken halt, die Tarifkommission kümmert sich halt auch nicht um uns« (TK-III). Zumal man beim Kampf um die Köpfe dieser Kolleginnen – anders als in den Funktionsbereichen – stärker mit antigewerkschaftlichen Pflegedienst- und Stationsleitungen konfrontiert ist. Anhand weiterer Beispiele in der Klinik lässt sich belegen, dass die *direkte Ansprache* durch Personen, die *Vertrauen in dem Arbeitsbereich* genießen und kollektive Handlungsmöglichkeiten aufzeigen können, von großer Bedeutung ist, um die jahrelange Distanz zu »Gewerkschaft« zu überwinden. Dazu war die Tarifkommission in der Talklinik nur begrenzt imstande. Dies soll anhand (2a) der Organisation technischer Assistentinnen und (2b) einer Intensivpflegestation belegt werden.

(2a) *Zwar* gab es bei den technischen Assistentinnen ein ausgeprägtes Ungerechtigkeitsempfinden bezüglich der Lohnhöhe. Dieses entzündete sich am klinikinternen Vergleich zur deutlich besser eingruppierten Krankenpflege. Diese Eingruppierung wird seitens der Klinik damit begründet, jene Berufsgruppe arbeite »patientenfern«, was diese sehr empört: »Wir röntgen den ganzen Tag einen Sack Kartoffeln!« (TK-II). Die bedingungsgebundene Strategie lief hier grundsätzlich offene Türen ein. Fast ein Drittel schloss sich 2009/2010 Ver.di an. Der Organisationsgrad stieg beinahe auf das neue, mittlere Niveau in der Talklinik. In dieser Berufsgruppe wüssten alle: »ohne die Gewerkschaft erreichen wir gegenüber dem Arbeitgeber gar nichts« (M-I). Aber viele technische Assistentinnen waren noch »verknätzt«, denn »die Gewerkschaft interessiert sich hauptsächlich für die Pflege« (M-I 19). In der Vergangenheit hatte die Tarifkommission, die mehrheitlich aus Pflegekräften besteht, die Abgruppierung dieser Berufsgruppe mitge-

tragen. Zudem war kein Vertreter der technischen Assistentinnen in der Kommission. Dieser begegnete daher viele aus jener Berufsgruppe mit Misstrauen.

(2b) Ähnliches spielt sich auf einer Intensivpflegestation ab. Nach dem Start der bedingungsgebundenen Tarifarbeitswerbekampagne waren dort gerade einmal 4,5 Prozent Ver.di-Mitglied, während die Organisationsgrade auf den beiden anderen Intensivpflegestationen bereits auf 71 und 42 Prozent geklettert waren. Dort verfestigten sich negative Vorerfahrungen mit »Gewerkschaft« eher als, dass sie infrage gestellt wurden. Hierbei spielen nicht nur entmutigende gewerkschaftliche Erfahrungen in der Tal-Klinik, sondern auch im sozialen Nahbereich wie der Familie eine Rolle. Die interviewte Krankenschwester dieser Station hatte von den Verhandlungsergebnissen seit dem Strategiewechsel nichts bemerkt und sieht sich darin bestätigt, dass die Gewerkschaft Ver.di nicht helfe, nicht zuletzt als ihr Mann während des Poststreiks 2015 gekündigt wurde und sie die hauptamtliche Unterstützung als unzureichend erfuhr (NM-V 15). Auch hat sie die Ansprache nicht erreicht, dass Gewerkschaftsmacht an der Zahl der Mitglieder hängt (NM-V 37). Mit einer antigewerkschaftlichen Leitung konfrontiert akkumuliert sich ohne vertrauenswürdige Gegenstimmen auf ihrer Stationen eine regelrechte Ohnmacht:

»Unser Spruch auf Station ist immer: ›Und was ist passiert? Nichts. Stört auch keinen.« Also, in Bezug auf Arbeitsleistung, Arbeitsmoral, irgendwelche Dinge, die man macht [...] Solange es bei uns niemanden gibt, der als Vorreiter gilt, der so ein bisschen [...] den Hut aufhat und sagt, ›Jetzt kommt, ich nehme euch alle mit. Wir schaffen das! Nur gemeinsam können wir das schaffen!« – denke ich –, wird es nichts werden.« (NM-V)

Stattdessen rechnet ein ehemaliges Ver.di-Mitglied die verhandelten Lohnsteigerungen klein und macht das nachweislich falsche Gerücht die Runde, ein zentraler Aktiver der Tarifkommission würde seine Aufsichtsratsvergütung für private Zwecke nutzen (NM-V 35, 66).

(3) *Trittbrettfahren*: Eine prominente Erklärung unter den befragten Aktiven, warum sich noch zahlreiche Beschäftigte nicht organisierten, bezieht sich auf die Olson'sche *Trittbrettfahrerhaltung*. Man komme ja schließlich auch ohne Mitglied zu werden, in den Genuss der Ergebnisse der Tarifverhandlungen (vgl. Olson 2004 [1965]). Ein Aktiver gibt die Argumentation von Nicht-Mitgliedern so wieder: »Wir haben kein Geld! Dann müssen wir da noch was bezahlen! Dann passiert ja sowieso nichts. Und wenn wir nichts bezahlen, dann kriegen wir genau dasselbe wie die anderen« (TK-V; so auch:

TK-IV 54–56; TK-III<sub>b</sub> 44; HA-LBZ<sub>II</sub> 135). Oberflächlich betrachtet, fragten sich sicherlich viele Beschäftigte, was es für sie bedeutet, wenn sie Gewerkschaftsmitglied würden und einen monatlichen Beitrag entrichteten. Wie verbreitet eine Trittbrettfahrer-Haltung tatsächlich ist, kann schwer abgeschätzt werden. Der (zu) hohe Beitrag ist jedenfalls ein Argument, das Aktive relativ oft berichten. Die Interviews mit Nicht-Mitgliedern legen allerdings nahe, derlei Abwägungen nicht auf eine rationalistische Kosten-Nutzen-Kalkulation zu verkürzen. Die nächsten zwei Punkte verdeutlichen das.<sup>68</sup>

(4) *Zweifel an der kollektiven Handlungsfähigkeit*: Zum einen wird der Mitgliedsbeitrag bei Nicht-Mitgliedern oftmals im gleichen Atemzug mit *Zweifeln an der kollektiven Handlungsfähigkeit* genannt – wie dem zitierten »Dann passiert ja sowieso nichts«. Zum anderen kann man dieses Zögern als Symptom der typischen Abwägung im Kontext kollektiver Handlungsentscheidungen in unübersichtlichen Gruppen lesen (vgl. u. a. Marwell/Oliver 1993: 173 ff.). Gemeint ist die Abwägung, ob man, wenn man sich individuell für einen Gewerkschaftsbeitritt entscheidet, wirklich einen Beitrag dazu leistet, die Schwelle zu überschreiten, die nötig ist, um im Endeffekt tatsächlich kollektiv wirkmächtig zu werden. Pessimistische Einschätzungen über das Verhalten »signifikanter Anderer« in dieser großen Klinik spielten in den Berichten eine untergeordnete Rolle. Einem Befragten zufolge seien angesichts einer optimistischen Kommunikation seitens der Gewerkschafterinnen sogar zahlreiche Beschäftigte nicht Mitglied geworden, »weil sie sich gedacht haben: ›Ach, die paar, das reicht schon, das durchzusetzen« (NM-III). 2011 sei allerdings auch ein Grund für seinen Austritt gewesen, dass der Streik nicht machtvoll genug war und er »nicht denke, dass noch wesentlich [...] mehr Mitglieder hier im Haus sich Ver.di anschließen werden« (ders.).

Zu verfestigten Erfahrungen mangelhafter kollektiv-gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit kann man auch den Eindruck mancher Beschäftigter zählen, die Warnstreiks der Vergangenheit wären eher symbolischer Natur und entfalteten keine Produktionsmacht (vgl. Kap. 10.2.3).

(5) *Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit gewerkschaftlicher Repräsentanten*: Die in Teilen der Talklinik fehlende Wahrnehmung kollektiver Handlungsfähigkeit tritt bei den befragten Nicht-Mitgliedern stets in Verbindung mit Zwei-

68 Die Deutung, die Kolleginnen agierten wie egoistische Trittbrettfahrer kann man daher auch als Beleg für eine paternalistische Haltung der als Stellvertreter agierenden Repräsentanten lesen, die in relativer Distanz zu den Kolleginnen agieren und das Geldargument nicht als vorgeschobenes oder teilweise vorgeschobenes, sondern als erschöpfendes Erklärungsmuster aufnehmen.

feldn an der Vertrauenswürdigkeit gewerkschaftlicher Repräsentanten auf. Bei einem interviewten, nicht organisierten Betriebsrat wirkt die Unzufriedenheit mit dem – nicht näher erläuterten – Verhalten der ÖTV-Hauptamtlichen nach »der Wende« nach. Aber vor allem gegenüber dem aktuellen lokalen Betreuungssekretär empfinde er eine Abneigung. Die neue Tarifarbeits finde er gut, weswegen er überlege beizutreten. Es bremse ihn »noch ein bisschen« der Gewerkschaftsbeitrag, aber im Kern habe er mit der Person des Betreuungssekretärs ein Problem. Mit ihm könne er sich nicht identifizieren – etwas das nicht nur ihm so geht (dazu Kap. 9.2.1.1). Das halte ihn vom Beitritt ab, auch wenn der neue Verhandlungsführer positiverweise ganz anders sei (NM-IV 20–23). Wie ich oben argumentiert habe, ergibt sich die Repräsentationsfähigkeit des neuen Verhandlungsführers ganz Wesentlich aus der »Verkörperung« und rhetorisch gewandten Artikulation der *collective action frames* – etwas was nicht nur dem lokalen Betreuungssekretär, sondern auch einigen Aktiven nicht gelingt.

Einzelnen zentralen Köpfen der Tarifkommission wird wenig Vertrauen bzw. gar Misstrauen entgegengebracht – ein Phänomen, das beispielhaft im »Verknatzt-Sein« technischer Assistentinnen oder im Gerücht über die private Verwendung von Aufsichtsratsvergütungen aufscheint. 2011 deutete sich bereits an, dass manche Beschäftigte einigen zentralen Aktiven, die zugleich Betriebsräte sind, skeptisch gegenüberstehen, da eine Nähe zur Klinikleitung vermutet wird (TK-III<sub>11</sub> 14; NM-I 33–35). Diese Problematik sollte sich in der Zukunft noch klarer als Bürde für die gewerkschaftliche Erneuerung erweisen (vgl. Kap. 10.3.3).

Was das Verhalten der Klinikleitung angeht, ist abschließend zu erwähnen, dass diese nicht deutlich antigewerkschaftlich auftrat. Strategische Mobilisierungen gegen die neue gewerkschaftliche Initiative hat es nicht gegeben. Antigewerkschaftliche Aktivitäten beschränkten sich auf die beschriebene Agitation einzelner Führungspersonen. Als eine sanfte Variante von Spaltungsversuchen kann gelten, dass (a) das Management 2010 noch auf die vermeintliche Ersatzbarkeit der Mitarbeiter anspielte (TK-I 18), (b) die Verhandlungen 2010 sich über einen sehr langen Zeitraum erstreckten und (c) die Geschäftsführung auf Versammlungen von sinkender Produktivität sprach und Indikatoren lieferte, die andere Häuser als effizienter dastehen ließ. Die Interviews lassen allerdings keine Zweifel, dass letzteres weder die Aktiven noch die Belegschaft in der Breite verunsicherte: »Das kennen wir schon [...] Es gibt so viele Alte, Eingesessene, Erfahrene, die dann

schon auch korrigierend eingreifen können und sagen ›So ist es wahrlich nicht!‹ Das steigert höchstens die Wut« (TK-IV).

### *Der Zwischenstand*

Durch bedingungsgebundene Tarifarbeit gelang es, die Verhandlungen 2010 auf machvollerer Grundlage als die Jahre zuvor zu führen. Rund 370 neue Mitglieder versammelten sich hinter der Tarifkommission, der es gelang rund 400 Beschäftigte zu einem Warnstreik zu mobilisieren. Es wundert daher nicht, dass deutliche Lohnsteigerungen von 14 bis 20 Prozent samt einer Einmalzahlung (550 bis 1.090 Euro) durchgesetzt werden konnten (bei einer Laufzeit von einem Jahr). Vollzeitkräfte in den populärsten Entgeltstufen erhielten beispielsweise zum Januar 2011 ein um 220 Euro (EG 5 bis 7) bzw. 245 Euro (EG 8 bis 9) höheres Bruttogehalt im Vergleich zum alten Tarifwerk. Alle Gehälter wurden im April 2011 um weitere 3,9 Prozent angehoben.

Allerdings genoss der gewerkschaftliche Neuanfang keinen mehrheitlichen Rückhalt. Ende 2011 waren 466 von rund 1.300 nicht-ärztlichen Beschäftigten Ver.di-Mitglied. Davon waren etwa ein Drittel nicht für einen weiteren Streik bereit. Die Organisations- und damit auch die Verhandlungsmacht blieb daher im Endeffekt begrenzt. Das Zusammenspiel und zuweilen die Wechselwirkung mehrerer Faktoren, die den fragmentarischen Charakter der betrieblichen Organisationsmacht erklären, soll an dieser Stelle nicht wiederholt werden (dazu Tabelle 14).

Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung mit Beteiligungsdefiziten und -lücken
Relative Zufriedenheit in mancher Beschäftigtengruppe mit den Lohn- oder Arbeitsbedingungen
Trittbrettfahren
Zweifel an der kollektiven gewerkschaftlichen Handlungsfähigkeit
Begrenzte Repräsentationsfähigkeit haupt- wie ehrenamtlicher Gewerkschafter

Tabelle 14: Wesentliche Faktoren der fragmentarischen gewerkschaftlichen Erneuerung in der Talklinik

Quelle: eigene Darstellung

Ein ganz zentraler Grund für die fragmentarische Erneuerung der betrieblichen Organisationsmacht liegt in der *begrenzten Repräsentationsfähigkeit* der Tarifkommission. Diese beschränkte Repräsentationsfähigkeit

hat quantitative und qualitative Ursachen: (a) Zahlenmäßig war es für die 13-köpfige Gruppe schwer, ein dichtes Netz aus aktivierenden direkten Ansprachen und Vertrauensbeziehungen in einer Klinik mit über 1.600 Beschäftigten aufzubauen. Ihre Kontaktarbeit wies schon daher erhebliche Lücken auf. (b) Dies wurde verstärkt dadurch, dass manch altgedienter Aktiver als relativ wenig engagiert gilt und sich zum Teil nicht an Arbeitsabsprachen gehalten wurde. Aber auch von der Art ihrer Arbeit und dem Framing der neuen Mindestorganisationsgrad-Schwelle war die Tarifkommission vom Typus des Stellvertreterhandelns geprägt, auch wenn sie ihre Legitimation aus vergangenen Tagen durch direkt-partizipative Verfahren der Input-Legitimierung ergänzte. Tendenzen zu paternalistisch-appellhaften Haltungen beschränkten nicht nur die Intensität ihrer Rückkopplungsarbeit und ihr Ansehen, sondern aus Mitgliederperspektive auch die formal gegebenen direkt-demokratischen Beteiligungschancen. Die Beteiligungsdefizite im Endspurt der Tarifverhandlung, die auch auf hauptamtliche Gewerkschaftsrepräsentanten zurückgehen, haben das Vertrauen einiger Neumitglieder erschüttert. Soziologisch gesprochen ist Vertrauen ein sensibles Gut, schließlich handelt es dabei um eine »riskante Vorleistung« (Luhmann 2014 [1968]: 27), die Menschen anderen gegenüber erbringen, indem sie das Wohlergehen dieser Anderen in unübersichtlichen Handlungskontexten annehmen statt auf Wissen aufzubauen (Heisig 2013: 483 f.). Dieses Vertrauen in der Breite zu erneuern und fortwährend zu bestätigen wäre zentral gewesen, angesichts einer Situation, in der die Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit von einigen haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschaftsrepräsentanten auf die Tarifarbeit negativ abfärbten. Der neue gewerkschaftliche Verhandlungsführer konnte die Repräsentationsdefizite des lokalen Betreuungssekretär nur teilweise kompensieren. Und anders als in der Bergklinik konnte die erneuerte Tarifarbeit, die in Teilen der Belegschaft verbreiteten Legitimationsdefizite des Betriebsrats nicht beseitigen. Vielmehr färbten diese Zweifel an der Vertrauenswürdigkeit einiger Doppelmandatsträger aus Betriebsrat und Tarifkommission auf die Tarifarbeit ab. Die alltägliche Beziehungsarbeit zwischen gewerkschaftlichen Betriebsräten und den Beschäftigten wurde durch den Strategiewechsel nicht auf eine neue Basis gestellt; die Tarifkommission personell kaum erneuert. Diese Schwerkraft von Traditionen begrenzte in der Talklinik die Erneuerung der gewerkschaftlichen Repräsentationsfähigkeit.

Die Verschränkung zwischen Betriebsrat und »Gewerkschaft« wurde allerdings durch die bedingungsgebundene Tarifarbeit gestärkt. Alle befrag-

ten gewerkschaftlich engagierten Betriebsräte erfuhren die neuen Strategie und den neuen Verhandlungsführer als stärkend: »Die Summe dieser ganzen Geschichte ist einfach nur positiv«, resümiert eine Aktive aus Tarifkommission und Betriebsrat (TK-V<sub>11</sub>).

Der Rauch der Tarifverhandlung war kaum verfliegen, da stand Mitte 2011 bereits die nächste an. Noch immer wurden die Beschäftigten der Talklinik in vielen Fällen weiter deutlich unterhalb des Branchenstandards bezahlt. In Kapitel 10.2.3. wird erörtert, ob auf die fragmentarische Erneuerung aufgebaut werden und der Trend zu wachsender Organisationsmacht fortgeschrieben werden konnte.

### 9.2.2 Ähnliche Organisationsprozesse bei Zuckerwelt und Gesoma

Im Untersuchungssample gibt es mit Gesoma und – mit Abstrichen auch – Zuckerwelt zwei Betriebe, die eine ähnliche Organisationsdynamik aufweisen. Auch spricht einiges dafür, dass die Fallstudie des Betriebs Tiermetz ebenfalls demselben Typus zuzurechnen ist.<sup>69</sup> Im Hinblick auf die Mitgliederzuwächse waren die Ergebnisse bedingungsgebundener Tarifarbeit in den drei Betrieben besser als in der Bergklinik, weil sich bei Zuckerwelt,

<sup>69</sup> Diese Kurzfallstudie ist im Vergleich zu den Intensivfällen lückenhaft, auch wenn sie an verschiedenen Stellen wertvolle Vergleiche beisteuert. Daher bleibt sie an der Stelle weitgehend ausgespart. Tiermetz ist ein Betrieb der Geflügelschlachtung und -verarbeitung. Er befindet sich in einer landwirtschaftlich geprägten Gemeinde Thüringens. In diesem Betrieb gab es einen vertretungsdefizitären Betriebsrat sowie einen Haustarifvertrag, der einst mit der IG BAU abgeschlossen, aber seit 1999 nicht neu verhandelt wurde. Insbesondere der langjährige Betriebsratsvorsitzende deckelte diesen Stillstand. Erst mit dessen Renteneintritt im Jahr 2010 warb sein Stellvertreter für einen Neuanfang unter dem Banner der NGG. Zuallererst traten die verbliebenen 40 IG BAU-Mitglieder zur NGG über; weitere 100 Neumitglieder wurden mit Verweis auf einen Mindestorganisationsgrad geworben. Der Organisationsgrad in der Stammebelegschaft stieg damit auf fast 50 Prozent. Die große Leiharbeiterzahl von fast der Hälfte der 500 Beschäftigten auf dem Werksgelände begrenzte die faktische (Produktions-)Macht der Organisierten stark. Für die Subsumption unter den Typus bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung spricht, dass es nur ein kleines Netz an Aktiven (5 zu 250 bzw. 500 Beschäftigten) gab; dass die Tarifkommission die Forderungen festlegte und ohne Mitgliedervotum über die Annahme/Abkehrung des Verhandlungskompromisses entschied; und dass es weder eine systematische Erhebung der Mitgliederinteressen noch einen Mitgliederbeschluss über die Forderungen gab. Auch scheint es, dass beim Framing des Mindestorganisationsgrades der Rückhalt für Gewerkschaftsrepräsentanten und die Option auf einen Streik im Vordergrund stand (BR-I 146). Die Mitglieder wurden über Flugblätter und auf zwei bis drei Mitgliederversammlungen informiert. Auf der ersten entschieden diese sich für die Kündigung des Tarifvertrages und wählten eine Tarifkommission.

Gesoma und auch Tiermetz etwas mehr als die Hälfte der (Stamm-)Belegschaft organisierte. Allerdings hatte die betriebliche Organisationsmacht, als der Tarifabschluss ins Werk gesetzt wurde, ebenfalls einen fragmentarischen Charakter. Beide Betriebe der Nahrungsmittelindustrie – Gesoma und Zuckerwelt – sind vom gewerkschaftlichen Handlungsfeld her dem Fall Waffelhaus sehr ähnlich, weisen aber in wesentlichen Zügen eine andere Art bedingungsgebundener Tarifarbeit auf.

### 9.2.2.1 *Das gewerkschaftliche Handlungsfeld: »Was lange leidet wird endlich gut?«*

Bei Zuckerwelt und Gesoma wagten Belegschaften den Aufbruch, die sich mit großer Mehrheit aus älteren An- und Ungelernten und vielen Frauen zusammensetzten. Schätzungen zufolge üben 60 Prozent der 210 Zuckerwelt-Beschäftigten und 70 Prozent der 210 Beschäftigten bei Gesoma Anlern Tätigkeiten aus. 66 Prozent (Zuckerwelt) bzw. 40 Prozent (Gesoma) der Beschäftigten sind weiblich. Das Durchschnittsalter lag bei 50 (Zuckerwelt) bzw. 45 (Gesoma) Jahren. Obwohl die Arbeitslosenquote stark rückläufig war, lag sie zum Zeitpunkt des Aufbruchs – 2010 bzw. 2011 – in den betreffenden ostdeutschen Landkreisen der beiden Betriebe immerhin noch zwischen neun und zehn Prozent. Angesichts der Alters- und Qualifikationsstruktur war die Marktmacht und das interessenpolitische Selbstbewusstsein beider Belegschaften mehrheitlich gering ausgeprägt. Zudem waren sie durch prekäre Ränder gespalten. Bei Zuckerwelt und Gesoma arbeitete im Jahresdurchschnitt rund ein Siebentel in Leiharbeit. Beide Belegschaften eint eine wechselvolle Geschichte in despotischen Betriebsregimen.

(1) *Zuckerwelt* existierte bereits zu DDR-Zeiten, wurde seither dreimal verkauft und durchlebte 2001 eine Insolvenz. 2010 ging die Firma zusammen mit dem Schwesterbetrieb Waffelhaus an einen internationalen Gebäckkonzern. Zuckerwelt befindet sich mitten in einem der größten Industrie- und Gewerbegebiete Thüringens am Rande einer kleinen Mittelstadt. Neben Billigsüßwaren wird für den internationalen Markt Knäckebrot produziert. Interessenpolitisch war dieser Betrieb ein weißer Fleck. 2010 nahmen Beschäftigte – allen voran Angestellte des mittleren Managements – ein halbjährliches Interregnum im Zuge des Verkaufs des Betriebes zum Anlass, auf die NGG zuzugehen, um eine Betriebsratswahl anzustoßen. Nach etlichen Wechseln im Betriebsrat bildete sich schlussendlich ein gewerkschaftlich eng verschränktes Gremium und ein Haustarifvertrag wird erstritten. Im Zuge der Betriebsratsgründung wächst die Mitgliederzahl

von 2 auf 101 (50 Prozent), die sogar zu einem Warnstreik mobilisiert werden können und zahlreich zu den ersten Mitgliederversammlungen erscheinen. Was zunächst wie eine umfassende Erneuerung gewerkschaftlicher Repräsentationsbeziehungen erscheint, sollte sich spätestens mit Tarifabschluss Ende 2011 als fragil erweisen. Noch bevor der Tarifvertrag vereinbart werden konnte, sinkt der Organisationsgrad durch erste Austritte wieder ab, sodass man von einer *fragmentarischen* Organisationsmacht sprechen kann. Dieser Trend sollte sich in den Folgejahren fortsetzen. Die Mitgliederzahl sinkt bis 2017 auf 58 (39 Prozent), von denen laut dem letzten Stand 10 bis 20 zur Mitgliederversammlung kommen. Kollektive Aktionen gab es seither nicht wieder.

(2) *Gesoma* wurde 1998 von einem US-amerikanischen Lebensmittelkonzern auf der grünen Wiese eines sachsen-anhaltinischen Gewerbegebietes unweit einer Großstadt errichtet, das sich zu einer relativ großen Unternehmensansiedlung entwickelte. Hergestellt werden bei *Gesoma* Tiefkühlpizzen, die zu einem großen Teil in Deutschland und Großbritannien vertrieben werden. 2010 ging der Betrieb an ein deutsches Unternehmen, das zu einem der größten deutschen Nahrungsmittelkonzerne, einer Aktiengesellschaft, gehört. Ähnlich wie bei *Zuckerwelt* wurde dieser Verkauf zum Anlass der Reorientierung eines Teil der Belegschaft, deren essenpolitische Ambitionen bis dato rigide unterbunden bzw. durch ein Mitarbeiterkomitee einzufangen versucht wurden. Dieses alternative Vertretungsorgan stellte sich allerdings als »Beruhigungsspiel« heraus (BR-III). Ein kleiner Kreis wendete sich daher im November 2011 an den lokalen NGG-Hauptamtlichen. Mit Hilfe des Gesamtbetriebsrats und des NGG-Hauptamtlichen wurde im Februar 2012 ein Betriebsrat gewählt und anschließend für einen Tarifvertrag geworben. Es organisierten sich rund zwei Drittel der Belegschaft in der NGG, die im März 2013 eine Tarifkommission wählten und im Frühjahr 2014 zu drei Warnstreiks mobilisiert werden konnten, da sich das Unternehmen Verhandlungen kategorisch verweigerte. Der Aufbau betrieblicher Organisationsmacht erweist sich auch bei *Gesoma* als fragil. Die Beteiligung nahm von Warn- zu Warnstreik ab. Mit dem Abschluss eines Anerkennungstarifvertrages Ende 2014 treten die ersten Mitglieder aus. Der Arbeitgeber war dem Verband der Ernährungswirtschaft Sachsen-Anhalt beigetreten und damit Haustarifverhandlungen ausgewichen. Als schließlich weit mehr als ein Jahr später die Eingruppierung der Mitarbeiter in das neue Tarifwerk abgeschlossen war, blickten die Aktiven nur noch auf

eine *fragmentarische* Organisationsmacht. Von den einst fast 140 Mitgliedern werden 2017 nur noch 56 übrig sein.

### 9.2.2.2 Die 50-Prozent-Hürde als formale Regel, Rückhalt für Stellvertreter oder Indikator der Kollektivmacht

In beiden Betrieben machten Aktive wie das Hauptamt die 50-Prozent-Hürde zu einem zentralen Anspracheelement und schätzten sie als wichtigen Hebel bei der Mitgliederwerbung ein (Gesoma: u. a. BRV 94 ff.; Zuckerwelt: u. a. BR-III 92–96; MG-I 63).

Bei *Zuckerwelt* sind die Aussagen der interviewten Betriebsräte diesbezüglich widersprüchlich, sodass davon auszugehen ist, dass in manchen Betriebsteilen nicht mit einem »notwendigen Organisationsgrad« geworben wurde. Passend dazu wurde in diesem Betrieb der Organisationsgrad nicht offen und transparent kommuniziert, sondern »unter dem Deckmantel« gehalten (BRV 109) und lediglich im Betriebsrat preisgegeben.

Demgegenüber wurde bei *Gesoma* sehr offen mit dem Mitgliederstand umgegangen. Dies erklärt, warum von einem »Sog« und »Schneeballeffekt« berichtet wird, den die stetig wachsende Zahl mit sich brachte (BR-III 19; BRV 137, BR-IV 26–28). Bei jeder sich bietenden Gelegenheit, insbesondere in direkten Gesprächen, habe man den Organisationsgrad publik gemacht, sodass ihn schließlich jeder kannte (BR-III 139). Er wurde dort zu einer Art funktionalem Äquivalent der *break even points* der US-amerikanischen Arbeitsbeziehungen, schließlich motivierte die Aussicht, ab Erreichen der Mitgliederschwelle in die ersehnten Haustarifverhandlungen einzusteigen:

»Das hat uns im Nachhinein sehr geholfen. Diese hohe Hürde, die man da aufgebaut hat. Das hat uns viele Mitglieder gebracht, würde ich aus der Nachschau sagen. Nicht, dass viele nur deswegen reingegangen sind, aber das war schon ein zugkräftiges Argument zu sagen: »Jawoll, wenn wir erstmal 50 Prozent haben und darüber sind, dann geht es los!« Das hat auch viele Leute überzeugt.« (BR-III)

Die Frames der Mindestorganisationsgrade waren bei *Gesoma* und *Zuckerwelt* indes sehr divers. Damit wurden grundverschiedenen Vorstellungen davon, wer oder was Gewerkschaft ist, der Boden bereitet.

Bei *Zuckerwelt* wurde die 50-Prozent-Klausel bereits bei der Betriebsratswahl in Anschlag gebracht. Wodurch zunächst im Vordergrund stand, dass »die NGG« für die Unterstützung der Wahl eine Mitglieder Mehrheit erwarte: »Wenn ihr Betriebsratswahlen haben möchtet und wir die als Ge-

werkschaft NGG durchführen sollen, brauchen wir die 50 Prozent« (HA-RG-IV). Der Hauptamtliche habe den Aktiven erklärt, dass jene Zahl den »Willen nach Veränderung« ausdrücke, den man erwarte, und dass sie nötig sei, um sicher einen Wahlvorstand wählen zu können, der ja mit der Mehrheit der Anwesenden auf einer Betriebsversammlung gewählt werden müsse (ebd.). Aus den Beschäftigteninterviews geht hervor, dass die 50-Prozent-Schwelle teilweise in der Tat als Rückhalt und innerbetriebliche Legitimation der Unterstützungsbemühungen der Gewerkschaftsorganisation verstanden wurde (BR-I 60; BRV 88), teilweise allerdings auch als schlichte formale Regel (M-I 5; NM-7). Je nach befragten Aktiven sei das überzeugendste Werbeargument, der nötige Rückhalt für die verhandelnden Stellvertreter (BR-III 64), die höhere kollektive Durchsetzungsfähigkeit in »der Gemeinschaft« (BR-I 68) oder der rechtliche Beistand im Zweifelsfall bzw. der Rechtsanspruch auf die Leistungen des Tarifvertrages gewesen (BRV 20, 35). Ein Rechtsbeistand war auch deswegen relevant, weil sich im Zuge des Verkaufs und regelmäßiger Entlassungsschübe viele Beschäftigte um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes sorgten und sich angesichts eines despotischen Betriebsregimes in »der NGG« einen kompetenten Ansprechpartner erhofften, »wenn mal was ist« (MG-I). Die Arbeitsplatzunsicherheit und die Option auf Kündigungen mit Interessenausgleich war ein zentraler Grund, warum sich die Angestellten an die NGG wandten (BRV 40). Da die meisten Beschäftigten im Vorfeld der Betriebsratsgründung NGG-Mitglied wurden, ist anzunehmen, dass mehrheitlich Beitrittsgründe im Vordergrund standen, die nicht auf die Macht des solidarisierten Mitgliederkollektivs abheben, sondern dass die symbolische Rückendeckung der anstehenden Wahl, der Rechtsbeistand oder die formale Hürde, die der externe Akteur »Gewerkschaft« setzte, im Vordergrund stand. Dafür spricht auch die Begründung des Gewerkschaftsbeitritts des interviewten Mitglieds:

»Meine Kollegin hat mir erzählt, das ist besser, wenn wir reingehen, da haben wir mehr Rechte. Die hat mich geworben. Sie hat gesagt, ich soll kommen. Weil, sie brauchten.. die Hälfte von der Firma musste das sein, dass die NGG hier mit reindarf. Erstmal hast du eine Absicherung, wenn irgendwas ist. Da hast du jemanden zum Ansprechen. Das hast du früher nicht gehabt. Und dass [...] wir mehr Geld kriegen.« (MG-I)

Selbst wenn die Aussicht auf Tarifverhandlungen zur Betriebsratswahl im Raum gestanden haben sollte, so wurde laut zentralem Aktiven seitens des Hauptamts offenbar vor allem mit dem Rechtsanspruch auf etwaige Tarifvertragsleistungen geworben:

I: »Wie seid ihr auf die 100 Mitglieder, die es mal war, gekommen? Es war im Rahmen der BR-Gründung. Wie habt ihr dafür Werbung gemacht?«

Aktiver: »Also, es war am Anfang, da war der [Vorname Hauptamtlicher] auf der Betriebsversammlung dabei und hat natürlich Werbung gemacht und gesagt: ›Ihr habt nur Anspruch auf diese Leistung [...], wenn ihr Mitglieder werdet. Weil, mit euch kann der Arbeitgeber machen, was er will. Und wenn er euch sagt: ›Ich zahle euch nur das, was ich will. Dann zahlt er euch das eben nur. Und wenn ihr den Tarifaabschluss wollt, müsst ihr Mitglieder werden, weil ihr habt dann den verbindlichen Rechtsanspruch darauf. Ihr könnt das einklagen.‹ Das war für die Leute, wie zu sagen: ›Okay, damit ich hinten nicht herunter falle, und damit ich [...] das kriege, was die Mitglieder bekommen, trete ich eben ein.« (BRV)

Deutlich anders gewichtet waren die Mindestorganisationsgrad-Framings bei *Gesoma*. Hier wurde die Mitgliederschwelle nicht mit der Betriebsratswahl, sondern allein mit dem Wunsch nach einem Tarifvertrag verknüpft. Hier stand das Framing im Zentrum, dass der eigene Beitritt ein Beitrag ist, eine Hürde zu nehmen, die als Indikator für den notwendigen Rückhalt für haupt- wie ehrenamtliche Repräsentanten im Ringen mit dem Arbeitgeber begründet wurde. Im Zweifelsfall sollte ein Streik möglich sein (BR-III 126 ff.; BR-IV 13 ff.; BRV 110). Auf einem NGG-Werbeflugblatt hieß es beispielsweise: »Um in Eurem Betrieb den Tarifvertrag erfolgreich verhandeln zu können, benötigen wir einen klaren Auftrag durch die NGG-Mitglieder, sowie die Bereitschaft eines jeden von Euch, sich selber mit einzubringen.« Bei *Gesoma* war die Begründung der Mindestorganisiertenanzahl als Ausdruck kollektiver Selbstbehauptung eher nachrangig, aber durchaus auch vorhanden (BR-IV 26). Die konkrete Melange lässt sich beispielsweise anhand eines gewerkschaftlich aktiven Betriebsrats zeigen: »Das war unsere Argumentation damals – zu sagen ›Je breiter wir aufgestellt sind, umso besser ist es für uns. Umso mehr holen wir raus für euch‹« (BR-III). Einige Beschäftigte hätten ihre Mitgliedschaft eher als Beitrag begriffen, eine formale Hürde zu nehmen. Deren Haltung sei gewesen: »Ich gehe da jetzt rein, und dann könnt ihr anfangen [zu verhandeln]« (BR-IV).

Welches Bild von »Gewerkschaft« und welche Art gewerkschaftlicher Bindung sich bei den Beschäftigten entwickelt, hängt nicht in erster Linie am konkreten Framing von Mindestorganisationsgraden, als vielmehr an der Erfahrung von »Gewerkschaft« insgesamt, d. h., daran wie die konkrete Interaktion zwischen führenden Aktiven, Hauptamt und den Mitgliedern in der Tarifauseinandersetzung organisiert wird.

### 9.2.2.3 Beziehungsarbeit zwischen Gewerkschaftsrepräsentanten und der Belegschaft: Regelmäßige Information, etwas Diskussion, kaum Entscheidungsbeteiligung

Anders als in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess und anders als im Talklinik-Fall bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkter Stellvertretung, wurde bei Zuckerwelt und Gesoma nicht angestoßen einen gewerkschaftlichen Aktivenkreis zu bilden. Die Hauptamtlichen begnügten sich mit der Unterstützung der Betriebsräte, denen maßgeblich die Rolle von Werbern zukam. Mit einem Teil der Betriebsräte – allen voran dem Vorsitzenden – wurden auch strategische Entscheidungen abgesprochen. Auf Betriebsversammlungen warben schließlich die jeweiligen Hauptamtlichen für einen Tarifvertrag, was durch Flugblätter und direkte Gespräche der Betriebsräte flankiert wurde. Bei Gesoma kam eine Tarifbefragung hinzu, die auch über den Weg zu einem Tarifvertrag aufklärte. Sie wurde jedoch nur von einem Siebentel der Belegschaft ausgefüllt.

Waren schließlich zahlreiche Mitglieder geworben, fanden die ersten Mitgliederversammlungen statt. Bei Zuckerwelt gab es im Rahmen der etwa ein Jahr dauernden Auseinandersetzung zum erstmaligen Tarifabschluss drei Zusammenkünfte, an denen rund zwei Drittel der Mitglieder teilnahmen; bei Gesoma kam nur rund ein Drittel zu den schätzungsweise vier Versammlungen, die eine sich über mehr als zwei Jahre ziehende Auseinandersetzung um einen erstmaligen Tarifabschluss begleiteten. Auf diesen Versammlungen wurde eine fünfköpfige<sup>70</sup> Tarifkommission gewählt. Wie in Kapitel 12.5 ausgeführt wird, entsprach dieses Delegiertengremium in beiden Fällen mehr einer Verhandlungskommission denn einem eigenständigen Akteur, der systematisch und strategisch die Tarifrunden vorbereitet und dadurch eine innerbetriebliche Gewerkschaftspräsenz entwickelt.<sup>71</sup> Bei Zuckerwelt wurden die Kandidaturen diskutiert (HA-RG-IV 38). Bei Gesoma wurde nicht offen gefragt, wer sich daran beteiligen wolle. Die Wahl glich dort mehr einem vorabentschiedenen Akt denn einer allen Mit-

70 Numerisch war damit das Verhältnis zwischen Kommissionsmitgliedern und Belegschaftsgröße bei Zuckerwelt und Gesoma mit 1 zu 40 viel besser als in der Talklinik. Es lag eher auf dem Niveau der Fallbeispiele bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess. Aber Zahlenverhältnisse allein sagen noch nichts über die reale Beteiligungswirkung.

71 Nur in einem Fall wurde eine eigenständige Aktivität beschrieben. Bei Zuckerwelt verteilte ein Tarifkommissionsmitglied ein selbstgestaltetes Flugblatt. Da sich der Arbeitgeber angegriffen fühlte, beschwerte dieser sich beim Hauptamtlichen. Dieser informierte wiederum die Aktive, dass nur er als Gewerkschaft Aushänge veröffentlichen dürfe, und darüber hinaus nicht so angriffbar sei wie die betroffene Beschäftigte (HA-RG-IV 34).

gliedern offenstehenden Beteiligungsmöglichkeit. Dies scheint bei Gesoma regelrecht charakteristisch für den gesamten Beteiligungsprozess zu sein. Zwei Betriebsräte stellen beispielsweise rückblickend fest:

»Was mir da [bei der Wahl der Tarifkommission, M. T.] nicht so gefallen hat und mir auch heute nicht gefällt, das sind manche Entscheidungen, die so ein bisschen undemokratisch getroffen werden. Wenn zum Beispiel Kommissionen gebildet werden, das wird denn so bestimmt. [...] Diskussionen müssen erlaubt sein. Das kommt manchmal ein bisschen zu kurz dabei. [...] Wir mussten uns versichern, dass die [Mitglieder, M. T.] auch mitmachen. Aber so diese unmittelbare Beteiligung [angesprochen waren Mitgliederentscheide, M. T.] war eben nicht da. Weil [...] sie wussten gar nicht, was sie fragen sollten oder welche Forderungen man da [bei Tarifverhandlungen, M. T.] stellt. Es war für die ja auch neu. Also, da haben die sich auf den [Vorname Hauptamtlicher] verlassen – wie wir im Prinzip ja auch.« (BR-III)

»[Auf den Mitgliederversammlungen] wurden ja die Sachen präsentiert und auch die Tarifkommission gewählt. Da konnte man als normales Mitglied eben was beeinflussen oder, gut, beeinflussen... Ich sage mal, vom Prinzip war ja schon von vorneherein klar, das machen die drei und dann eigentlich nur ›Wer ist dafür? Wer ist dagegen?‹ Natürlich alle dafür. Aber jetzt, dass man jetzt erstmal sagt: ›Wer will sich alles aufstellen lassen?‹ oder.. so wars ja gar nicht [...] Aber sonst groß, viel haben wir nicht gemacht. Also, die anderen [Mitglieder, M. T.] wurden nicht ins Boot geholt. [...] Die meisten Mitglieder unterstützen einen, weil sie Mitglieder sind, aber [...] in der Hinsicht, denken sie, haben sie keinen Einfluss. Wie auch?« (BR-IV)

Damit wird auch deutlich: Im Fall von Gesoma dienten die Versammlungen weniger der Diskussion und im Grunde nicht der kollektiven Strategieentwicklung und Entscheidungsbeteiligung (vgl. auch BR-III 63; BRV 151–153). Im Kern dienten die Versammlungen bei Zuckerwelt und Gesoma dazu, die Mitglieder zur Werbung von mehr Mitgliedern anzuregen und zu *informieren* – nicht zuletzt über das Ergebnis der Tarifverhandlungen.

Bei Zuckerwelt waren die Versammlungen aber auch wegen Elementen der Entscheidungsbeteiligung partizipativer als bei Gesoma: Auf den Versammlungen wurde entschieden, dass man das Tarifwerk der Süßwaren- und nicht das der Brotindustrie anstrebt; dass die Gehälter der Produktionshelfer zunächst stärker als das der Facharbeiter angehoben werden sollte; und dass man einen Streik durchführen möchte, um den stockenden Verhandlungen nachzuhelfen.

Als weitere Form der (Mitmach-)Beteiligung gab es in beiden Fällen Warnstreiks. An diesen nahmen nahezu alle Mitglieder teil, bei Zuckerwelt sogar etliche Nicht-Mitglieder. Bei Gesoma gab es anders als bei Zuckerwelt

nicht nur einen, sondern drei Warnstreiks. Hier nahm indes die Folgebereitschaft von Mal zu Mal deutlich ab. Nach Schätzungen eines Befragten halbierten sie sich (BRV 39). Der Grund wird darin gesucht, dass der Arbeitgeber trotz Streiks nicht einlenkte und die Produktion in Teilen aufrecht erhalten konnte (NM-I 29–35).

Nichtsdestotrotz lenkte die Unternehmensseite in beiden Fällen nach den Streiks schlussendlich ein. Bei Gesoma wurde auch Lobbying über den Aufsichtsrat des Mutterkonzerns betrieben und weitere Streiks und Aktionen, nicht zuletzt zur kommenden Aktionärsversammlung, angekündigt. Dazu kam es nicht, weil Gesoma überraschend dem Arbeitgeberverband der Ernährungswirtschaft Sachsen-Anhalt beitrug. An diesem Punkt blieb aus Sicht des Hauptamtlichen, dem die Betriebsräte vertrauensvoll folgten, nur noch die Beitrittsmodalitäten zu verhandeln. Dies tat die Tarifkommission im Rahmen eines Treffens mit der Unternehmensseite – ohne sich mit den Mitgliedern rück zu koppeln. Auch bei Zuckerwelt war es die Tarifkommission, die darüber entschied, ob das verbesserte Angebot nach dem Streik angenommen werde oder nicht. Es folgte keine Befragung oder Versammlung der Mitglieder (BRV 115).

Was die Einigung schließlich faktisch materiell bedeuten würde, das blieb insbesondere für die Gesoma-Beschäftigten mit dem Beitrittsvertrag noch lange offen. Denn der Arbeitgeber gruppierte die Beschäftigten überraschend niedrig ein. Der Betriebsrat erhob bei fast allen Beschäftigten – nämlich in 186 Fällen – Einspruch.<sup>72</sup> Eine Einigungsstelle wurde angerufen. Nach fast zwei Jahren unterbreitete der zuständige Arbeitsrichter im Rahmen einer Mediation einen Kompromiss und stellte noch zahlreiche Monate in Aussicht bis ein Klageverfahren zum Abschluss käme. Diesem Mediationsergebnis, das in rund einem Drittel der Fälle dem entsprach, was die Aktiven gefordert hatten, stimmte der Betriebsrat mehrheitlich zu. Zuvor hätten Betriebsräte in ihren Bereichen die Meinung ihrer Kolleginnen eingeholt (BRV 30). Es spricht jedoch nicht für eine ausgeprägte Deliberation zwischen den Entscheidern und den Betroffenen, wenn selbst ein Betriebsrat und Gewerkschaftsmitglied berichtet, von dem Kompromiss

---

72 Auch bei Zuckerwelt gab es zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung erhebliche Differenzen bei der Eingruppierung. Da man sich sorgte, überhaupt Einigungen erzielen zu können, ließ man sich auf einen »nicht so günstigen« (BRV) Kompromiss ein, der die untersten beiden Entgeltgruppen und damit die Hälfte der Belegschaft betraf. Der Betriebsrat verlegte sich darauf, höhere Eingruppierungen in kleinen Tranchen Jahr um Jahr zu verhandeln. Zwischen 2011 und 2018 wurden so 30 Beschäftigte der beiden untersten Entgeltgruppen (ca. 7 Prozent der Belegschaft) aufgruppiert.

überrascht gewesen zu sein, den nur ein Teil der Betriebsräte getroffen habe (BR-III 89–91).

Vergleicht man die Beziehungsarbeit von Zuckerwelt und Gesoma mit den drei Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess, dann fällt eine deutlich geringere Beteiligungsdichte auf: Zunächst gab es in beiden Fällen eine vergleichbar hohe *Informationstransparenz*. Diese hatte aber bei Zuckerwelt nachweislich Lücken, denn anders ist nicht zu erklären, wieso ein befragtes Ex-Mitglied, das in der Qualitätssicherung arbeitet, über den Streik hinaus keine Beteiligungsmöglichkeiten sah: »Man war halt Mitglied, zahlendes Mitglied. [...] Wüsste ich jetzt nicht, dass da irgendwie eine Entscheidungsfreiheit, was die Mitglieder anbelangt, [...] publik gemacht wurde« (BR-II). Scheinbar beschränkte sich der Informations- und Werbefluss auf die Produktionsbereiche, aus denen die Betriebsräte stammten. Das interviewte Mitglied, eine Produktionsarbeiterin, fühlte sich durchaus hinreichend informiert und beteiligt (MG-I 17–19, 46–47). Kollektive *Diskussionen und Reflexionen* gab es bei Gesoma trotz Versammlungen kaum (BRV 63); bei Zuckerwelt auf zwei Versammlungen durchaus, wenn auch ein Teil der Mitglieder scheinbar nichts davon erfuhr. Zumal ein Teil der Zuckerwelt-Belegschaft die gewerkschaftliche Beziehungsarbeit auch als paternalistisch erlebte, schließlich bemängelten die meisten gewerkschaftskritisch eingestellten Kolleginnen eines befragten Mitglieds, Aktive würden sich wie »Chefs« aufspielen (MG-I 9–11). Obzwar es bei Zuckerwelt zwei Momente der *Entscheidungsbeteiligung der Mitglieder* gab, oblag die wohl wichtigste Entscheidung – ob der Vertragskompromiss anzunehmen ist oder nicht – bei Gesoma und auch bei Zuckerwelt einer als *Stellvertreter* agierenden Tarifkommission. Deren Repräsentationsfähigkeit litt daher unter dem geteilten Echo auf die Verhandlungsergebnisse, was im nächsten Abschnitt noch genauer gezeigt wird. Hinzu kommt, dass bei Gesoma die demokratische Konstitution dieses Gremiums zweifelhaft war (s. o.).

An dieser Stelle ist festzuhalten: Bis zu diesem letzten Abschnitt der Verhandlungsphase – analog zur Talklinik – war die Tarifarbeit bei Zuckerwelt aus der Warte der Theorie direkter Partizipation (Markowitz 2000) relativ stark beteiligend, wenn auch Belegschaftsfraktionen aufgrund von Kommunikationslücken ausgenommen blieben. Insofern war bei Zuckerwelt die Tarifarbeit teil- und phasenweise auch als kollektiver Prozess angelegt. Demgegenüber war die Tarifarbeit bei Gesoma über alle Phasen hinweg deutlich weniger partizipativ. Dort waren die Mitglieder

– zugespitzt formuliert – »informierte Statisten« in einer vor allem vom Hauptamtlichen und auch von zentralen Betriebsräten stellvertretend geführten Auseinandersetzung, für die jene Akteure deren Folgebereitschaft einforderten. Diesem Hauptamtlichen hätten die Aktiven »blind vertraut« (BRV) – und auch die Mitglieder hätten sich auf den Hauptamtlichen verlassen (BR-III 53). Eigenständiges oder eigeninitiatives Arbeiten in der Rolle als Gewerkschafter sei man selbst als Aktiver nicht gewöhnt und sei vom Hauptamtlichen nicht gefordert worden (BR-III 203–205, vgl. auch BRV 83; BR-IV 91–93, 98 ff.; HA-RG-III 154 f.). Unabhängig vom Fall Gesoma wird berichtet, der zuständige Betreuungssekretär verstehe es nicht gut, die Kollegen einzubinden und transparent zu arbeiten (HA-RG-VII 2).<sup>73</sup> Dies sollte in naher Zukunft ein zentraler Kritikpunkt eines zentralen Aktiven werden (BR-I 24–26, 67–69). Nicht zuletzt aus diesen Gründen entwickelte sich bei den Aktiven eine relativ brüchige Identifikation mit »Gewerkschaft«. Man folge »der Gewerkschaft«, man sei *Mitglied*, aber man sei nicht »Gewerkschaft«, so die Befragten Betriebsräte – wenn auch viele Beschäftigten den Betriebsrat mit »Gewerkschaft« gleichsetzten. »Gewerkschaft« ist für Aktive wie für viele Beschäftigte der Hauptamtliche (u. a. BRV 86, 79; BR-II 417–430; BR-III 76; BR-IV 62, 76, 105; BR-V 6). Bei den befragten Aktiven von Zuckerwelt ist die Identifikation mit »NGG« ausgeprägter (HA-RG-IV 79 ff.; BRV 72 ff.; BR-I 131 ff.; BR-III 151 ff.).

73 Der Befragte attestiert ihm sogar »etwas paternalistisches« (HA-RG-VII 2). Diese Fremdeinschätzung erscheint plausibel, wenn man sich die Antwort des für Gesoma zuständigen Hauptamtlichen auf die Frage, wie die Mitglieder beteiligt wurden, genauer anschaut. Wenn von Erwartungen an das Engagement der Mitglieder die Rede ist, betrifft dies lediglich die Mitgliederwerbung und die bloße Teilnahme am Warnstreik. Entsprechend konstatiert ein Aktiver: »Als reines Mitglied, wenn ich jetzt nicht im Betriebsrat wäre, würde ich sagen haben wir eigentlich gar nichts so wirklich mitgemacht, weil, ich sage mal, auch unsere Streikschilder, das haben wir im Betriebsrat gemacht« (BR-IV). Gefragt, wie die Mitglieder faktisch beteiligt wurden, hebt der Hauptamtliche auf die Mitgliederversammlungen ab, die er aber nicht als Raum geteilter Entscheidungsfindung und wechselseitiger Kommunikation, sondern als Ort der Verkündung charakterisiert: »Schwerpunkt waren die Mitgliederversammlungen, die es häufiger gab. Vor dem, während dem und auch nach dem Tarifaabschluss, um zu erklären, was das Ergebnis ist. Und vorher, zur Information ›Wie gehen wir weiter vor?« (HA-RG-III). An der Verständlichkeit von dessen Erklärung der Verhandlungsergebnisse wird indes Kritik geübt. Es sei zu kompliziert formuliert gewesen und es habe zu wenig Zeit gegeben, um die geballten Informationen zu durchdenken (NM-I 61).

### 9.2.2.4 Aktivierung und Organisierung im Lichte der Mobilization Theory

Trotz Friktionen und Lücken im Beteiligungsprozess gelang es den Aktiven bei Zuckerwelt und Gesoma zunächst viele Beschäftigte für den gewerkschaftlichen Pfad zu gewinnen. Dies hatte nicht zuletzt damit zu tun, dass es Aktiven wie den Hauptamtlichen gelang, die Einsicht in die Notwendigkeit kollektiver Organisierung zu verbreiten. Sie verstanden es, Ungerechtigkeitsempfindungen zu schüren, wenn auch der Output, den sie letztendlich zu verantworten hatten, viele Beschäftigte nicht überzeugte.

#### (1) Kollektives Ungerechtigkeitsempfinden

Der motivationale Zündstoff der anfänglichen Organisierungsdynamik unter den Beschäftigten bei Zuckerwelt und Gesoma war im Grunde der gleiche wie bei Waffelhaus.<sup>74</sup> Zum einen steht ein *despotisches Betriebsregime* in der Kritik, das permanent an dem Anspruch kratzt, auch auf Arbeit ein menschliches Subjekt und nicht ein Betriebsmittel zu sein. Eine Produktionshelferin bei Zuckerwelt empört sich beispielsweise darüber, dass es nicht in Ordnung sei, dass Vorgesetzte ihre schlechte Laune an den Beschäftigten ausließen oder im Falle von Krankheit großen Druck ausübten: »Wir sind auch nur Menschen, keine Maschinen!« (MG-I). Erst seit es den Betriebsrat gibt, würden »die Chefs versuchen, langsam, langsam human zu werden« (dies.).

Unter diesem Produktionsregime wird der Anspruch, Beruf und Familien- bzw. Privatleben zu vereinbaren zu einem prekären Balanceakt, der allzu oft an den willkürlichen Flexibilitätsanforderungen des Unternehmens scheitert (u. a. BRV<sub>Gesoma</sub> 10; BRV<sub>Zuckerwelt</sub> 83).

Zum anderen beschreiben die Befragten auch in diesen Betrieben der Nahrungsmittelindustrie wie sie unter einer Art *Gratifikationskrise* litten – nämlich einer Imbalance aus intensivierter Arbeitsleistung und stagnierenden (Niedrig-)Löhnen. Aufgrund der Inflation geriet diese Imbalance über die Jahre weiter in Schieflage und verdichtete sich zu der Erfahrung eines schleichenden sozialen Abstiegs. Im Zuge dessen wurde von Jahr zu Jahr fragwürdiger, ob von den Entgelten noch oberhalb einer Schwelle gesellschaftlicher Respektabilität gelebt werden kann. Weil die Löhne nicht zum Leben reichten ist so manche auf Hilfe aus der Familie, einen Zweitjob oder Hartz IV angewiesen; oder überlegte wie eine Befragte von Zuckerwelt, die

<sup>74</sup> Auch bei Tiermetz wurde die Organisierung durch die folgenden Unzufriedenheitsquellen angetrieben.

Arbeitsstelle zu wechseln, »weil von dem Geld kann ich weder Leben noch Sterben« (BR-III).

Produktionsarbeiterin von Gesoma: »Ich kenne auch einige Leute, die noch einen Nebenjob haben [...], nicht damit sie sich etwas leisten können, sondern damit sie leben können! Wie gesagt, das ist schon irgendwo hart. Vernünftige Arbeit und vernünftige Bezahlung dazu. Ich glaube nicht, dass hier irgendjemand besondere Reichtümer verlangt oder irgendetwas. Die Leute sind ja schon froh, wenn sie von dem, was sie verdienen, vernünftig leben können, sich etwas zur Seite packen können.« (BR-V)

Bei Gesoma erhielten neueingestellte und angelernte Produktionsarbeiter einen Stundenlohn von rund 8,50 Euro, Bäcker 10 Euro und Maschinenführer bzw. Vorarbeiter 10,30 Euro. Bei Zuckerwelt wurden den meisten (angelernten) Beschäftigten sogar nur Niedrigstlöhne von 6,14 Euro gezahlt. Kollegen mit Facharbeiterqualifikation erhielten auf der gleichen Position rund 7,50 Euro. Diese »Ungleichbehandlung von Gleichem« ist die Kehrseite einer Einstellungs- und Entlohnungspolitik nach Arbeitsmarktlage bzw. Gefügigkeit und wird als ungerechte »Nasenpolitik« kritisiert (BRV<sub>Gesoma</sub> 10; BRV<sub>Zuckerwelt</sub> 119).

An diesen Lohnungerechtigkeiten setzten die gewerkschaftlich Aktiven und die Hauptamtlichen an. Nicht zuletzt durch Vergleiche mit anderen, besser zahlenden westdeutschen Unternehmenstandorten oder mit Betrieben der gleichen oder ähnlichen Branche befeuerten sie das manchmal diffuse Ungerechtigkeitsempfinden, indem sie konkrete Zahlen über die Verletzung der Norm »gleicher Arbeit für gleiches Geld« lieferten oder wie bei Zuckerwelt den inflationsbedingten »Lohnverlust« (von etwa 25 Prozent) über die letzten zehn Jahre hochrechneten. Laut einem Befragten von Gesoma habe man jene Lohn-Differenzen vorher so nicht gekannt und sie zu sehen, »das hat viele sauer gemacht« (BR-IV). So wird stellenweise auch ein ostdeutsches Ungerechtigkeitsempfinden geschürt.

»Es kann nicht sein, dass wir nach 25 Jahren deutsche Einheit immer noch für relativ gleichwertige Arbeit wie im selben Konzern vorgesehen so und so viel Prozent weniger verdienen [...] Im Osten sind wir oft genug beschissen worden in den letzten Jahren und Jahrzehnten, in vielen Bereich. Und warum soll man nach so viel Jahren Einheit immer noch, sagen wir mal, die Bürger zweiter Klasse sein?!« (BRV<sub>Zuckerwelt</sub>)

Bei Zuckerwelt war die zentrale angesetzte Vergleichsnorm der Flächentarifvertrag der Süßwarenindustrie (Ost); bei Gesoma standen für viele Beschäftigte Entgelte von rund 15 Euro im Raum, die aus Vergleichen mit der

Ecklohngruppe des Flächentarifs in der Brotindustrie und dem Westberliner Unternehmensstandort herrührten.

### *(2) Verantwortungszuschreibung für den Unmut beim Arbeitgeber*

Dass die Verantwortung für despotisches Führungsverhalten im Verantwortungsbereich der Werkleitung befand, lag auf der Hand. Da die Eigentümer in beiden Fällen Lohnerhöhungen in Aussicht stellten, lag bei Zuckerwelt und Gesoma auch auf der Hand, dass betriebswirtschaftlich durchaus möglich sein könnte, zu Steigerungen zu kommen. Allerdings wurden diese nur in sehr kleinen Schritten in Aussicht gestellt, schließlich lasse die wirtschaftliche Lage des Betriebes nicht mehr zu. In diesem Deutungskampf spielten die Vergleiche mit anderen Standorten eine wichtige Rolle, um die Ansicht zu verbreiten, dass höhere Löhne in diesem Wirtschaftssegment möglich sind. Die Zahlen-Vergleiche des Hauptamtlichen hätten einem Gesoma-Beschäftigten zufolge auch vermittelt, »[d]ass hier definitiv mehr drin ist« (BR-IV). Andere Betriebe des Konzerns zahlten mehr Entgelt, bei vergleichbarer Markt- und Auftragslage. In beiden Fällen sah man finanzstarke Konzerne im Hintergrund; bei Zuckerwelt hatte man noch den vorherigen Privateigentümer vor Augen, der es zum Multimillionär geschafft hatte (BRV 97 ff.). Dessen Geschäftsmodell hatte Erfolg. Es gab langfristige Lieferverträge mit großen Einzelhändlern. Die Herstellung von Knäckebrot boomte und trotz gegenteiliger Ankündigungen lief die Süßwarenproduktion von Jahr zu Jahr weiter. Auch bei Gesoma hätten viele Beschäftigte die betriebswirtschaftliche Lage als hinreichend gut wahrgenommen (BR-IV 77).

### *(3) Wahrnehmung kollektiver Handlungsfähigkeit*

Die Hoffnung, dass man kollektiv zu Veränderungen kommen könnte, wuchs bei Gesoma wie bei Zuckerwelt nicht zuletzt durch Vergleiche mit anderen Firmen, die belegten, dass eine gute Organisation zu guten Tarifabschlüssen führte. Ein solcher Vergleich lag bei Gesoma beispielsweise mit dem im gleichen Gewerbegebiet angesiedelten Betrieb von Harry-Brot vor: »Die verdienen viel mehr, weil die einen Tarifvertrag haben. Und das kannst du eben wirklich nur schaffen, wenn wir genug Mitglieder sind!« (BR-IV) Wie beschrieben entwickelte sich durch die Werbearbeit anhand der Organisationsgradschwelle von 50 Prozent ein Sog, dem sich mehr und

mehr Beschäftigte öffneten, wodurch wiederum die Hoffnung wuchs, den Status Quo ändern zu können (BR-III 113).

Im Falle von Zuckerwelt spielte neben derlei Vergleichen sicherlich auch die monatelange Führungslosigkeit des Betriebes eine wichtige Rolle. Viele Beschäftigte wurden während des Interregnums Mitglied. Dies war eine Zeit, in der selbst Personen für eine NGG-Mitgliedschaft warben, die sonst zum »betrieblichen Oben« zählten. Für einen kurzen Moment war die Gefahr geringer, durch häretisches Handeln unter die Räder der betrieblichen Despotie zu kommen.

Liest man die Organisierungsdynamik durch die Brille der *Mobilization Theory* schälen sich zugleich Ursachen dafür heraus, warum der Aufbau betrieblicher Organisationsmacht in beiden Fällen fragil blieb und nach kurzer Zeit wieder einen fragmentarischen Charakter annahm. Diese Ursachen stehen in enger Wechselwirkung mit der Qualität und Quantität des Beteiligungsprozesses.

#### *Demobilisierende Dynamiken bei Zuckerwelt*

Im Falle von Zuckerwelt sind vier Ursachen von vorrangiger Erklärungskraft:

(1) Zum einen hatte sich bei einer Gruppe älterer Mitarbeiter aus der Betriebsgeschichte heraus der *Eindruck kollektiver Handlungsunfähigkeit* kultiviert. Die erste Insolvenz des Betriebes habe weder ein kurzfristig gegründeter Betriebsrat noch die NGG verhindern können: »Das haben viele der NGG übel genommen, dass sie damals ihren Arbeitsplatz verloren haben« (BR-III). Diese Gruppe machte laut Betriebsratsvorsitzenden immerhin rund 15 bis 20 Prozent der Gesamtbelegschaft aus und betraf vor allem Beschäftigte der Bäckerei, einer für die Entfaltung von Produktionsmacht wichtigen Abteilung. Es steht zu vermuten, dass sich diese entmutigende Erfahrung mit einer arbeitsspartanischen Haltung kombinierte. Viele ostdeutsche Beschäftigte stellten interessenpolitische Ansprüche zugunsten eines Überlebenspaktes mit dem Management zurück, um sich in der Nachwendezeit ihren Arbeitsplatz zu erhalten (Behr 2000; Bluhm 2008). Spuren einer solchen Arbeitshaltung finden sich gerade unter den älteren Beschäftigten von Zuckerwelt noch immer (HA-RG-IV III-113; BR-I 68).

(2) Zum anderen wurde der Aufbau betrieblicher Organisationsmacht dadurch begrenzt, dass numerisch gesehen zwar mehr als die Hälfte der Belegschaft Mitglied wurde, aber rund ein Dutzend Personen die Gewerkschaftsorganisation lediglich als Mittel begriffen, das für den Fall etwaiger

Stellenkürzungen half, einen Betriebsrat zu installieren, um einen Sozialplan verhandeln zu können. Nachdem dieser gegründet und die betriebliche Unsicherheitssituation verfolgt war, verließen nicht nur, aber allen voran Personen des mittleren Managements die NGG. Diese Art *instrumenteller Beziehung zur Gewerkschaftsorganisation* kann man als potenzielle Kehrseite einer bedingungsgebundenen Gewerkschaftsarbeit begreifen, welche die angefragte Unterstützung für eine Betriebsratswahl mit einem Mindestorganisationsgrad koppelte. Auch das Werbeargument eines Rechtsanspruchs auf die Tarifvertragsleistungen ist dazu angetan, eine derartige instrumentelle Haltung gegenüber »Gewerkschaft« zu befördern. Hinzu kommen zwei Faktoren, die auch bei Gesoma maßgeblich erklären (s. u.), warum die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit erodierte und erste Austritte folgten.

(3) Das mehr oder weniger dominante Framing, dass mit einer hohen Zahl Organisierter ein gutes Ergebnis erzielt werden würde, wurde insofern fragwürdig, als sich die Ergebnisse einstellten und so manche Erwartung enttäuscht wurde. Der Tarifabschluss stieß nämlich auf geteiltes Echo. Die größten Zuwächse gab es bei den Beschäftigten der untersten Entgeltstufe, die zuvor brutto 6,14 Euro in der Stunde verdient hatten. Deren Monatslohn stieg um 120 Euro auf 1.193 Euro (+11,5 Prozent); der Lohn eines befragten Facharbeiters in der Produktion stieg von 7,40 auf 8 Euro (+8 Prozent). In diesen relativ üppigen Prozentsätzen wurde allerdings eine 32 Euro-Pauschale verrechnet. Dieses Zuckerbrot hatte der Eigentümer einige Monate zuvor pauschal allen Beschäftigten gewährt. Weitere Details schmälerten den Output: So fiel das Weihnachtsgeld, das zuvor bar ausgehändigt wurde, geringer aus; die Möglichkeit sich durch viele Überstunden den Monatslohn aufzubessern entfiel, weil es in der Arbeitszeitkontenregelung nicht vorgesehen war, Überstunden auszuzahlen; und schrittweise fiel die Akkordprämie weg, die im Monat rund 80 Euro ausmachte. Außerdem sank die Wochenarbeitszeit von 40 auf 39 Stunden, was zwar zunächst entlastete, aber die Steigerung der monatlichen Lohnsumme relativierte. Viele Mitglieder bei Zuckerwelt machten gewissermaßen die Erfahrung, dass der gewerkschaftliche Weg mit *mangelhafter kollektiver Handlungsfähigkeit* einhergeht.

(4) Die Verantwortung wurde bei den gewerkschaftlichen Repräsentanten gesucht, die in einem bedeutsamen Abschnitt der Verhandlungen faktisch im *Stellvertreter-Modus* agiert hatten. Diese hatten die Entscheidung zur Annahme des Verhandlungskompromisses getroffen und plädierten innerbetrieblich eher für Bescheidenheit:

»Vielleicht zwei, drei Personen sind ausgetreten, weil sie gesagt haben, das geht uns zu langsam oder wir sind nicht konsequent genug oder wir knicken zu leicht ein. Das hängt natürlich auch mit dem Betriebsrat und mit meiner Person ein Stück zusammen, dass ich harmoniebedürftig bin und dass ich lieber zwei, drei Mal mehr verhandele und versuche, kleinere Steps zu machen wie die ganz großen Schritte.« (BRV, so ähnlich auch BR-III 88)

Was zunächst nur wenige Austritte zur Folge hatte, gab aber auf lange Sicht den innerbetrieblichen Kritikern Munition (s. u.). Denn trotz weniger Austritte war die Unzufriedenheit mit dem Output durchaus erheblich und brachte die Aktiven bei Zuckerwelt in die Defensive: »Es ist wirklich nicht wesentlich mehr gewesen. [...] Aber dass es ja dann die Erhöhungen im Komplex waren, das haben die meisten nicht so gesehen. Und da sind auch viele heute noch der Meinung, dass es nicht viel gebracht hat« (MG-II).

Gerade die Kombination aus unzureichender *Output-Legitimität* und empfundener *Nicht-Beteiligung* war der tiefere Grund des befragten Ex-Mitglieds, das ein Jahr nach dem Tarifabschluss austrat. Zunächst beginnt seine Begründung damit, dass er die mangelhafte Repräsentationsfähigkeit des Hauptamtlichen kritisiert. Er kann sich mit »der Gewerkschaft« nicht identifizieren, weil er keine »persönliche Bindung« zu dem Hauptamtlichen empfinde. Dieser sei ein »Unsympath«; dessen Ausführungen wirkten »theoretisch« und »entfernt von den Leuten« (NM-I; so auch HA-RG-VI 48; BRV 96). Aus den weiteren Ausführungen wird deutlich, dass sich diese vermeintliche habituelle Differenz für den Befragten vor allem am Output bricht. Dass es ihm auf die persönliche Bindung ankommt, kann man als Kehrseite einer Tarifarbeit deuten, die er als relativ stark entkoppelte Stellvertretung erlebte:

»Wenn du den so reden hörst, das hört sich für mich alles nur so theoretisch irgendwie an. Und, naja, im Endeffekt, wenn es mal um irgendwelche Lohnverhandlungen oder weiß der Geier was geht, dann kriegen die es ernsthaft auf die Reihe und diskutieren ein Vierteljahr über die dritte Kommastelle wegen prozentualen Lohnerhöhungen und so ein Kram. Also, was soll das?! [...] Der allgemeine Hintergrund hinter einer Gewerkschaft ist: es sind halt viele Leute, die sich für Interessen zusammenschließen, also muss es etwas Gutes sein. Also, trete ich da auch mit bei. Aber nach wie vor fehlt das Feedback dazu. Man kriegt großartig nicht allzu viel von denen mit. [...] Mir bringt es nicht allzu viel, wenn ich brutto 30 Euro mehr habe. Da kommt einmal Vater Staat und da bleiben von den 30 Euro mehr, auch nicht mehr allzu viel übrig. Das sind Peanuts! [...] Das fand ich dann schon eher traurig. Was anderes sehe ich eigentlich auch nicht wirklich. Kann sein, dass die vielleicht im Hintergrund irgendwie noch ganz viele Dinge machen, aber davon kriege ich nichts mit.« (NM-I)

*Demobilisierende Dynamiken bei Gesoma*

Mangelhafte Output-Legitimität im Zusammenspiel mit einem von Stellvertretungstendenzen geprägten, lückenhaften Beteiligungsprozesses sind auch bei Gesoma zentral, um die Fragilität der Organisationsmacht zu erklären.

Auch bei Gesoma blieb der Verhandlungsausput weit hinter Erwartungen von drei bis vier Euro höheren Stundenlöhnen zurück. Schon die Streiks hatten der Wahrnehmung kollektiver Handlungsfähigkeit zugesetzt. Da der Arbeitgeber durch stundenweise Warnstreiks nicht zum Einlenken zu bewegen war. Als sich nach mehr als zweijährigem Ringen um die Eingruppierung schlussendlich herausstellte, dass der erwünschte Output nicht nur lange auf sich warten ließ, sondern ausblieb, griff »die Gegenstimmung« um sich (BR-III). Als der Anerkennungstarifvertrag verhandelt war, kam es zu einer ersten Austrittswelle, mit dem Eingruppierungskompromiss folgte die zweite, umfangreichere Welle.

Mit dem Kompromiss zur Eingruppierung war nach mehr als zwei Jahren nach den Streiks klar, welchen Lohn die Beschäftigten nun faktisch bekommen würden. Die meisten Beschäftigten waren nunmehr offiziell in den Stufen 2 bis 4 eingruppiert, d. h. bei Brutto-Stundenlöhnen zwischen 9,47 und 10,65 Euro. Eine Produktionsarbeiterin in der Entgeltstufe 4 hätte laut Präsentationfolien des Hauptamtlichen in etwa 62 Euro brutto im Monat mehr als zuvor verdient, *wenn* sie aus gewerkschaftlicher Sicht korrekt eingruppiert worden wäre. Mit Zuschlägen und einer neu eingeführten Jahressonderzahlung hätte sich dies im Jahr 2015 auf ein Plus von rund 1.700 Euro summiert. Es gab auch Verschlechterungen, die aber aufgrund einer Besitzstandsregelung nicht griffen (u. a. 10 Prozent geringere Wochenend- und Nachtdienstzuschläge). Die Schätzungen, wie viele Mitarbeiter unter die Besitzstandsregelung hinsichtlich ihrer Monatsentgelte fielen, gehen – mit 10 und 50 Prozent – weit auseinander. Fakt ist und da sind sich alle Befragten einig, dass die materiellen Effekte weit hinter den Erwartungen zurückblieben. Selbst Befürworter konstatieren, dass der Tarifvertrag gemessen an den Entgelten »wirklich nicht das Gelbe vom Ei [ist]« (BRV). Dem Hauptamtlichen bzw. »der NGG«, aber auch den Betriebsräten als den Werbepfeilern für den gewerkschaftlichen Pfad wird seitdem angelastet, zu hohe Erwartungen geschürt zu haben (u. a. BRV-32; BR-IV 58–62). Dem Hauptamtlichen werfen manche Beschäftigten gar Unredlichkeit vor. Er habe um der Mitgliedsbeiträge willen hohe Erwartungen geschürt, aber gewusst, dass diese nicht zu

erfüllen sind (NM-I 63 ff.). Die Verantwortung für die Annahme des Kompromisses lag bei den gewerkschaftlichen Stellvertretern – wahlweise »der NGG« oder der Tarifkommission bzw. dem Betriebsrat. Diese hatten weder über die Modalitäten des Anerkennungstarifvertrages noch über den Eingruppierungskompromiss eine offene Diskussion unter den Mitglieder oder eine Abstimmung organisiert. Insofern erwies sich der Beteiligungsprozess für die gewerkschaftliche Revitalisierung ab dem Moment als kritisch, als die Zweifel an der Output-Legitimität im Betrieb um sich griffen. »Warum habt *ihr* denn so eine Scheiße ins Haus geholt?« und »Das ist mir nicht genug, was ich hier bekomme *von euch*. Den Mitgliederbeitrag, den ich mir da spare im Jahr, der ist dann meine Lohnerhöhung zusätzlich.«, seien Aktiven zufolge zwei sehr verbreitete Reaktionen gewesen (BRV 88; BR-III 81; kursiv M. T.).

Ein Teil der Austritte der ersten Welle werden vom Betriebsratsvorsitzenden allerdings auch mit »Zufriedenheit« erklärt: »Wir haben das, was wir wollen, das heißt Tarifvertrag und darum muss ich doch die Gewerkschaftsmitgliedschaft nicht mehr bezahlen« (BRV). Sofern diese Deutung zutrifft, lässt sie sich als Kehrseite instrumenteller Beitrittsmotive begreifen, welche die Mitgliederschwelle nicht als notwendigen Macht-Indikator ansah, sondern als formale Hürde (s. o.). Der Organisationsprozess hätte dann keine anderen Gründe zu gewerkschaftlicher Bindung geliefert. Da sich diese Deutung in keinem der anderen Gespräche so wiederfindet, sondern stattdessen durchgehend von enttäuschten Erwartungen die Rede ist, dürfte die Zufriedenheitsthese allenfalls einige wenige Austritte erklären. Es ist vielmehr mangelhafte Output-Legitimität, die in Folge zu einer Bürde für die gewerkschaftlichen Werbebemühungen wird: Ein hinter so mancher Erwartung zurückbleibender Verhandlungsausgang gab Gewerkschaftskritikern diskursiven Aufwind. Bei Gesoma handelt es sich vor allem um vergleichsweise sehr gut bezahlten Techniker, die innerbetrieblich sehr mobil sind; bei Zuckerwelt sind es vor allem die besagten älteren Mitarbeiter und das mittlere Management (Produktionsleitung etc.), die sich zu Fürsprechern einer Trittbrettfahrerhaltung machen und die gewerkschaftlichen Repräsentanten delegitimieren. Beispielsweise sei bei Gesoma fortan oft von Führungskräften suggeriert worden: »Wenn ihr eure Lohnerhöhung aufbessern wollt, dann geht aus der Gewerkschaft, habt ihr ein Prozent zusätzlich« (BRV).

Die drei Fallstudien Talklinik, Zuckerwelt und Gesoma zeigen, dass es sich bei der bedingungsgebundenen Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung um ein Organisationsmodell handelt, im Rahmen dessen es möglich

ist, eine Vielzahl Beschäftigter für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft zu gewinnen und auch zu Streiks zu mobilisieren. Dennoch gelang es in allen drei Fällen nicht, die Belegschaften mehrheitlich zu organisieren bzw. die zwischenzeitlich erreichten Organisationsgrade bis zur Vollendung des ersten Tarifabschlusses zu halten.

Inwiefern es den Aktiven nach dem Abschluss der ersten bedingungsgebundenen Tarifverhandlung gelingen sollte, auf die nichtsdestotrotz erregenen Mitgliederzuwächse aufzubauen und die Fragilität der Organisationsmacht zu überwinden, wird in Kapitel 10 beantwortet.

### 9.3 Bedingungsgebundene Tarifarbeit als Tauschgeschäft

#### 9.3.1 Die Waldklinik: ein ausgesteuerter Aufbruch

»Bezahlt erstmal schön und dann irgendwann kommen wir dann mal«  
(*Gewerkschaftsmitglied über das Ver.di-Hauptamt*)

Die Waldklinik ist Schauplatz eines wechselvollen gewerkschaftlichen Organisationsprozesses. Nach anfänglichen Mitgliederzuwächsen kann die aufkeimende betriebliche Organisationsmacht nicht stabilisiert werden, sondern implodiert. Insofern handelt sich um eine *gescheiterte Erneuerung* gewerkschaftlicher Repräsentationsbeziehungen.

Auch wenn in der Klinik schon seit Anfang der 1990er Jahre ein Betriebsrat mit Gewerkschaftsmitgliedern existierte, gab es vor der Anwendung bedingungsgebundener Tarifarbeit nur sieben Ver.di-Mitglieder. Ab 2010 gelingt es eine Aktivengruppe aufzubauen, zwei Drittel der Belegschaft für eine Mitgliedschaft zu gewinnen und eine Tarifkommission zu wählen. Erste kleine betriebsöffentliche Gewerkschaftsaktionen finden statt. Der Eigentümer wird zu Tarifverhandlungen aufgefordert. Doch bevor diese beginnen, bricht Anfang 2016 der Organisationsprozess jäh ab. Ein Tarifvertrag kommt nicht zustande. Die Ursachen für den hoffnungsvollen Beginn verweisen auf wirksame Aspekte bedingungsgebundener Tarifarbeit. Deren Umsetzung weist in diesem Fall deutliche Charakteristika aller drei genannten Typen auf. Sie beinhaltet aber wie kein anderes der Fallbeispiele Merkmale, die die Konstruktion eines dritten Typus – dem der bedingungsgebundenen Tarifarbeit als Tauschgeschäft – geboten erscheinen lassen. Dieser Schritt ist auch deswegen angebracht, weil es die Eigen-

heiten dieses neuen Typus sind, die – in Kombination mit anderen, teils betriebsstrukturellen und teils kontingenten Ursachen – erklären, warum es zur Implosion dieses gewerkschaftlichen Aufbruchs kam. Grundsätzlich war das Handlungsfeld dort dem der übrigen Kliniken und besonders der Rehaklinik Polarlux ähnlich. Allerdings hat die Historie dieser relativ kleinen Klinik eine für die untersuchten Fälle einzigartige und für den Organisierungsverlauf sehr bedeutsame Betriebskultur hervorgebracht.

### *9.3.1.1 Das gewerkschaftliche Handlungsfeld: Ein Mittelbetrieb zwischen Familiarismus und Despotie*

Bei der Waldklinik handelt es sich um eine Rehaklinik für Kinder und Jugendliche. Sie ist mit ihren rund 130 Beschäftigten die kleinste von drei Kliniken in einem rund 20.500 Einwohner zählenden Kurort Thüringens. Rund 30 Kilometer sind es bis zur nächsten (großen) Mittelstadt. Im Untersuchungssample ist nur die Rehaklinik Polarlux, einem Fall bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess, kleiner (vgl. Kap. 7.2). Über 80 Prozent der Beschäftigten sind Frauen. Die größte Berufsgruppe stellen mit rund einem Drittel Erzieherinnen und Pädagoginnen dar. Der Rest verteilt sich mit jeweils rund zehn Personen auf eine medizinische Abteilung mit MTAs und Krankenpflegekräften, Physiotherapeutinnen, Küche, Reinigung und das Schreibbüro sowie jeweils einer kleinen Gruppe von Ärzten, Psychologinnen, Haustechnikern und sonstigen Verwaltungskräften. Neben wenigen Hochqualifizierten arbeiten in der Klinik demnach vor allem Facharbeiterinnen. Anders als in den übrigen Fallbeispielen wurden die Reinigung und die Küche nicht ausgegliedert.

Die Arbeitslosenquote im Landkreis der Waldklinik lag Jahresmittel von 2009 bei rund neun Prozent. Erst in den Folgejahren stieg die Marktmacht der Fachkräfte deutlich an. Während noch 2016 im Bereich der Reinigung beispielsweise weiterhin die Sorge um den Arbeitsplatz sehr präsent war (TK-II 253), ist im Erzieherinnen- und Krankenpflegebereich von Personalmangel die Rede. Dennoch hingen gerade ältere Erzieherinnen an ihrem Arbeitsplatz (s. u.).

Wie die Beschäftigten der anderen untersuchten ostdeutschen Kliniken und Betriebe hat auch das Waldklinikpersonal eine wechselvolle Eigentümergegeschichte hinter sich. Nach dem Ende der DDR fiel die Einrichtung erst an das Land Thüringen, wurde 1995 an einen privaten Investor verkauft, um dann nach dessen Insolvenz 2004 an eine Stiftung veräußert zu werden.

Unter etlichen Beschäftigten gilt die Klinik nichtsdestotrotz als wirtschaftlich stabil, das Stiftungsunternehmen allerdings nicht (MG-I 90; TK-II 63). Schon die Insolvenz wurde nicht auf die Prosperität der Waldklinik zurückgeführt, sondern darauf, dass der Investor sich bei einem klinikfremden Bauvorhaben verkalkuliert hatte und dafür die rund ein Dutzend Kliniken in seinem Besitz »geblutet« hätten (MG-I 90). Auch der nachfolgende Eigentümer habe die Waldklinik »gemolken«, weil das Stiftungsunternehmen bereits vor der Übernahme »kränkelte« (dies.).

Eine Folge des Verkaufs an den ehemaligen Privatinvestor war, dass allen Beschäftigten 1995 abgerungen wurde, statt in Vollzeit nur 30 Stunden pro Woche zu arbeiten (ohne Lohnausgleich). Hintergrund war, dass der Verkauf an den Investor zusammen mit zwei weiteren Kliniken erfolgte, die dieser nur gezwungenermaßen mitkaufte. Er schloss die zwei Kliniken nach wenigen Jahren und legte sie mit der Waldklinik zusammen. Um Personalabbau zu verhindern, ließen sich die Beschäftigten auf neue Arbeitsverträge ein. Dabei stand das Versprechen im Raum, dass diese wieder aufgestockt würden, bevor Neueinstellungen erfolgten.

Über etliche dieser wechselvollen Jahre wurde die Klinik von einer Person geleitet, die in der Belegschaft hohes Ansehen genoss. Dieser Leiter habe die Klinik »super gut geführt«, »sehr korrekte« und »gerechte« Entscheidungen getroffen, so eine Befragte (BRV 33). Der Leiter trug maßgeblich dazu bei, dass sich eine *familiaristische Betriebskultur* herausbildete<sup>75</sup>, die weite Teile der Waldklinik-Belegschaft umspannte:

»Wir hatten einen Verwaltungschef, der sehr intensiv für uns gearbeitet hat, der uns als sein Schiffchen gesehen hat und er war der Kapitän. Er hat versucht, uns durch alle Stürme zu bringen und uns immer im guten Fahrwasser zu halten. Und er hat sich mit uns identifiziert [...] Zum Beispiel: Er hatte eine Hirn-OP und ist nach der Entlassung aus der Klinik als erstes zu uns in die Klinik gekommen – so war er uns und auch wir ihm verbunden.« (MG-I)

Wiederholt wird die innerbetriebliche Sozialordnung als »eine große Familie« (BRV) beschrieben, zu der auch die Leitung gehörte, »gerade bei denen, die schon lange da waren.« (BRV). Jene Verbundenheit mit der Leitung sollte sich zu einem späteren Zeitpunkt noch als Crux für die gewerkschaftliche

<sup>75</sup> Robert Penney (2006: 140) entdeckt in seinen Fallstudien gewerkschaftlicher Organisierungsvorhaben in US-Krankenhäusern auch einen »discourse of family, that structured their [the employees, M. T.] understandings of labor-management relations«. Die Familien-Begrifflichkeit beschreibt die Eigenheiten dieses Falls treffender als die vergleichbare Bezeichnung »gewerkschaftliche Sozialordnung« (Kotthoff/Reindl 1990: 363).

Aktivierung der Belegschaft erweisen. Diese familiaristische Betriebskultur scheint allerdings nur auf dem Oberdeck der Waldklinik – beim therapeutischen und medizin-technischen Personal – vorgeherrscht zu haben. Im Unterdeck – beim Reinigungs- und Küchenpersonal – herrscht ein anderer Ton. Dort scheint seit jeher eine eher *despotische Betriebskultur* gepflegt worden zu sein. So ist von herablassendem und herrischem Führungsverhalten die Rede: »Wir machen den Dreck weg. Wir werden wie Dreck behandelt« (TK-II; so auch: HA-LBZ-I 11–13). Mit dem Wechsel in der Leitung hält auch im Oberdeck ein rauerer Ton Einzug, ohne jedoch die Familienideologie zu verdrängen (s. u.).

Zwar existierte seit Anfang der 1990er Jahre ein Betriebsrat. Aber mehrere Indizien sprechen dafür, dass dieser *vertretungsdefizitär* arbeitete. So sah sich eine frühere Vorsitzende (1997 bis 2001) dem Vorwurf ausgesetzt, sie kümmere sich nicht hinreichend um die Belange der Beschäftigten und habe sich nur wegen des Kündigungsschutzes wählen lassen (MG-I 38). Weder vor noch nach deren Amtszeit entfaltete das Gremium eine kontinuierliche und professionelle Arbeit:

»Es war eigentlich nur Chaos. Weil, die Betriebsräte vorher [...], das war ein ständiges Kommen und Gehen. Dann hat der Betriebsrat hingeschmissen, dann kamen Neue dazu. Die haben wieder anders gearbeitet. Jeder Betriebsrat hat von vorne angefangen.« (BRV<sup>76</sup>)

Dabei griff das Gremium kaum auf gewerkschaftliche Unterstützung zurück, sondern agierte in Distanz zur Gewerkschaftsorganisation. Anders als in den übrigen untersuchten Kliniken gab es hier nie eine Tarifbindung. Vereinzelt kam das Thema einer neuen Entgeltordnung auf die Agenda des Betriebsrats, versandete aber ergebnislos. Anfang der 2000er Jahre gab es zwar eine kleine gewerkschaftliche Aktivengruppe. Diese brach aber aus nicht näher bekannten Gründen auseinander.

In der Klinikgeschichte gab es demnach bis dahin keine stabile und wirkmächtige Interessenrepräsentanz der Waldklinik-Beschäftigten. Erst 2010 sollte sich dies ändern. Zu dem Zeitpunkt waren gerade einmal sieben Personen Mitglied bei Ver.di (ca. 5 Prozent).

---

76 Bei dieser Befragten – der zentralen Aktiven – handelt es sich ihrerseits um eine Betriebsratsvorsitzende, die zum Zeitpunkt des Interviews 2017 bereits das Unternehmen verlassen hatte. 2014 in den Betriebsrat gewählt und zur Vorsitzenden gemacht, gab sie dem Gremium mehr Professionalität und Standfestigkeit.

### 9.3.1.2 Die Umsetzung: Zähe Formierung und Strukturierung in einem »Neubetrieb«

Bei der Rekonstruktion der Geschehnisse wird in dieser Fallstudie eine Ergänzung zu dem Raster, wie es der Analyse im Falle der Tal- und der Bergklinik unterliegt, vorgenommen. Vorweg wird die Organisierungsdynamik der bedingungsgebundenen Tarifarbeit entlang von fünf Phasen dargestellt, die der Prozess in der Waldklinik durchlief. Mit Hilfe des zeitlichen Überblicks kann die *Verkettung verschiedener Bruchstellen* besser nachvollzogen werden.

#### *Ein orientierender Überblick: Vom Erstkontakt zum »Putsch«*

Im Unterschied zu den anderen Ver.di-Fallbeispielen dieser Studie handelt es sich bei der Waldklinik aus tarifpolitischer Sicht um einen Neubetrieb. Die ursprüngliche Initiative für einen tarifpolitischen Anlauf ging von einem Beschäftigten aus, der sich 2010 beim zuständigen Ver.di-Bezirk meldete und den Wunsch nach einem Tarifvertrag vorbrachte.

Daran schloss sich eine rund zwei jährige *Gruppierungsphase* an. In dieser Ausgangssituation ging es der Hauptamtlichen zunächst darum, dass sich eine Aktivengruppe bildete. Nach dem ersten Gespräch mit der Hauptamtlichen traf sich ein kleiner Kreis von sechs Personen – darunter die damalige Betriebsratsvorsitzende – mit der Hauptamtlichen und beriet die Handlungsoptionen: »Sie haben auch [...] erkannt, dass, wenn man mehr Geld haben möchte, das einzeln versuchen kann, oder kollektiv und dann sicher in einen Tarifvertrag zu gießen« (HA-LBZ-I). Aus diesem Kern bildete sich eine Art lose Betriebsgruppe, die sich 2010/2011 alle ein bis zwei Monate traf.

Im Grunde trat diese Gruppe zwischenzeitlich in die *Werbe- und Aktivierungsphase* ein, als sie mit einer ersten Befragung in die Kliniköffentlichkeit ging und im Zuge dessen Entgeltvergleiche zum öffentlichen Dienst publizierte. Diese Phase, zu deren Beginn die Mitgliederzahl bereits auf rund 15 Personen stieg, wurde jedoch von einer fast einjährigen Pause unterbrochen. Laut der Hauptamtlichen lag dies an der Krankheit von zentralen Aktiven und dem Tod des gemochten Klinikleiters, der Mitte 2012 verstarb (HA-LBZ-I 3). Danach kamen die verbliebenen Aktiven wieder auf die Hauptamtliche zu und die Werbephase wurde fortgesetzt. Strukturiert durch ein Mapping sprachen die Aktiven gezielt die Nicht-Mitglieder an. Als die Mitgliederzahl weiter angestiegen war, wurden regelmäßig Mitgliederversammlungen einberufen. Als die 50-Mitglieder-Schwelle erreicht war, wählten die Mitglieder auf einer dieser Versammlungen eine fünfköpfige Tarifkommission.

Damit trat der Organisationsprozess Anfang 2014 in die *Vorverhandlungsphase* ein. Zunächst wurde die Kommission gemäß dem Dilcher-Konzept mit den Grundlagen der (bedingungsgebundenen) Tarifarbeit vertraut gemacht. Ihnen wurde auf einem Workshop erläutert, welche Stellung der Tarifvertrag im deutschen Rechtssystem hat, wie Verhandlungen insgesamt bzw. wie die Verhandlungsgespräche ablaufen würden etc. (vgl. Kap. 2.2.1). Außerdem erarbeitet sich die Tarifkommission einen Fahrplan für die anstehenden Verhandlungen. Sie gab bekannt, dass sie erst ab einer Zahl von 70 Mitgliedern in die Verhandlungen eintreten würde, was etwas mehr als 50 Prozent der Belegschaft entsprach.

Im Frühjahr 2016 startete schließlich die *Verhandlungsphase*. Diese begann damit, dass die Hauptamtliche im März 2016 ein Sondierungsgespräch mit der Unternehmensleitung führte und August als Termin für den Start der eigentlichen Verhandlungen verabredete. Genau in diesem Zeitfenster von rund sechs Monaten kommt es zu einer Intervention seitens des Betriebsratsgremiums bzw. des Arbeitgebers. Zuvor hatte dieser bereits die Festlegung eines Termins für das Sondierungsgespräch erheblich nach hinten verzögert. Ohne Absprache mit der Tarifkommission und Hauptamtlichen sowie hinter dem Rücken der Belegschaft wurde nach dem Sondierungsgespräch eine neue Entgeltordnung zwischen der Klinikleitung und dem Betriebsrat vereinbart und verkündet. Damit brach die gewerkschaftliche Dynamik zusammen.

Bei der weiteren Analyse der Organisationsdynamik in der Waldklinik ist zweierlei zu leisten: Zum einen ist die bedingungsgebundene Arbeitsweise noch genauer zu charakterisieren und zu erklären, wie es dazu kam, dass sich – getragen vom Engagement des Aktivenkreises und später der Tarifkommission – immerhin zwei Drittel der Belegschaft gewerkschaftlich organisierten. Zum anderen ist zu erklären, wie es dazu kommen konnte, dass sich die Tarifkommission durch den Betriebsrat ausmanövrieren ließ, die Mitgliederbasis dem tatenlos zusah und das Geschehen mit zahlreichen Ausritten statt empörter Aktivierung quittierte.

Die Mobilisierungs- und Abschlussphase, die Tarifverhandlungen typischerweise begleiten, hat es in dem Fall nicht mehr gegeben.

### *Die Rolle der Hauptamtlichen: Stellvertretung wider Willen*

Die beiden interviewten Aktiven lassen keinen Zweifel daran, dass sie mit der Arbeitsweise der Hauptamtlichen sehr zufrieden waren und ihr vertrauten.

Sie sprechen sie von jeglicher Verantwortung für den negativen Gesamtverlauf frei (TK-II 177; BRV 192, 245). Der Aktivenkreis entwickelte durch sie eine regelmäßige Arbeitsweise und fand bei internen Meinungsverschiedenheiten mit ihrer Hilfe Kompromisse (BRV 87, 143). Ohne ihre Motivations- und Strukturierungsarbeit »wären wir gar nicht so weit gekommen« (BRV).

Es liegt auf der Hand, dass der unerfahrene Kreis der Aktiven sich mit ihrer Hilfe überhaupt erst formieren und mit einem Handlungsangebot und Fahrplan in der Belegschaft zu Wort melden konnte. Dabei ist diese Unterstützung von einem Dilemma geprägt – einem Changieren zwischen *strukturierender Stellvertretung* und *Anregung zum Eigenengagement*.

Über alle Phasen hinweg war es Anspruch der Hauptamtlichen, dass es eine Aktivengruppe bzw. Tarifkommission gibt, die zu eigenständigem Engagement in der Lage ist (HA-LBZ-Ic 21–23). Seitdem sie sich der bedingungsgebundenen Tarifarbeit angenommen hat, grenzt sie sich gegenüber einer »Lehrer- und Vermittlerhaltung« ab und sei nunmehr stärker »Anregerin« und »Prozessbegleiter« (HA-LBZ-Ib 18–19). Entgegen ihrem Wunsch kam der Hauptamtlichen dennoch eine *dominante Führungs- bzw. Stellvertreterrolle* zu:

»Sie hat so richtig die Führung gehabt, die Zeit vorgegeben, auch die Parolen, also die Sätze, die sie gesagt hat .. das waren immer so die gleichen, die haben sich dann eingebrannt. [...] [Vorname der Hauptamtlichen] hat schon sehr oft oder eigentlich immer geführt. [...] Sie wollte uns schon einige Sachen überlassen. Aber wir wollten das nicht. (lacht)« (BRV)

So blieb die Aktivengruppe stark von der Hauptamtlichen *abhängig*, was durch Betriebswechsel von Aktiven noch verstärkt wurde. Die Rückdelegation begrenzte die Befähigung der Aktiven zum Eigenengagement stark. Diese Abhängigkeit der Aktiven von der Hauptamtlichen hatte weitreichende problematische Konsequenzen für den Organisationsprozess. Dies offenbarte sich an drei Stellen:

(1) Dass mit der Tarifkommission kein eigenständiger ehrenamtlicher Gewerkschaftsrepräsentant in der Waldklinik entstand, kann als eine wichtige Ursache dafür angesehen werden, dass das Bild darüber, wer »die Gewerkschaft« verkörperte, in dieser Klinik über alle Phasen hinweg maßgeblich von der Hauptamtlichen geprägt wurde bzw. geprägt blieb. Deren Repräsentationsfähigkeit war aber unter den Mitgliedern bzw. in der Belegschaft stark begrenzt:

I: »Aus Sicht der meisten Mitglieder und der Beschäftigten – wer war da Ver.di?«

Aktive: »Ver.di war schon [Vorname der Hauptamtlichen]. Sie wussten ja alle, dass wir [Aktiven] auch mit dabei waren. Oben stand schon [Vorname der Hauptamtlichen]. Auch für die anderen. Es gab ja welche, die gesagt haben: ›Oh, die ist uns aber nix. Die macht das zuforsch. Die will immer alles.‹ Ich habe dann ja immer gesagt: ›Klar will die was.‹ Aber wir sagen dann: ›Ja, wir wollen das auch‹ oder ›Nein, wir wollen das nicht.‹ Ich habe dann schon immer versucht zu sagen, dass die letztendliche Entscheidung dann schon bei uns liegt und dass Ver.di eigentlich uns nur hilft und führt, weil wir keine Ahnung haben.«

I: »Aus Sicht der Aktiven und Betriebsrat – war man Ver.di auch selber oder war das, wie du gerade sagtest, die [Vorname der Hauptamtlichen]?«

BRV: »Nein, da war man schon selber Ver.di. Zumindest der ein oder andere.«

Wie der Gesprächsauszug bereits andeutet, empfanden zahlreiche Beschäftigte bzw. Mitglieder den Stil der Hauptamtlichen als zu konfliktbereit und assoziierten mit ihr zu ambitionierte Forderungen (bis hinein in den Start der Verhandlungsphase hatte es keinen konkreten Forderungskatalog gegeben, aber auf einer Versammlung hatte die Hauptamtliche verkündet, dass deren Ziel das Niveau des TVöD ist). Dieser Stil wurde zu einer veritablen *gewerkschaftlichen Repräsentationshürde*. Da diese Hürde eine zentrale Bruchstelle des Organisationsprozesses markiert, wird ihr ein ausführliches Zitat gewidmet:

Aktive: »Es waren welche dabei, also gerade [...] wenn wir jetzt Ver.di-Versammlung gemacht haben, die haben gesagt: ›Boah, die hat ja, das geht ja gar nicht! Wie will denn die das machen? Das schafft die nie! Die ist hier zuforsch und die rennt hier die Türen ein.‹ Und da sage ich: ›Ja, aber manchmal muss man das einfach machen.‹ Weil, wenn das jemand ist, der das so langsam macht oder so, dann kommt ja auch nichts bei raus. Und ich war im ersten Moment auch ein bisschen geschockt, dass man so forsch sein muss, um irgendwas zu erreichen. Aber ich glaube, wenn sie anders gewesen wäre, dann wäre es vielleicht noch früher gescheitert [...] Es haben auch viele gesagt [...]: ›Das [Ver.di, M. T.] sind doch die, die immer nur mit der Brechstange oder die immer nur nach vorne preschen und immer nur was fordern.‹ Und wir [Aktiven, M. T.] haben dann aber immer gesagt: ›Naja, aber wir sind ja auch noch da. Wir fordern ja nicht das, was Ver.di will, sondern wir fordern das, was wir möchten.‹ [...] Wir hatten schon unsere Wünsche, aber wir wollten eben nicht so volle Granate. Unsere Verwaltungsleitung hatte immer Angst gehabt, dass wir mit Fahnen und Trompeten dann über die Klinik ziehen. Dann haben wir immer gesagt: Das machen wir ja nur, wenn wir das auch wollen. [...]. Da kann mir Ver.di sagen: ›Wir machen das jetzt‹, aber wenn wir das alle nicht möchten, dann wäre das ja auch nicht zustande gekommen.« (BRV)

Dass Aktive fortwährend beteuern mussten, dass »Ver.di« weder Forderungen noch Aktionen machen würde, die man als Belegschaftsrepräsentantin

nicht mittragen würde, offenbart zum einen, dass »Gewerkschaft« rein sprachlich als etwas Externes wahrgenommen wird. Dies lässt sich anhand einer Vielzahl von Auszügen aus den Gesprächen mit den drei betrieblichen Interviewpartnerinnen bestätigen (u. a. MG-I 38, 118, 125; TK-II 141; BRV<sub>b</sub> 7). Diese sprachliche Feinheit sollte nicht überbewertet werden, aber die konkretisierende Nachfrage bei der Zitierten, wer denn eigentlich »Ver.di« ist, bestätigt, dass »die Gewerkschaft« vorrangig die Hauptamtliche war. Selbst im Selbstverständnis des Aktivenkern stellte die Identifikation mit »der Gewerkschaft« kein Konsens dar, sondern »nur der ein oder andere« (BRV) dachte so.

Jene scheinbar häufigen Beteuerungen, dass nichts gegen den Willen der Aktiven gemacht würde, ist zum anderen ein Indikator für die Schwierigkeit, in der Waldklinik die gewerkschaftlichen Forderungen als auch Handlungsoptionen zu legitimieren. Selbst die zentrale Aktive war zunächst »geschockt« davon, dass es nötig schien, »so forsch« aufzutreten (BRV). Es gibt indes keine Anzeichen, dass die Hauptamtliche im Vergleich zu den anderen Fällen besonders verbalradikal auftrat oder außergewöhnliche Forderungen formulierte. Der Grund jener Wahrnehmung der Hauptamtlichen ist in der Waldklinik selbst zu suchen. Eine zentrale Ursache dieser Repräsentationshürde ist die familiaristische Betriebskultur:

I: »Was steckt dahinter, wenn die zwei, drei Kollegen aus dem Aktivenkreis sagen die [Vorname der Hauptamtlichen] sei zu forsch? Die Sorge den Arbeitsplatz zu verlieren?«

Aktive: »Nein [...] Die hatten ja alle unbefristete Verträge. Ich denke eher dieses Familiäre, was wir in der Waldklinik hatten. Auch teilweise zur Geschäftsleitung. Es war zwar schon manchmal eine bisschen komische Beziehung, aber im Endeffekt kam es doch wie eine Familie rüber, auch zu Geschäftsleitung. Und die haben dann immer gedacht.. die hatten irgendwie schon Angst, dass dieses Gefühl dann irgendwo zerbricht. [...] Und die Geschäftsleitung hat ja auch uns immer signalisiert: ›Ver.di, das sind die, die mit Trillerpfeife ums Haus ziehen und immer einen schlechten Ruf machen‹ (lacht).« (BRV)

Selbst im Aktivenkreis wurden Aktionsvorschläge nicht aufgegriffen, weil dies bedeutet hätte sich außerhalb der Familie zu stellen: »Das Gefühl kam immer rüber: ›Mache ich nicht irgendwas kaputt mit meinen Aktionen?‹ [...] Dahinter stand immer die Familie« (BRV).

(2) Die überragende Rolle der Hauptamtlichen als Repräsentationsfigur »der Gewerkschaft« oder des »tariflichen Weges« sollte sich außerdem als problematisch erweisen, als diese in der Vorverhandlungsphase aufgrund mehrwöchiger Krankheit ausfiel und keine Ersatzperson bereit stand. Dies

verzögerte nicht nur den Eintritt in die Verhandlungsphase, sondern die gesamte gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit litt enorm darunter. Was sonst eine kleine Unterbrechung darstellen würde, wurde zum kritischen Ereignis, dass die Beziehung vieler Mitglieder zur »Gewerkschaft« veränderte. Der Unmut unter Aktiven wie Mitgliedern war außerordentlich groß. Selbst die zentrale Aktive sei »stinkig« gewesen, denn man sei »im Lauf« gewesen und wurde dadurch »ausgebremst«: »Da haben wir alle auch ein bisschen geschimpft« (BRV). Dem befragten Mitglied zufolge kam es zu einem nachhaltigen Bruch:

»Ver.di hat uns hängen lassen, aus meiner Sicht richtig hängen lassen. Ich weiß nicht, ob wir nicht groß genug waren oder hin und her. Wir hatten dann für meine Begriffe auch die Leute zusammen, aber es tat sich nichts. Sicherlich hatte Ver.di auch ein Personalproblem, weil damals die Kollegin, die uns betreut hat, erkrankt war, aber natürlich hat das auf die neuen Mitglieder und auch auf uns Alte den Eindruck gemacht: »Naja, bezahlt erst einmal schön und bezahlt nochmal schön und bezahlt nochmal schön und irgendwann kommen wir dann mal.« (MG-I)

Es steht zu vermuten, dass die Leitung diesen Unmut als Gelegenheit erkannte.

(3) Jene Abhängigkeit von der Führung der Hauptamtlichen wurde schließlich zum Sargnagel des Organisationsprozesses als ein kleiner Kreis von Betriebsräten klandestin mit dem Arbeitgeber ein »alternatives Lohnwerk« aushandelte und die Belegschaft schließlich vor vollendete Tatsachen stellte. Bemerkenswerterweise kam keines der Mitglieder und niemand aus dem Aktivenkreis auf die Idee, die Mitglieder dagegen in Stellung zu bringen. Ein verbliebenes Tarifkommissionsmitglied erinnert sich: »Es war halt so. Wir konnten nichts machen.« (TK-II). Letztlich hätte es an der Hauptamtlichen gelegen, die üblicherweise die Mitglieder zu Versammlungen rief. Potential dazu bestand. Wie die Interviews zeigen, waren etliche Mitglieder darüber empört, dass sich gegen ihren mehrfach bekundeten Willen, einen Tarifvertrag mit Ver.di's Hilfe zu verhandeln, hinweggesetzt wurde. Im Rahmen zweier Befragungen hatten sich die Mitglieder mehrheitlich für Tarifverhandlungen mit Ver.di ausgesprochen. Das befragte Mitglied sei »vom Glauben abgefallen«, als sie von der Einigung zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung hörte. Ihre gesamte Abteilung teile ihre Meinung, aber auch andere Kolleginnen seien unzufrieden gewesen (MG-I 38, 50–52; TK-II 103–107; BRV<sub>b</sub> 222, 226).

Die Hauptamtliche rief Mitte 2016 lediglich die Tarifkommission zusammen, die jedoch nicht zusammenfand. Die eher zögerlichen Teile der

Kommission waren Teil der abtrünnigen Betriebsräte, die mit dem Arbeitgeber verhandelt hatten; ein weiteres Mitglied der Tarifkommission wurde unter fadenscheinigen Gründen gekündigt (TK-II); und die zentrale Aktive und Promotorin des gewerkschaftlichen Weges hatte 2015 eine bessere Stelle in einer anderen Klinik angenommen. Die Mobilisierung der Mitglieder erwog die Hauptamtliche nicht. Dabei spielte die Abwägung knapper (Zeit-)Ressourcen eine wichtige Rolle. Die weithin bekannte Arbeitsbelastung von Hauptamtlichen wirkt hier mit dem Umstand zusammen, dass es sich aus der Perspektive der Gewerkschaftsorganisation bei der Waldklinik um ein mitgliederzahlenmäßig kleines Projekt handelte und die Erfolgsaussichten ungewiss waren (HA-LBZ-I 9). Die Belegschaft hatte sich bis dahin nur begrenzt konfliktbereit gezeigt; zentrale Promotoren aus der ursprünglichen Betriebsgruppe hatten den Betrieb verlassen – darunter der Initiator und die zentrale Aktive; und der Betriebsrat und das Management würden sicherlich in die offene Opposition gehen. Insofern waren hohe Anstrengungen absehbar, um in diesem Feld gewerkschaftlich wieder handlungsfähig zu werden. Nur wenn man von dieser verständlichen Abwägung absieht, mag man die Entscheidung gegen eine Mitgliederaktivierung als strategischen Fehler bewerten. Ein verbliebenes Mitglied zeigt sich jedenfalls sehr enttäuscht, dass »Ver.di« kein Treffen mehr anberaumt hat; Mitglied sei sie nun nur noch wegen des Rechtsschutzes (MG-I 100–112). Um diese Erwartungshaltung und Enttäuschung gegenüber »Ver.di« zu verstehen, hilft ein Blick dahin, wie Mindestorganisationsgradbedingungen als Mittel der Mitgliederwerbung genutzt und »geframt« wurden. Es offenbart sich bei jenem Mitglied nämlich eine ausgesprochene Tauschlogik.

*Bedingungen als Mittel der Mitgliederwerbearbeit: Zwischen Tauschgeschäft und der Machtfrage*

Auf einer der ersten Treffen hatte die Hauptamtliche die Aktiven damit vertraut gemacht, dass es verschiedene »Bedingungen« für erfolgreiche Haustarifverhandlungen gibt. Auf betrieblicher Ebene müssten nicht zuletzt folgende Voraussetzungen gegeben sein: eine demokratische und moralische Legitimation der kollektiven Anliegen sowie eine gewerkschaftliche Aktions- und Handlungsfähigkeit (Ver.di 2016c: 7). Um zu diesen Bedingungen zu kommen, verschaffte sich die Gruppe einen Überblick über die Belegschaft und die Verteilung der bisherigen Mitglieder. Auf späteren

Aktiven- bzw. Tarifkommissionstreffen<sup>77</sup> sollte sich die Gruppe immer wieder die Frage stellen, welche der genannten Bedingungen bereits erfüllt ist und welche nicht.

Von der Werbe- und Aktivierungs- bis zur Vorverhandlungsphase spielten die Hürden von 50 bzw. 70 Mitgliedern eine wichtige Rolle in der Ansprache der Beschäftigten (MG-I 70; TK-II 102 f; BRV<sub>c</sub> 43). Interessanterweise wurden diese von den Aktiven gesetzt, aber das befragte Mitglied nahm dies als Setzung der Gewerkschaftsorganisation wahr (s. u.). Überraschenderweise sah ein interviewtes Tarifkommissionsmitglied dies bei der 50-Mitglieder-Schwelle ebenso (TK-II 69).

Die nachfolgende Analyse wird zeigen, dass das Framing »der Bedingungen« in der Klinik sehr heterogen war. Anders als im Fall der Berg- oder der Talklinik war weder »die verstärkte Stellvertretung« noch die »gemeinschaftliche Mächtigkeit« hegemonial. In der Waldklinik wird ein drittes, grundsätzlich anders gelagertes Verständnis von Gewerkschaft und der Notwendigkeit von Mindestorganisationsgraden sichtbar. Hierbei handelt es sich um den Kern des Typus bedingungsgebundener Tarifarbeit als Tauschgeschäft. Ohne den dritten Typ in Rechnung zu stellen, wäre es schwer zu verstehen, warum der gewerkschaftliche Erneuerungsversuch in der Waldklinik scheiterte. Der Frame dieses dritten Typus wird als Erstes betrachtet.

(1) Das interviewte Mitglied beschreibt eindrücklich, dass die Organisationsgrad-Bedingung ein Hebel in der Ansprache darstellte – begründet als Tausch von Mitgliedsbeiträgen gegen einen von Experten stellvertretend verhandelten Tarifvertrag. Dieses Werbeargument verbindet sie mit einer weiteren Serviceleistung, die man als Mitglied erhält – den Arbeitsrechtsschutz. Wie die folgenden Belege zeigen, waren diese *Dienstleistungen* ihrer Erfahrung nach zugkräftige Werbeargumente. Da sich an dieser Stelle ein Wesensmerkmal bedingungsgebundener Tarifarbeit als Tauschgeschäft offenbart, folgt ein ausführliches Zitat:

Mitglied: »Dann ging es ja darum, dass man Ver.di ins Boot holt, um für uns einen Tarifvertrag auszuhandeln, und Ver.di hat gesagt: ›Ja, dann müsst ihr aber so und so viele Mitglieder sein.‹ Weil, kann ich ja gut verstehen, wenn da nur zehn Prozent Mitglieder sind, warum soll da Ver.di kommen und sich stark machen? Wer soll diese Vertretung von Ver.di am Ende bezahlen, wenn 90 Prozent Nichtmitglieder davon profitieren würden? Also ha-

<sup>77</sup> Eine Zeit lang existierte die Betriebsgruppe parallel zur Tarifkommission. Die Personen waren bis auf zwei identisch.

ben wir Werbung gemacht und und und. [...] Deswegen verstehe ich ja auch Ver.di, die sagen: »Wenn ihr nicht so und so viele Prozent Mitglieder habt, wer soll denn den Rechtsbeistand letztlich bezahlen, wenn nicht die Mitgliedsbeiträge?«. Das und da haben wir eben wirklich auch gerade jetzt aus dem Niedriglohnniveau, die halt auf jeden Cent angewiesen sind, auch da haben wir noch Leute gewonnen, die da eingestiegen sind. Vielleicht auch so ein bisschen mit dem Hintergrund, weil die sich dann gesagt haben: »Naja, wenn ich doch eine Versicherung abschließen muss für so etwas, bezahle ich ja dort auch.«

I: »Was war der überzeugendste Grund, Mitglied zu werden?«

Mitglied: »Ich denke eigentlich die geplanten Tarifverhandlungen. Das war ja auch so die erste Werbung. Wir möchten in Tarifverhandlungen treten, aber Ver.di wird nur dann unsere Tarifverhandlungen für uns führen, wenn wir so und so viele Mitglieder haben. [...]«

I: »Wie wurde das begründet mit diesen Bedingungen?«

Mitglied: »Na gut, jeder weiß, dass alles bezahlt werden muss. Und wir haben gesagt, wenn nur einer von 100 Leuten Mitglied ist, dann sagt Ver.di: »Das ist sehr schön, dass du dich organisiert hast, aber wir haben keine Möglichkeiten dich zu unterstützen, weil alle anderen interessieren sich nicht für uns. Warum sollen wir jetzt etwas tun?« Und für die etwas erreichen, die das letztlich .. Ja, im Grunde genommen ist es mit Geld begründet worden. Ich meine, wenn ich jetzt zum Rechtsanwalt gehe und sage: »Könntest du mich vertreten in meinen Belangen? Aber ich sage dir von vorne herein, du kriegst von mir nur zehn Prozent von dem, was du eigentlich haben willst.« Dann sagt der: »Gut, dann brauche ich gar nicht anfangen.« (MG-I)

Man könnte diese Beschreibung als isolierte Einzelmeinung einordnen. *Denn* zum einen stellen die beiden anderen interviewten Waldklinikbeschäftigten andere Frames der Bedingungen in den Mittelpunkt (s. u.). Und zum anderen widersprechen jene Ausführungen der grundsätzlichen Haltung, die die Hauptamtliche in einem früheren Interview äußerte: Sie sei weder »die Bedingungsträgerin – also die, die immer die Bedingung raushaut« – noch diejenige, die verspreche für die Mitglieder den Tarifvertrag zu machen: »[I]m Grunde moderiere ich den Prozess nach der Verständigung über die Grundsätze. Gleiche Augenhöhe. »Wir müssen mächtig sein. Wir wollen erfolgreich handeln« (HA-LBZ-I).

Aber nichtsdestotrotz gehört die Argumentation, dass Tarifverhandlungen Geld kosten, ebenfalls zu den Begründungen der Gewerkschaftssekretärin, warum es einer großen Mitgliederzahl bedarf. Damit liegt sie auf der Linie mit dem Konzept bedingungsgebundener Tarifarbeit (vgl. Kap. 2.1.1). Als man die erste Befragung verbreitete, habe man vier Fakten vermittelt: »was der Tarifvertrag regelt; dass es ein Bürgerrecht ist, dass man sich organisieren kann; dass es Geld kostet; und dass man Unterstützung braucht.

So diese allgemeinen Dinge. ›Gibt es ein Problem?‹ – Ja. ›Soll Ver.di das lösen?‹ (HA-LBZ-I). Außerdem war das ausführlich zitierte Mitglied einer der wenigen, die sich in Versammlungen offen zu Wort meldeten und aktiv Kolleginnen warb (MG-I 68, 110). Aufgrund ihres Status als Stationsleitung und langjährige Beschäftigte der Waldklinik ist anzunehmen, dass ihr Wort in der Belegschaft Gewicht hatte. Da ihre Schilderung im Stile eines kollegialen Wir formuliert ist, sind ihre Aussagen nur schwer als isolierte Einzelmeinung zu deuten. Überdies bestätigt auch die zentrale Aktive, dass »die Gewerkschaft« von einigen Beschäftigten so wahrgenommen wurde, als sei sie genuin an Mitgliedsbeiträgen interessiert (BRV<sub>c</sub> 50–51). Dieses Framing der Bedingungen und der Gewerkschaft als externer Tarifvertragsdienstleister ist zudem ein Schlüssel, um zu plausibilisieren, warum viele Mitglieder gesagt haben, sie würden zwar für die Tarifverhandlungen Mitglied werden, aber: »hinterher trete ich wieder aus« (BRV<sub>c</sub>), etwas das selbst die zentrale Aktive zunächst dachte (BRV<sub>c</sub> 53). Jene Tauschlogik ist zugleich der Schlüssel, um verständlich zu machen, warum ein Teil der Mitglieder ungeduldig auf das Einlösen des Versprechens, einen Tarifvertrag zu bekommen, wartete (BRV<sub>b</sub> 141) und die Verzögerung aufgrund der Krankheit der Hauptamtlichen nicht nur bemängelte, sondern heftig verstimmt. Schließlich war »die Gewerkschaft« in dieser Wahrnehmung gewissermaßen ein Dienstleister bzw. Vertragspartner, der einen Tarifvertrag zu liefern hat, wenn die von ihm gesetzten Konditionen erfüllt sind. Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum sich in der Mitgliedschaft ab der Vorverhandlungsphase der Eindruck verbreitete, von Ver.di hängen gelassen zu werden:

»Wir hatten gehofft, wenn wir jetzt die Leute haben, die Anzahl .. Also, Ver.di hatte ja konkret gesagt: ›Wenn ihr so und so viele Leute als Mitglieder habt, dann kann es auch losgehen.‹ Und dann hatten wir die Leute, aber es ging nicht [los] [...] Wir hatten dann nur noch den Eindruck, es geht erst einmal nur darum, dass die Mitglieder das Geld bezahlen« (MG-I).

So gewichtig dieses Framing war, so verfehlt wäre es, es zu verabsolutieren. Aus den Interviews mit den zwei weiteren Befragten kommen als wirksame Werbeargumente zwei weitere Argumentationsmuster zur Sprache, die an die Typen bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiver Prozess (2) und als verstärkte Stellvertretung (3) erinnern.

(2) Die Begründung der Mitgliederschwellen waren bei der zentralen Aktiven geprägt von der Überlegung, dass es darum gehen müsse, gegenüber dem Arbeitgeber durchsetzungsfähig zu werden. Die Mitglieder-Schwelle wurde ihr zufolge als Indikator der Legitimität des tariflichen Pfades und der damit verbundenen potenziellen Durchsetzbarkeit beworben:

»Wir haben eben gesagt, je mehr wir sind, desto mehr können wir vielleicht überzeugend wirken. Also, wenn sich genug anschließen, dann wird die Verwaltungsleitung und die Geschäftsführung schon sehen, dass wir alle der gleichen Meinung sind und das hier irgendetwas nicht richtig läuft und das alles ungerecht ist, und dass der Tarifvertrag gut für uns ist. Wir haben gesagt: ›Wenn so viele wie möglich mitmachen, das hat auch [Vorname der Hauptamtlichen] uns immer gesagt ›Je mehr dahinter stehen, desto besser.« [...] Dann wissen sie [das Management, M. T.] auch wirklich, dass sind alle, die sind unzufrieden oder die wollen wirklich was bewirken. Das hat einfach – bei manchen zumindest – gezogen.« (BRV)

(3) Wiederum etwas anders gelagert begründet eine Beschäftigte, die auch Mitglied der Tarifkommission war, die Notwendigkeit der Organisationsgrad-Schwellen. In ihrer Schilderung ist »die Gewerkschaft« anders als bei der zuvor Zitierten ein klar extern gedachter Akteur bzw. Stellvertreter, der sich in den Tarifverhandlungen nur behaupten könne, wenn zahlreiche Mitglieder hinter ihm stehen:

»Die brauchen auch ein bisschen Rückhalt. Ne, also, Ver.di das ist ja eine Gewerkschaft und die brauchen halt die Mitglieder, die davor stehen. Also, ich habe das schon verstanden, dass sie genug haben und dass dann erst was losgehen kann. [...] wenn was gelaufen wäre, müssen ja schon ein paar im Hintergrund sein. [...] Sie können ja nicht mit drei Hanseln zum Beispiel einen Warnstreik machen. Wie sieht das denn aus?« (TK-II)

Da man mit dem Arbeitgeber »nur in einer Gemeinschaft reden« könne, traten sie und viele ihrer Kolleginnen aus dem Reinigungsdienst in Ver.di ein. Demgegenüber war der Rechtsschutz »nur ein kleiner Tropfen« (TK-II).

Angesichts der überragenden Stellung der Hauptamtlichen als gewerkschaftliche Repräsentationsinstanz in der Waldklinik ist anzunehmen, dass dem Frame der »gemeinschaftlichen Mächtigkeit« keine überragende Bedeutung zukam. Die Tauschlogik und die verstärkte Stellvertretung dürften die prägnantesten gewesen sein. Dies wird durch den Umstand bestärkt, dass es zu diversen Austritten kam, als sich die Aufnahme von Verhandlungen 2015 verzögerte. Dass das Machtbewusstsein, wie es auch im Frame der verstärkten Stellvertretung angelegt ist, keineswegs durchgängig war, belegt

nicht nur die Prominenz des Tauschlogik-Frames. Sondern dafür spricht auch, dass das Betriebsratsgremium (unter der Leitung der zentralen Aktiven) ein erstes Angebot des Arbeitgebers, mit ihm direkt zu verhandeln statt den tariflichen Weg zu gehen, bemerkenswerterweise nicht deswegen ablehnte, weil es ihm an *Machtmitteln* (wie dem Streikrecht), sondern weil es ihm an fachlicher bzw. juristischer *Expertise* mangle:

»Keiner hat eine Schulung davon gemacht. Keiner hat jemals irgend so etwas erarbeitet. [...] Wir haben [der Leitung, M. T.] gesagt: ›Wir fühlen uns dazu nicht in der Lage. Wir haben keinen rechtlichen Beistand, der uns da ein bisschen unter die Arme greift. Wir haben dann Angst, dass sie uns über den Tisch ziehen [...] Deswegen haben wir eben Ver.di und die würden uns helfen.« (BRV)

Auch die Analyse der Beziehungsarbeit zwischen Mitgliedern und Ehrenamtlichen lässt eine starke Stellvertretungserwartung bei den Mitgliedern zutage treten – erneut entgegen der Absicht der Hauptamtlichen und mancher Aktiven.

#### *Beziehungsarbeit zwischen Aktiven und Mitgliedern: Stellvertretung wider Willen II*

Da es in der Waldklinik letztlich keine Tarifverhandlungen gab, kann man die Art und Weise, wie sich die Aktiven mit ihren Kolleginnen rückkoppelten, nur bezogen auf die vorgeschalteten Phasen erörtern. Zum Lackmus-Test ist es nicht gekommen.

Anspruch der Aktiven war es, die Belegschaft über den Stand und Fortgang des Organisationsprozesses zu informieren, sie an der For-derungsentwicklung direkt zu beteiligen und auch zu Eigenaktivität zu ermuntern (BRV<sub>b</sub> 89, 103; MG-I 104, 127). Dazu dienten direkte Gespräche im Betriebsalltag, regelmäßige Flugblätter und Mitgliederversammlungen. Nachdem sich etliche Beschäftigte für eine Ver.di-Mitgliedschaft entschlossen hatten, fanden schätzungsweise drei Mitgliederversammlungen pro Jahr statt (BRV<sub>b</sub> 89, 79). Laut Schätzung der zentralen Aktiven nahm die Hälfte der Mitglieder – das heißt zu Spitzenzeiten rund 40 Personen – daran teil.<sup>78</sup> Auf den Versammlungen berichteten die Aktiven bzw. später

<sup>78</sup> Im Vergleich dazu besucht in der Bergklinik in der Regel nur ein Fünftel, in der Talklinik gar nur ein Zehntel der Mitglieder die Versammlungen. Vergleichbar zahlreich fällt die Versammlungsteilnahme bei Waffelhaus aus. Waffelhaus und Waldklinik ist gemeinsam, dass (a) die Versammlungen auf die Schichten abgestimmt werden, (b) sie nah am Arbeitsort stattfinden und (c) ein engagiertes Netz an Aktiven und Vertrauten in nahezu allen Bereichen der Kliniken durch persönliche Ansprache für die Versammlungen wirbt.

die Tariffkommission über ihre Tätigkeit, über den Stand der Mitgliederentwicklung, berieten Forderungen und mögliche Aktionen. Allerdings wurde bis zum Schluss kein Forderungskatalog entwickelt. Eine systematische Grundlage dafür lag eigentlich durch zwei Umfragen zum Einkommen der Waldklinikbeschäftigten und deren Bewertung möglicher Forderungsthemen vor.<sup>79</sup> Die Mitglieder hätten nicht so richtig gewusst, was sie wollten, sondern sich auf die Aktiven verlassen (BRV<sub>c</sub> 14). Im Übergang 2013/2014 wurde eine fünfköpfige Tariffkommission gewählt, mit Vertreterinnen aus möglichst allen Abteilungen.

*Einerseits* war die Beteiligungsarbeit der Aktiven grundsätzlich sehr transparent und baute auf vielfältige, abgestufte Beteiligungsmöglichkeiten auf: von der Informationen (z. B. durch Flugblätter), über Diskussionen (z. B. in direkten Gesprächen und Versammlungen) hin zu Mitmachgelegenheiten (z. B. in der Tariffkommission oder bei ersten, niedrigschwelligen Aktionen wie Luftballon- und Kugelschreiber-Verteilungen) hin zu Ansätzen demokratischer Partizipation durch die Wahl von Tariffkommissionsmitgliedern. Nur eine Entscheidungsbeteiligung der Mitglieder im Sinne der Abstimmung von Forderungen gab es nicht; auch konnte es nicht mehr zu einer Abstimmung über einen Verhandlungskompromiss kommen. *Andererseits* wurden all jene Beteiligungsangebote in ihrer Wirksamkeit insbesondere durch drei Faktoren begrenzt.

*Erstens* bestand eine starke Stellvertretungserwartung innerhalb der Belegschaft. Dafür sprechen diverse Äußerungen:

»Manchmal waren sie, [...] die hinter uns standen, sehr verhalten. Also, egal ob nun Verdi-Mitglied oder nicht. Manche haben es [Beizutreten, M. T.] einfach nur getan, um ihre Ruhe zu haben. [...] »Macht ihr mal«, war dann immer so der Spruch. »Wir gucken jetzt mal, was da rauskommt« [...] »Wir gucken mal, was ihr da oben macht.« (BRV)

»Die Kollegen wollten nicht wissen, wie es läuft, sondern nur, was rausspringt.« (TK-II)

»Wir hätten ja unsere Forderungen als Gewerkschaftsmitglieder kundtun können, auch gegenüber der Gewerkschaft. Haben wir nicht gemacht. [...] Wir waren eben zahlende Mitglieder.« (MG-I)

Und auch die Hauptamtliche nahm es so wahr, als ob sich die Mitglieder hinter den wenigen Aktiven versteckten (HA-LBZ-I 5, 19). Diese Dominanz der Stellvertretungsorientierung konnte – trotz der Beteiligungs- bzw. Aktivierungsversuche – nicht aufgebrochen werden.

---

<sup>79</sup> An dem befragten Mitglied ging diese Umfrage offenbar vorbei (MG-I 118).

*Zweitens* scheinen die gut besuchten Mitgliederversammlungen von einer *verhaltenen Austauschkultur* geprägt gewesen zu sein. Sie werden zwar einerseits als offen beschrieben (TK-II 99), aber andererseits habe es nur wenige Fragen und Wortmeldungen aus der Mitgliedschaft gegeben; außerdem: »in den Versammlungen war ja zum Teil nur Information« (MG-I). Ein Grund für jene Zurückhaltung mag sein, dass Beschäftigte vermuteten, dass Spitzel der Klinikleitung anwesend sind (TK-II 183).

*Drittens* wirkte sich eine *hohe Fluktuation* in der Belegschaft negativ auf die Rückkopplungsarbeit aus. Allein im Zeitraum von 2014 bis 2016, der Vorverhandlungsphase, wechselte beispielsweise die Hälfte der 12 Beschäftigten der medizinischen Station (BRV 45). Besonders bei der zahlenmäßig umfangreichen Gruppe der Erzieherinnen habe es einen »große[n] Wechsel« gegeben (TK-II). Aufgrund der Probezeitregelung dürften sich Neueingestellte zurückgehalten haben. Die Fluktuation macht es jedenfalls nötig, wiederholt Ansprache- und Aufklärungsarbeit zu leisten. Die ständige Neuansprache habe »viel Kraft« gekostet und die Aktiven »zurückgeworfen« (BRV<sub>c</sub> 97, 99). Außerdem wechselten auch Aktive, wie der Initiator, die zentrale Aktive und eine ebenfalls sehr engagierte Vorgängerin. Es ist anzunehmen, dass deren Abgänge Lücken in die gewerkschaftlichen Beziehungsnetze rissen und die Anzahl der Kommunikationskanäle verringerte. Im Endeffekt habe es »gar keine Stetigkeit« gegeben – weder im Betriebsrat, noch unter den Ver.di-Mitgliedern, der Tarifkommission oder den aktiven Ver.di-Mitgliedern (BRV<sub>b</sub> 245). Der ganze Organisationsprozess an der Waldklinik sei davon geprägt gewesen, »dass immer so die Leute, die es so getragen haben für sich, und wo auch die Gruppe mitzieht, ausgeschieden sind« (HA-LBZ-I).

Obwohl der gewerkschaftliche Organisationsprozess intensiv beteiligungsorientiert angelegt war, wurde er aus den genannten Ursachen tatsächlich stark von *Stellvertretungsprozessen* geprägt. Die Beziehungsdynamik zwischen Aktiven und Mitgliedern kann ebenso wie die zwischen Aktiven und Hauptamtlichen als *Stellvertretung wider Willen* bezeichnet werden. Man kann sich die Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit als Tauschgeschäft auch ohne diese ambitionierten Beteiligungsversuche vorstellen – mit analogen Folgen für die Gesamtdynamik (vgl. Kap. 9.3.2). Bei der Konstruktion des Tauschgeschäfts-Typus steht daher die Dominanz bzw. die Abhängigkeit von Stellvertretern im Mittelpunkt.

Nichtsdestotrotz ist es im Rahmen derartig angelegter Prozesse möglich, zahlreiche Mitglieder zu gewinnen. Dies würde unverständlich bleiben,

wenn die von gewerkschaftlichen Stellvertretern geprägte Tarifarbeit nicht die grundlegenden Aktivierungsvoraussetzungen erfüllte.

### *Von der Ungerechtigkeitsempfindung zur Wahrnehmung kollektiver Handlungsfähigkeit*

Die Implosion des Organisationsprozesses lag laut den Interviewten nicht an einem zu gering verbreiteten Ungerechtigkeitsempfinden in der Waldklinikbelegschaft.

(1) Zum einen empfanden viele die *Höhe der Löhne* schlicht als zu gering (BRV<sub>c</sub> 38; HA-LBZ-I 3). Selbst gehobenerer Facharbeiterinnen (Erziehungsdienst, Pflege, MTA) erhielten nur rund zwei Drittel des Stundenlohns im Vergleich zum *TVöD-Niveau*. Die monatliche Lohnsumme fiel aufgrund der 30-Stunden-Verträge ohnehin geringer aus. Der Vergleich mit diesem Niveau wurde 2010/2011 durch Flugblätter der Aktiven publiziert und damit – so lässt es sich deuten – Unzufriedenheit in eine breit geteilte Ungerechtigkeitswahrnehmung gewandelt. Zuvor hatte die zentrale Aktive als neue Betriebsratsvorsitzende die Mitbestimmungsrechte genutzt, um anhand der Entgeltlisten das innerbetriebliche Lohngefüge aufzuarbeiten. Den Vergleich mit dem Branchenstandard brauchte es in der Reinigung allerdings nicht. Dort war sozusagen eine Art *respektables Lebens- und Konsumniveau* der normative Maßstab. Den Stundenlohn von 5 Euro und ein Monatsgehalt von 680 Euro (zzgl. Nachtdienstzuschlägen) bewertet eine Befragte schlicht als »schlecht«, denn: »Man kann ja nichts bezahlen!« (TK-II). Und das angesichts einer *harten Arbeit mit hohen Flexibilitätsanforderungen*: »Wir haben von Januar bis September durchgearbeitet, von Montag bis Sonntag.« (TK-II). Zumal in der Werbe- und Aktivierungsphase die öffentliche Debatte um einen *Mindestlohn* in Deutschland – einem zentralen Thema des Bundestagswahlkampfes 2013 – an Fahrt gewann und vermutlich auch in der Waldklinik widerhallte (TK-II 47).<sup>80</sup> Zudem wurde auch in der Waldklinik das Ungerechtigkeitsempfinden durch den *Ost-West-Vergleich* befeuert. So wurde vermutet, dass die Waldklinik das schlechter laufende westdeutsche Mutterhaus querfinanzierte, während dort die Beschäftigten höhere Löhne erhielten: »Wir wollen nicht den Westleuten die höheren Löhne finanzieren. Denn es ist ja nun mal so, wir haben ja noch keine Lohngerechtigkeit« (MG-I).

<sup>80</sup> Ob der ab 01.01.2015 gültige Mindestlohn der gewerkschaftlichen Organisation der niedrigentlohnten Mitglieder schadete, davon war nicht die Rede.

(2) Die zweite Unzufriedenheitsquelle in der Waldklinik war die Folge einer Einstellungs- und Lohnpolitik, die von der jeweiligen Angebotslage auf dem Arbeitsmarkt und dem Verhandlungsgeschick bzw. der Verhandlungsbereitschaft der Beschäftigten bestimmt wurde. Manche langjährig Angestellte erhielt bei gleicher Tätigkeit weniger als Neueingestellte. Das ging so weit, dass manche Leitende einen geringeren Lohn erhielt als von ihnen Geleitete, die neu eingestellt worden waren. Entlang dieser Heterogenität innerhalb der Berufsgruppen entwickelte sich ein Ungerechtigkeitsempfinden bei vielen Beschäftigten gerade unter denjenigen, die seit vielen Jahren der Waldklinik die Treue hielten. Insbesondere diese erlebten die *ungleiche Bezahlung gleicher Arbeit* bzw. die geringere Vergütung anspruchsvollerer Arbeit, als Ungerechtigkeit und als fehlende Anerkennung ihrer Leistungs- und Anpassungsbereitschaft:

»Es ging eigentlich darum, dass wir gesagt haben: »Es kann nicht sein, dass jemand, nur weil er ein gutes Verhandlungsgeschick hat und hier neu anfängt, ein besseres Gehalt hat als die Leute, die hier schon 20 Jahre die Fahne hoch halten.« [...] Das war – denke ich – der Knackpunkt: Man wollte diese soziale Ungerechtigkeit heraus nehmen und wollte sagen: Gleiche Arbeit, gleicher Lohn. Wenn ich diese Arbeit ausführe, dann muss das auch für mich bezahlt werden. Es muss einen Unterschied geben zwischen einer Fachkraft und einer Hilfskraft. Und man muss auch Unterschiede machen für die Leute, die sich engagieren, die sagen: »Jawohl, ich bin bereit noch zusätzliche Aufgaben zu übernehmen.« (MG-I)

Mit der Aussicht auf »anständige Strukturen« habe man »die Leute auch wirklich dazu gekriegt Ver.di beizutreten« (BRV). Statt vom Gutdünken des Managements oder der kontingenten Arbeitsmarktsituation abhängig zu bleiben, stand mit einem Tarifvertrag in Aussicht, die jahrelange Lohnstagnation zugunsten einer Positivdynamik abzulösen. Es ging um eine neue »Ordnung« und »um das Regelmäßige« (BRV).

(3) Schließlich wurde das Ungerechtigkeitsempfinden bei den Reinigungskräften durch despotische Umgangsformen angeheizt. Daraus speiste sich der Wunsch, nicht herablassend, sondern – im Umkehrschluss – respekt- und würdevoll behandelt zu werden. Die Leiterin dieses Arbeitsbereichs wird als »Herrscherin« bezeichnet und geschildert: »Wir waren nichts wert [...] Dreckbuttel bleibt Dreckbuttel.« (TK-II). Aus dieser Erfahrungswelt heraus wird verständlich, warum der *selektive Nutzen der Gewerkschaft als Rechtsbeistand* bei manchem Beschäftigten ein Beitrittsanreiz darstellte (MG-I 68; TK-II 53).

Die Verantwortungszuschreibung für diese ungerechten Zustände beim Arbeitgeber lag für viele auf der Hand. Der Familiarismus blieb bestehen, aber nach dem Tod des gemochten Leiters büßte der »Familienpakt« an Bindekraft ein und der Interessengegensatz zum Arbeitgeber trat mehr und mehr zutage. Das lag zum einen an der unbeliebten Nachfolgerin. Zum anderen lässt sich annehmen, dass die TVöD-Vergleiche die Ansicht beförderten, dass Kliniken durchaus in der Lage sein können, dieses Gehaltsniveau zu zahlen. Neben dem Tausch-Framing und den oben genannten Beteiligungsdefiziten tritt an dieser Stelle aber eine weitere zentrale Erklärung zutage, warum in der Waldklinik gewerkschaftliche Organisationsmacht nur aufflackerte, aber schlussendlich erlosch.

### *Demobilisierende Dynamiken: schwindende Hoffnung kollektiver Handlungsfähigkeit*

Bei der Beantwortung der Frage, ob die Klinik in der Lage gewesen wäre, das TVöD-Niveau zu zahlen, offenbarten die Interviews eine *Überzeugungslücke* im Organisationsprozess. Der Arbeitgeber könne zwar schwer argumentieren, er könne aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht mehr zahlen, während er Neueingestellten deutlich höhere Gehälter anbot als Altbeschäftigten (MG-I 86). Die Überzeugungslücke bestand aber darin, dass es in der Belegschaft durchaus Verunsicherung darüber gab, ob substanzielle Lohnsteigerungen langfristig nicht doch den Ruin der Klinik bedeuten würden. Auf der einen Seite ist sich das interviewte Mitglied sicher, dass allen Beschäftigten klar gewesen sei, dass die Klinik ein wirtschaftlich gut laufendes Unternehmen ist und deswegen in der Stiftung behalten wurde (MG I 91–96; so ähnlich auch TK-II 62–65). Auf der anderen Seite betonte aber das Management, dass es dem Mutterhaus schlecht gehe und die Mitarbeiter dort auf Löhne verzichteten. Das Ausmaß der Querfinanzierung war unbekannt. Zudem fehlte es an faktenbasiertem Gegenwissen, ob das Negativszenario, das die Klinikleitung zu zeichnen begann, tatsächlich jeglicher Grundlage entbehrte. Das Argument des Arbeitgebers, der selbst keine Fakten lieferte, konnte nicht entkräftet werden und habe »sehr stark« gezogen (BRV<sub>b</sub>). Selbst die zentrale Aktive war sich nicht sicher und übte sich in Zweckoptimismus:

»Ich habe dann immer gesagt: ›Nichtsdestotrotz, es muss irgendetwas passieren. Ich kann nicht, weil die Klinik verkehrt wirtschaftet oder weil irgendeiner nicht in der Lage ist die Betten zu füllen – warum auch immer, das ist ja nicht mein Problem, sondern das Problem oder die Aufgabe der Klinikleitung –, deswegen muss ich ja nicht hier unten an der Basis

in den sauren Apfel beißen. Der Geschäftsführer kriegt auch sein Geld und ich möchte meins auch haben. Das, was mir zusteht.« [...] Am Anfang habe ich gedacht: »Okay, vielleicht haben sie ja Recht.« Aber im Endeffekt habe ich gesagt: »Nein.« Aber andere haben eben immer gedacht: »Naja, dann lieber weniger Geld als arbeitslos«, oder so. Ich denke, das war schon ein Argument, wo sie viele mitgezogen haben.« (BRV<sub>b</sub>)

An dieser Stelle geriet es den Aktiven zum Nachteil, dass die Leitung dem Betriebsrat mit dem Anwachsen der gewerkschaftlichen Organisation die Auskunft über betriebsinterne Informationen verweigerte. Gerade unter älteren Beschäftigten im personalstarken Erzieherinnenbereich und den Beschäftigten im Reinigungsdienst habe die Sorgen bestanden, den Arbeitsplatz verlieren zu können (TK-II 251-257; BRV<sub>b</sub> 67-69). Es lässt sich schlussfolgern, dass darunter die Hoffnung litt, auf gewerkschaftlichem Pfade wirkmächtig sein zu können.

Es ist anzunehmen, dass diese Hoffnung noch weiter abnahm, als (a) sich der Eintritt in die Verhandlungsphase durch die Krankheit der Hauptamtlichen und Terminverzögerungen seitens der Klinikleitung hinausschob und (b) die Mitgliederzahl in der Vorverhandlungsphase von einst über 70 auf 54 absank, wodurch die einst gesetzte 70-Mitglieder-Schwelle wieder unterschritten wurde. Dies lag nicht zuletzt an dem erwähnten Gefühl des Hängen-Gelassen-Werdens, aber auch an den Personalwechseln und den intensivierte Suggestionen der Klinikleitung, die sowohl an die Überzeugungs-lücke als auch an die familiaristische Betriebskultur anknüpften:

»Von der Geschäftsführung kam auch: »Warum seid ihr denn Mitglied? Ist doch besser, wenn wir das machen, als wenn das jemand Außenstehendes macht. Man möchte doch einen Cut zu uns reinbringen. Der weiß doch eh nicht, wie hier der Hase läuft. [...] Die [Ver.di, M. T.] wüssten ja nicht, wie die finanzielle Lage ist. Wir wollen ja auch ein bisschen investieren. Die Gewerkschaft weiß nicht, was wir noch machen wollen und wie es bei uns aussieht. Wie es überhaupt aussieht, mit der Pflege, den Kuren.« Weil, es immer weniger geworden ist mit Kuranträgen. [...] Ich denke mir [...], die [Kolleginnen, M. T.] haben gedacht: »Die [Leitungspersonen, M. T.] haben doch ein bisschen recht. Die wissen eher, was los ist. Die Gewerkschaft weiß es halt nicht. Wir ziehen uns erst einmal zurück.«« (TK-II)

Das antigewerkschaftliche Engagement der Leitung intensivierte sich in dem Maße, wie die Organisierungsdynamik fort schritt und in die Vorverhandlungsphase eintrat. Anfänglich zeigte sich die Leitung angesichts des neuen Betriebsrats unter der zentralen Aktiven kooperativ, machte aber dann »voll die Schotten dicht« (BRV). Neben der erwähnten suggestiven Desinformationspolitik wurden Aktive und Unterstützer negativ sanktio-

niert: Mitglieder, die sich hinter die Initiative stellten, erfuhren negative Reaktionen der Leitung; gerade Ältere, die das Familien-Gefühl über Jahre kannten und schätzten, wurden eingeschüchtert (BRV<sub>b</sub> 151, BRV<sub>c</sub> 57). Beide befragten Aktiven wurden schikaniert – durch die Versetzung auf eine Hilfskraftstelle (BRV) und durch Einschüchterung und Mobbing seitens der Vorgesetzten, die nach Fehlern suchte, was zu psychischen Problemen und permanenter Angst führte (TK 15–19). Durch die Versetzung auf die Hilfskraftstelle und den Kräfte zehrenden Verhandlungsprozessen als Betriebsrätin verlor die zentrale Aktive die Freude an der Arbeit und verließ deswegen die Klinik. Dies wie auch die Blockadehaltung gegenüber dem Betriebsrat erlebte sie – wie auch ihre befragte Kollegin – *nicht* als strategisch kalkulierte Aktionen seitens des Managements (BRV 37; MG-I 104). Letztere fand erst im Nachgang heraus, dass die Leitung sich in Büchern zur Kündigung von Betriebsräten informierte (MG-I 38). Diese hausgemachte *union busting*-Variante ließ die Erwartung in der Mitgliedschaft weiter erodieren, gewerkschaftlich handlungsfähig werden zu können: »Den [Zusammenhalt, M. T.] hätten wir bei uns sowieso nie geschaffen. Weil ja bei uns immer irgendwer Stimmung gemacht hat« (TK-II).

Für die zentrale Aktive war nicht absehbar, dass ihr Wechsel der Organisierungsdynamik zum Verhängnis werden sollte (BRV 238). Wie sich erst im Nachgang zeigte, war ohne sie der Weg für das Management frei, mit denjenigen, die die zentrale Aktive einst mitzog, eine Betriebsvereinbarung zu Entgeltfragen abzuschließen. Diese Personen waren zuvor nicht als Kritiker aufgefallen (BRV 3–5). Das Einschwenken der einst von ihr »Mitgezogenen« (BRV) ist daher endogen aus dem (Organisierungs-)Prozess zu erklären.

Eine Vermutung der Hauptamtlichen war, dass die Betriebsräte vor dem Hintergrund gesunkener Mitgliederzahlen in dem erneuerten Verhandlungsangebot des Managements einen Weg sahen, in kurzer Zeit und auf »vermeintlich einfache Art und Weise« zu einer Verbesserung zu kommen (HA-LBZ-I 3). Diese Spekulation ist durchaus plausibel, wenn man folgende demobilisierende Dynamiken bedenkt: (1) Es gelang nicht, die familiaristische Betriebskultur derart aufzugreifen, dass der Gegensatz zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten nicht mehr übertüncht wurde und stattdessen ein für eine kollektive Aktivierung nötiger »Wir-Die«-Gegensatz klar hervortrat (vgl. Kap. 5.1). (2) Die Überzeugungslücke nagte an der Wahrnehmung kollektiver Handlungsfähigkeit. Dies wird umso plausibler, wenn man (a) das tauschlogische Framing der Mindestorganisationsgrade in Rechnung stellt, dessen formale Voraussetzungen zwischenzeitlich nicht

mehr erfüllt waren, und man sich (b) vergegenwärtigt, dass mit den antigerwerkschaftlichen Aktivitäten der Leitung absehbar wurde, dass kollektives Konflikthandeln nötig werden würde um zu einem Tarifvertrag zu kommen.

Die Betriebsvereinbarung löste schließlich die Sorgen und Zweifel auf, ob man auf dem gewerkschaftlichen Weg absehbar die Ungerechtigkeiten würde aufheben können – und zwar definitiv *ohne* die Klinik betriebswirtschaftlich zu überfordern und das Familiengefühl zu zerstören.

### *Der Zwischenstand*

Die klandestin verhandelte Betriebsvereinbarung milderte immerhin zwei der zentralen Ungerechtigkeiten in der Waldklinik ab: Nunmehr gab es eine einheitliche und transparente Entgeltordnungen samt Lohnsteigerungen von 150 bis 200 Euro (Brutto) für zahlreiche Beschäftigte und die Aussicht auf weitere Steigerungen je nach Betriebsergebnis (2016/2017: 2,2 Prozent). Einige Belegschaftsteile – wie der Reinigungsdienst – blieben davon ausgenommen. Jene Betriebsvereinbarung wäre ohne den (fragilen) Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht, den die bedingungsgebundene Tarifarbeit bewirkte, nicht denkbar. Immerhin war die halbe Belegschaft offenkundig Gewerkschaftsmitglied geworden und hatte sich für die Verhandlungen eine Tarifkommission gewählt.

Jene Betriebsräte, die die Tarifkommission schlussendlich aussteuerten, agierten als von »Gewerkschaft« und Belegschaft entkoppelte Stellvertreter. Dass sie einen Repräsentationsanspruch auf die Interessen der Belegschaft hatten, konnten sie auf einen demokratischen Wahlakt zurückführen, der den Betriebsräten einen »formalen Autoritätsanspruch« (Fürstenberg 1958: 419) verleiht. Sieht man einmal davon ab, dass die Lohngestaltung wegen des Tarifvorrangs typischerweise keine Verhandlungsmaterie von Betriebsräten sein darf (BetrVG § 77 Abs. 3), agierten diese Betriebsräte im Einklang mit der Repräsentationslogik des BetrVG, die durch eine repräsentativ-demokratische Stellvertretung für eine weitgehend passive Belegschaft charakterisiert ist (vgl. Kap. 4). In der Waldklinik bot diese Institution eine *Gelegenheitsstruktur*, um der brüchigen Repräsentationskraft »der Gewerkschaft« und der schwindenden Anziehungskraft des gewerkschaftlichen Pfades eine Alternative entgegenzustellen.

Dass die gewerkschaftliche Repräsentationskraft brüchig war, lässt sich nicht allein, aber auch aus dem Charakter der Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit als Tauschgeschäft erklären. Die *Tauschlogik*

begründete eine schwache gewerkschaftliche Bindung. Die Dominanz von ehrenamtlichen wie hauptamtlichen Repräsentanten, denen eine *klassische Stellvertreterrolle* zukam, begrenzte die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit zusätzlich, denn die gesamte Organisierungsdynamik litt enorm, als zentrale Promotoren – wie im Falle der Hauptamtlichen – die an sie gestellten Erwartungen nicht erfüllten oder – wie im Falle der zentralen Aktiven – den Betrieb verließen.

Vieles spricht dafür, das die Tarifikampagne einen anderen Verlauf genommen hätte, wenn die zentrale Aktive an Bord geblieben wäre. Sie war engagiertes Ver.di-Mitglied und galt als standfeste und anerkannte Kollegin (MG-I 108). Dass sich allerdings *alternative Stellvertreter* ohne Widerstand an die Spitze der Belegschaft stellen konnten, korrespondiert mit dem Verlauf der bedingungsgebundenen Tarifarbeit in diesem Fall, der – wenn auch wider Willen – stark von einer Stellvertretungspraxis geprägt war, die durch die Passivität eines großen Teils der Mitglieder ermöglicht wurde. Aber wie nachhaltig die Mitgliederzuwächse gewesen wären, ist ungewiss. Immerhin gab es zahlreiche Stimmen, die bekundeten, nach dem Abschluss des Tarifvertrags ihre Gewerkschaftsmitgliedschaft wieder aufgeben zu wollen.

Dass die Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit entgegen eigener Absichten einen anderen Verlauf nahm, kann auf zahlreiche Ursachen zurückgeführt werden. Vier erscheinen zentral: Der Tauschlogik-Frame der Mindestorganisationsgrade ist im Konzept bedingungsgebundener Tarifarbeit nach Oliver Dilcher auch enthalten. Traditionellerweise sind es die Hauptamtlichen, die »die Gewerkschaft« verkörpern und steuern, da sie z. B. zu Mitgliederversammlungen einladen können. Außerdem ist das Kompetenzgefälle zu Aktiven – insbesondere in »Neubetrieben« – typischerweise enorm. Nicht zuletzt gab es eine unzureichende gewerkschaftliche Verarbeitung des betrieblichen Kulturmixes aus Familiarismus und Despotie, der in der Waldklinik die Befähigung von Aktiven und die Beteiligung der Mitglieder begrenzte.

Ob die Hauptamtliche die Aktiven nicht hätte besser auf den Widerstand des Arbeitgebers vorbereiten und zu kollektivem Abhalten des Drucks anhalten können, bleibt eine offene Frage. In dem Handbuch der bedingungsgebundenen Tarifarbeit spielt das Thema, wie antigewerkschaftliche Mobilisierungen begegnet werden kann, ebenso wenig eine Rolle wie die Feinheiten des erstmaligen Aufbaus eigenständiger, handlungsfähiger Aktivengruppen.

### 9.3.2 Tarifarbeit als Tauschgeschäft: Die Waldklinik als exotischer Einzelfall?

Zunächst wirken die Vorgänge in der Waldklinik wie eine exotische Geschichte. In keinem der anderen Betriebsfallstudien wird über eine derart hohe Fluktuation unter Beschäftigten wie Aktiven geklagt; nirgends intervenierte der Betriebsrat derart gegen die gewerkschaftliche Organisation. Der Vorgang ist auch deswegen außergewöhnlich, weil die Hauptamtliche auch an der Tarifarbeit in der Berg- und Talklinik mitwirkte. Dort gab es stabile Aktivenkerne und keine vergleichsweise starke Stellvertretungsorientierung in den Belegschaften im Folge der bedingungsgebundenen Tarifarbeit.

Wie beschrieben ist diese Stellvertretungserwartung neben dem speziellen Framing der Mindestorganisationsgrade auch auf den besonderen Betriebskulturmix aus Despotismus und Familiarismus zurückzuführen. Gerade letzteres macht die gewerkschaftliche Organisation in zahlreichen Kleinbetrieben üblicherweise schwerer (Moore/Read 2006; Holten/Crouch 2014). Kleine Betriebe mit gemeinschaftlicher Sozialordnung sind aber keineswegs eine seltene Herausforderung gewerkschaftlicher Organisation (Kotthoff/Reindl 1990). Eine kleinbetriebliche Ausgangssituation ist weder eine Rarität in der deutschen Betriebslandschaft im Allgemeinen noch in der Rehaklinik-Sparte im Besonderen – ein Viertel aller Vorsorge- und Reha-Kliniken in Deutschland hatten 2017 weniger als 100 Beschäftigte und etwas mehr als die Hälfte hatte 100 bis 249 Mitarbeitende (Statistisches Bundesamt 2018). Außerdem zeigt Penney (2006) anhand von zwei gegensätzlich verlaufenden gewerkschaftlichen Anerkennungskampagnen an US-Kliniken, dass eine familiaristische Betriebskultur keineswegs zwingend gewerkschaftliche Organisationen ver- oder behindert. Eine solche kann zum normativen Nährboden von Empörung und gewerkschaftlicher Organisation werden. Das ist etwa dann der Fall, wenn sie als Referenzfolie – im Sinne einer Vorstellung »guter alter Tage« – aufgegriffen wird, die unter den neuen Bedingungen wie einem Wechsel in der Leitung verloren zu gehen droht. »Gewerkschaft« wird so zum Vehikel und Verteidiger dieser Belegschaftsorientierungen und verleiht diesen zugleich einen neuen Sinn. Im Fall der erfolgreichen Organisation gelang die Transformation der »idea of family into a picture of equal partners in a mutually dependent relationship. [...] Family became the symbolic language through which workers came to understand the union and collective action« (ebd.: 151, 156). Gehen

gewerkschaftliche Handlungsangebote und Ansprachen an derlei betrieblichen Orientierungen vorbei, droht »Gewerkschaft« als etwas Externes und Störendes wahrgenommen zu werden.

Als eine weitere Besonderheit der Waldklinik mag gelten, dass die Anzahl der *Mitarbeiterwechsel* überdurchschnittlich ist. Zahlen dazu liegen mir nicht vor. Dass regelmäßig Beschäftigte den Betrieb verlassen, ist eine typische Herausforderung gewerkschaftlicher Organisierung: Im Jahr 2010 lag die durchschnittliche jährliche Fluktuationsrate (exklusive Renteneintritte, Mutterschutz u. a.) in deutschen Betrieben bei neun Prozent (Müller 2012: 369; dazu auch Rhein 2010: 3 f.). Demnach müsste ein Organisationsprozess, der von der Aktivierungs- bis zur Verhandlungsphase fünf Jahre umfasst, damit rechnen, dass sich in diesem Zeitraum fast die Hälfte der Belegschaft erneuert.

Für den Organisationsprozess in der Waldklinik war das Framing und die entsprechende Wahrnehmung von Gewerkschaft als *Anbieter eines Tauschgeschäfts* bzw. als *Dienstleister* charakteristisch. Daher wurden zahlreiche Beschäftigte im Grunde durch selektive Anreize zum Gewerkschaftsbeitritt motiviert – Rechtsbeistand, der Rechtsanspruch auf die Inhalte eines etwaigen Tarifvertrags, aber auch die ab einem bestimmten Mindestorganisationsgrad vermeintlich erst einsetzende fachliche Unterstützung auf dem Weg zu einem Tarifvertrag waren offenbar zentrale Beitrittsmotive. Derartige selektive Anreize spielten in den anderen Untersuchungsbetrieben selten und wenn überhaupt eine untergeordnete Rolle (vgl. Kap. 10.3). Aber in Ansätzen waren derlei instrumentell-tauschlogische Orientierungen auch in anderen der untersuchten Fälle zu finden. Auch deswegen ist anzunehmen, dass die Waldklinik kein exotischer Einzelfall ist: Man muss dafür nicht in den US-Kontext blicken (z. B. Markowitz 1998: 372 f.). Erinnerung sei an die Verknüpfung der Mindestorganisationsgrad-Bedingung bei Zuckerwelt mit der Unterstützung für eine Betriebsratswahl oder dass bei Gesoma mancher seinen Beitritt »wie eine Versicherung gesehen [habe, M. T.] [...] ›Ich gehe jetzt rein, und dann könnt ihr anfangen [...] Jetzt habt ihr es doch. Jetzt können wir ja rausgehen« (BR-IV). Wie aus dem Experteninterview mit einem Ver.di-Hauptamtlichen hervorgeht, gibt es derlei Dynamiken auch bei der Anwendung bedingungsgebundener Tarifarbeit in der Abfallwirtschaft. Dieser berichtet von einem ehemaligen kommunalen Betrieb mit seinen 110 Beschäftigten, in dem es seit 2013 einen kontinuierlich verhandelten Haustarifvertrag, aber wenige Mitglieder gab. Nach ersten Mitgliederzuwächsen brach die Organisierungsdynamik in

diesem Fall zusammen, als der Betriebsrat die zuständige Gewerkschaftsorganisation erfolgreich bedrängte, den Haustarif erneut abzuschließen, statt ihn solange ungekündigt zu lassen, bis die gewerkschaftliche Machtbasis gestärkt sein würde. So forderte es die Tarifkommission. Der Betriebsrat kultivierte offenbar ein Gewerkschaftsverständnis, demzufolge Ver.di ein Dienstleister für Tarifverhandlungen ist. Dessen Haltung gibt der Befragte so wieder: »Eigentlich zahlen wir Gewerkschaftsmitgliedsbeitrag, dafür dass Ver.di hier alle 12 bis 18 Monate auftaucht« (HA-BU-02-I). Über diese Einzelfälle hinaus geht aus den Experteninterviews im Organisationsbereich von Ver.di hervor, dass die bedingungsgebundene Tarifarbeit durchaus auch von manchem Gewerkschaftssekretär auf eine Art Tausch »Mitglieder gegen Unterstützung für die Tarifarbeit« reduziert wird (vgl. Kap. 2). Das scheint der Hintergrund dafür zu sein, dass die bedingungsgebundene Tarifarbeit zum Leidwesen ihrer Befürworter auch als »50 Prozent-Methode« kolportiert wird. Ob als sprachliches Malheur oder bewusstes Tauschangebot – das Framing der Mindestorganisationsgrade als Tauschgeschäft ist *kein Einzelfall* aus der Waldklinik. Dies bestätigt schließlich auch das folgende Zitat einer Hauptamtlichen. Es macht zugleich deutlich, welche fatalen Konsequenzen für die gewerkschaftliche Organisierung ein solches Framing haben kann:

»Manche gehen ja in Betriebe und sagen ›Wenn ihr eintretet, dann mache ich euch den Tarifvertrag.‹ Dazu versteigen sich manche Kollegen tatsächlich in der Sprache. Und der Zuhörer nimmt es genauso auf, wie er es gehört hat: ›Wenn du eintrittst, dann mache ich dir den Tarifvertrag.‹ So stimmt das aber nicht. Man kann sagen ›Ich werbe dafür,‹ ›Die Chancen sind gut‹, sprachlich ist das was anderes, aber ich selbst mache ja keinen Tarifvertrag. Aber, wenn ich so Versprechungen mache und die dann nicht einhalten kann, dann vergisst mir das der Mensch beziehungsweise die Belegschaft Jahre, Jahrzehnte, ewig nicht.« (HA-LBZ-I)

Das Zitat stammt von der für die Waldklinik zuständigen Hauptamtlichen. Es offenbart, dass es nicht in ihrer Absicht lag, ein tauschlogisches Framing in der Waldklinik zu bedienen. Wie aber etwa auch die Betriebsfallstudie der Talklinik gezeigt hat, liegt die Umsetzung einer Strategie nicht allein in der Hand der Hauptamtlichen. Jeder Organisationsprozess hat sich mit den *Eigensinn* der betrieblich Beteiligten auseinanderzusetzen. Die Begründung eines Mindestorganisationsgrades mit den Kosten für Tarifverhandlungen und der Anschein, es handele sich um eine formale Satzungsfrage, sind aufgrund der Satzungen (NGG) und der Rolle von Hauptamtlichen als Verhandlungsführende sachlich richtig. Beides ist damit in Ansätzen naheliegend –

ganz unabhängig davon, ob es dem Dilcher-Konzept oder der NGG-Tarifordnung um den Grundgedanken geht, dass Tarifverhandlungen Machtfragen sind. Welches Framing bei den konkreten Einzelpersonen wirkt und wie sehr diese sich eingebunden fühlen, hängt nicht zuletzt von der nachdrücklichen Kommunikation und konkreten Beteiligungsstrategie in deren Arbeitsbereichen ab – wie gezeigt, erfahren Beschäftigte die Beteiligungsintensität und auch die Notwendigkeit der Mindestorganisationsgrade durch konkrete, werbende Einzelpersonen. Von deren Framing der Mindestorganisationsgrade und der konkreten Ausgestaltung der Rückkopplungs- bzw. Beteiligungsarbeit zwischen gewerkschaftlichen Repräsentanten und Repräsentierten hängt letztlich ab, welches Bild von Gewerkschaft sich bei den Adressaten entwickelt – das des *Dienstleisters*, das des zu unterstützenden *Stellvertreters* oder das des solidarisierten *Mitgliederkollektivs*. In Abhängigkeit von diesem Bild wirken sich Unterstützungslücken seitens der Hauptamtlichen oder zweifelhafte Verhandlungskompromisse auf die gewerkschaftliche Verbundenheit aus. Dafür sprechen zumindest die verschiedenen Varianten gewerkschaftlicher Organisationsmacht, die nach den initialen Tarifabschlüssen in den Fallbeispielen der drei untersuchten Typen vorliegen. Darüber gibt Tabelle 15 im folgenden Kapitel Auskunft. Dieses verdichtet die Erkenntnisse der bisherigen Fallauswertung.

#### 9.4 Zwischenfazit: Wirkfaktoren bedingungsgebundener Tarifarbeit

Ausgangspunkte der zurückliegenden Fallrekonstruktionen waren die Fragen, warum bedingungsgebundene Tarifarbeit eine wirkungsvolle Organisationsstrategie ist und wie sich unterschiedliche Erfolge beim Aufbau betrieblicher Organisationsmacht im Rahmen der erstmaligen Anwendung dieses Ansatzes erklären lassen. Ein Vergleich über alle Fallstudien hinweg legt drei zentrale Faktoren frei, die *in den untersuchten Fällen* bedingungsgebundener Tarifarbeit – von Fall zu Fall mehr oder weniger stark – wirken. Abbildung 6 veranschaulicht diese Wirkfaktoren.

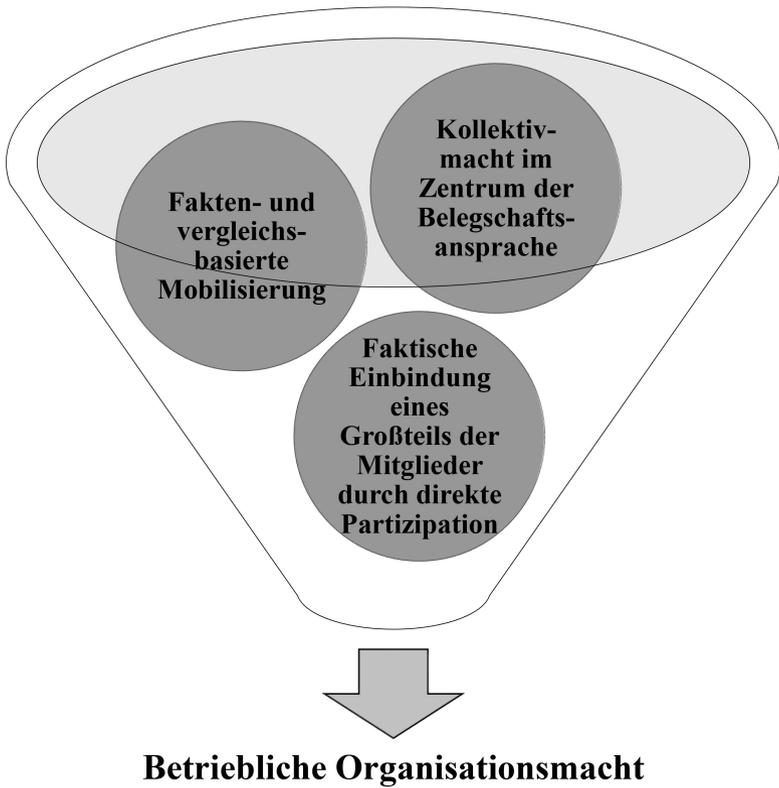


Abbildung 6: Zentrale Wirkfaktoren bedingungsgebundener Tarifarbeit

Quelle: eigene Darstellung

### (1) Kollektivmacht im Zentrum der Belegschaftsansprache

Indem gewerkschaftliche Repräsentanten die Frage nach der *kollektiven Mächtigkeit* ins Zentrum der betrieblichen Debatte rücken, wird ein zentraler Organisationsanreiz gesetzt bzw. die Teufelsspirale der vergangenen (Haus-)Tarifpolitik aufgebrochen. Die Kollektivmacht wird prominent als Voraussetzung – eben als *Bedingung* – für das Erreichen anvisierter interessenpolitischer Ziele proklamiert. Kollektive Mächtigkeit meint die Anzahl der Mitglieder und typischerweise auch die Bereitschaft zu kollektiven Aktionen. Gewerkschaftliche Repräsentanten verkoppeln so ihr Schicksal mit der Folge- bzw. Aktionsbereitschaft der Repräsentierten. Statt auf ein Entgegenkommen des Unternehmens in tradierten Verhandlungsbeziehungen

oder das Schmieden von Bündnissen außerhalb des Betriebs oder Ähnliches zu setzen, wird auf die Stärke der organisierten Mitgliedschaft gebaut. »Ohne diese Mächtigkeit gibt es keinen neuen Tarifvertrag!« und »Keine Verhandlung aus der Defensive (mehr)!« lauten zentrale Botschaften. Dies ist in gewisser Weise ein gewerkschaftliches Novum, da zuvor oftmals für bzw. mit organisierten Minderheiten verhandelt wurde. Im Zuge dessen wird im günstigen Fall das gewerkschaftliche Tabu gebrochen, den Organisationsgrad offenzulegen. Mit einer als Indikator der Kollektivmacht begründeten Mindestanzahl an Mitgliedern in der Belegschaft kann optimalerweise ein *break even point* für die gewerkschaftliche Organisation gesetzt werden. Entsteht eine positive Beitrittsdynamik und wird diese transparent gemacht, dann hilft dies, zögernde Sympathisanten zum Beitritt anzuregen. Denn diese können ihren Beitritt als konkreten Beitrag verstehen, eine nahende notwendige machtpolitische Hürde zu nehmen. Ein Mapping kann diesen Anspracheprozess unterstützen und systematisieren. Die kollektive Mächtigkeit in das Zentrum der Ansprache zu rücken, mag als eine triviale Selbstverständlichkeit erscheinen. Sie ist es allerdings nicht, denn viele Beschäftigte wissen schlicht nicht, dass Tarifverhandlungen eine Frage der Machtverhältnisse sind. Demgegenüber sind Stellvertretungs- und Serviceerwartungen an Gewerkschaften weit verbreitet (vgl. Kap. 2).

Der *Fallvergleich* zeigt, dass das genaue Framing der Mindestorganisationszahl sich unterscheidet. In den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess und als verstärkte Stellvertretung steht eben jene Machtfrage im Zentrum. Während beim erstgenannten Typ die Mindestorganisationsgrade überwiegend als kollektive Selbstbehauptung eines solidarisierten Mitgliederkollektivs wahrgenommen werden, wird diese Bedingung im zweiten Typus überwiegend als Rückhalt für die gewerkschaftlichen Stellvertreter verstanden. In beiden Varianten erwies es sich als wichtiger Werbehebel, die kollektive Organisiertheit als machtpolitische Notwendigkeit für die anvisierten interessenpolitischen Ziele zu proklamieren – wenn auch in den Referenzfällen verstärkter Stellvertretung in unterschiedlichem Maße, je nachdem wie offen und intensiv in dem konkreten Fall mit dem Organisationsgrad geworben wurde. Im Falle von Zuckerwelt, wo ein Mindestorganisationsgrad im Zuge der Betriebsratswahl vonseiten des Hauptamts aufgestellt wurde, verstärkte die numerische Maßgabe eine in der Belegschaft verbreitete Stellvertretungserwartung eher, als sie infrage zu stellen. Denn manchem erschien sie eher als formale Hürde, welche »die NGG« bei ihrer Wahlhilfe aufbaute, denn

als Indikator des kollektiven Veränderungswillens oder als machtpolitische Notwendigkeit.

Im Referenzfall bedingungsgebundener Tarifarbeit als Tauschgeschäft wirkte auch die Rahmung der Mindestorganisiertenanzahl als Ausdruck notwendiger Kollektivmacht. Diese stand aber nicht bzw. nicht allein im Zentrum. Die Notwendigkeit, eine kritische Masse zu organisieren, wurde sehr prominent als eine Art Tauschgeschäft aufgefasst und weitergetragen. Zahlreiche Gewerkschaftsbeitritte werden durch die Orientierung an »der Gewerkschaft« als Dienstleister begründet, dessen Unkosten für die Expertenleistung »Tarifverhandlung« man mit dem Mitgliedsbeitrag begleicht. Die Referenzfallstudie zeigt, dass die tauschlogische Rahmung durchaus ein Hebel für Beitritte sein kann, aber damit eine vergleichsweise schwache gewerkschaftliche Bindung einhergeht.

### *(2) Fakten- und vergleichsbasierte Mobilisierungsarbeit*

Für die gewerkschaftliche Organisation der Belegschaften ist es außerdem wichtig, dass die Beschäftigten durch Überzeugungsarbeit mittels Fakten und Vergleichen zu gewerkschaftlichem Handeln bewegt werden. Im Lichte der *Mobilization Theory* betrachtet wird die gewerkschaftliche Folge- und Beteiligungsbereitschaft im Rahmen bedingungsgebundener Tarifarbeit im Erfolgsfall durch folgende Prozesse entfacht:

(2a) Gewerkschaftliche Repräsentanten setzen an den zentralen Unzufriedenheitsthemen an und transformieren diese zu einem kollektiven Ungerechtigkeitsbewusstsein. Sie legen normative Widersprüche frei oder spitzen diese zu. Hierbei spielen *Entgeltvergleiche* zwischen dem eigenen Betrieb und Firmen aus demselben Konzern, derselben Branche und/oder Region eine zentrale Rolle. Die bedingungsgebundene Tarifarbeit in den untersuchten Fällen setzt demnach eine Erkenntnis arbeitssoziologischer Gerechtigkeitsforschung methodisch-taktisch um – nämlich dass kollektiven Mobilisierungen zugrunde liegende Gerechtigkeits- und Rationalitätsorientierungen »typischerweise einen relationalen und vergleichenden Charakter besitzen« (Wolf 2017: 228; vgl. auch Menz 2017a). Profitgetriebene Lohn- und Leistungspolitiken – wie sie sich etwa in Tariflosigkeit oder Tarifen weit unterhalb des Branchenniveaus ausdrücken – sind in den untersuchten Kliniken und Betrieben der Nahrungsmittelindustrie die typischen Triebkräfte einer ausgeprägten subjektiven Lohn-Leistungs-Imbalance. Im Falle der Be-

triebe der Nahrungsmittelindustrie und teilweise in der Waldklinik werden diese Verhältnisse durch despotische Betriebsregime abgesichert, welche die Anerkennung der Leistungsverausgabung missen lassen und stattdessen mit Willkür und Intransparenz in den Entgeltordnungen einhergehen.

(2b) Gewerkschaftliche Repräsentanten können plausibel machen, dass für jene Ungerechtigkeiten das betreffende Unternehmen verantwortlich ist und (2c) durch die gewerkschaftliche Organisierung Abhilfe geschaffen werden kann. Hierbei ist es wichtig, dass es den gewerkschaftlichen Repräsentanten gelingt, das Szenario der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit kollektiver Bescheidenheit anzuzweifeln bzw. zu dekonstruieren. Dabei spielen *Fakten über Gewinne und die Wirtschaftlichkeit* des Unternehmens und die *Identifikation von Widersprüchen* in den dekollektivierend gedachten Proklamationen der Kapital-Seite ebenso eine aktivierende Rolle wie (*Aufwärts-*)*Vergleiche* mit anderen ähnlichen Betrieben, in denen gewerkschaftlich hochorganisierte Belegschaften tarifliche Verbesserungen erhielten.

Der *Fallvergleich* bezüglich dieses Wirkfaktors legt auf den ersten Blick keine grundsätzlichen Unterschiede zwischen den Fallbeispielen der Typen bedingungsgebundener Tarifarbeit frei. In allen Fällen war eine derart gestaltete aktivierende Überzeugungsarbeit ein wichtiger Faktor der entfalteten Beitrittswellen. Eine Überzeugungslücke bremste in der Waldklinik, dem Referenzfall bedingungsgebundener Tarifarbeit als Tauschgeschäft, aber die Organisierungsdynamik deutlich. Denn es blieben Zweifel, ob die Klinik höhere Entgelte würde zahlen und ob die Leitung zu Zugeständnissen würde bewegt werden können, nachdem wichtige Stellvertreter wie auch zahlreiche Mitglieder die Klinik verlassen hatten.

### (3) *Faktische Einbindung eines Großteils der Mitglieder durch direkte Partizipation*

Der Aufbau betrieblicher Organisationsmacht wird maßgeblich durch die *direkte Partizipation* der Aktiven und der einfachen Mitglieder befördert. Auch wenn im konzeptionellen Diskurs um bedingungsgebundene Tarifarbeit in Ver.di und NGG zuweilen das Ende vom Stellvertreterhandeln suggeriert wird (vgl. Kap. 2), kommt Hauptamtlichen und Aktiven in allen Fällen die Rolle von herausgehobenen Gewerkschaftsrepräsentanten und Delegierten zu. Als solche agieren sie im Erfolgsfall aber *eng gekoppelt* mit den Repräsentierten. Um diese Kopplung zu erreichen, sind folgende Be-

teiligungsinstrumente zentral: Umfragen, die freie Wahl und Bestätigung von Tarifkommissionsmitgliedern, Versammlungen, Mitgliedervoten, umfassende Flugblätter, kollektive Aktionen und direkte Gespräche zwischen gewerkschaftlichen Repräsentanten und Beschäftigten bzw. Mitgliedern. Letztere stellen in den untersuchten Fällen ein kaum zu überschätzendes Element erfolgreicher gewerkschaftlicher Mobilisierung *und* Beteiligung von Beschäftigten dar.

Der Stellenwert direkter Gespräche macht deutlich, dass die Einschätzung des Beteiligungsgrades eines gewerkschaftlichen Erneuerungsansatzes verkürzt bleiben muss, wenn lediglich die *formalen* Beteiligungsverfahren (wie etwa Wahlen) beachtet werden. Zum einen wird die reale Beteiligungserfahrung von Mitgliedern erheblich durch die direkten Gespräche als *informeller Form* der Beteiligung geprägt. Zum anderen gibt es *quasi-informelle Voraussetzungen gelingender Mitgliederbeteiligung*: Im Falle von direkten Gesprächen ist es wichtig, dass die Mitglieder die Gespräche auch als offene Kommunikation und nicht nur als Informationsweitergabe oder gar als paternalistischen Appell erfahren und ein Stil der Redlichkeit die Kommunikation prägt; im Falle von Mitgliederversammlungen steigt die Beteiligung, wenn Mitglieder sich eingeladen fühlen und den Eindruck haben, dass ihre Anliegen im Mittelpunkt stehen und sie frei entscheiden können. Die Teilnahme zu erhöhen, kann mehr oder weniger stark von den gewerkschaftlichen Repräsentanten forciert werden – von der Wahl eines oder gar mehrerer günstiger Zeitfenster über intensive Werbearbeit im Vorfeld der Versammlungen bis hin zur Entscheidung für arbeitsplatznahe Versammlungsorte.

Der *Fallvergleich* offenbart, dass es zwischen den Beispielen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess und denen als verstärkte Stellvertretung ein deutliches *Partizipationsgefälle* gibt. Dieses macht sich nicht an dem Vorhandensein bzw. der Abwesenheit der einen oder anderen Beteiligungsform fest. Entscheidender ist, wie intensiv sich die gewerkschaftlichen Repräsentanten mit den Repräsentierten verkoppeln. Die *Intensität der Verkopplung* steigern sie, indem sie verschiedene Formen und Aspekte formeller wie informeller Beteiligung nutzen. Im Referenzfall bedingungsgebundener Tarifarbeit als Tauschgeschäft wird indes die identifikationsstiftende Funktion der direkten Mitgliederbeteiligung regelrecht blockiert, dadurch dass zahlreiche Mitglieder eine instrumentelle Servicebeziehung zur Gewerkschaft pflegen.

Für die Fälle bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess gilt: In allen drei Beispielen zeichnete sich die Tarifarbeit durch eine *intensi-*

ve *faktische Einbindung eines Großteils der Mitglieder* aus. Eine hohe Informationstransparenz und Diskussionsbeteiligung wurde entweder mit tatsächlicher Entscheidungsbeteiligung der Mitglieder (Waffelhaus, Bergklinik) oder mit einer engen Rückkopplungsarbeit durch Umfragen und Eins-zu-eins-Gespräche im Betriebsalltag verbunden (Polarkliniken). In allen drei Fällen stehen eine relativ eigenständige Tarifkommission und/oder herausgehobene ehren- wie hauptamtliche Führungspersonen, die sich auf den Mitgliederwillen und gemeinschaftliches Vorgehen verpflichten, im Zentrum der betrieblichen Organisationsmacht. Diese Aktiven stellen die kontinuierliche Handlungsfähigkeit der Gewerkschaftsmitglieder als Gruppe sicher, »deren Tarifarbeit« sie gewissermaßen als kollektive Verhandlung organisieren.

Für die drei Fälle bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung gilt: Im Vergleich zu klassischen Flächentarifverhandlungen waren diese Haustarifauseinandersetzungen durchaus mitgliedernah und partizipativ. Insbesondere in der Talklinik, wo der Tarifarbeit das Dilcher-Konzept explizit zugrunde lag, wurde die Tarifarbeit strategisch geplant; es wurden Mitgliederbefragungen, -versammlungen und -entscheide durchgeführt und die Tarifkommission zu einem präsenteren betrieblichen Akteur aufgebaut. *Aber* in Relation zur bedingungsgebundenen Tarifarbeit als kollektivem Prozess waren die Beteiligungsprozesse für Gewerkschaftsmitglieder in allen drei Fällen *lückenhafter, weniger wechselseitig* und an relevanten Punkten *nicht verbindlich direkt-demokratisch*. So entstand in allen drei Fällen trotz Mitgliederbeteiligung eine von Stellvertretungshandeln geprägte Tarifarbeit, obwohl dies im Fall der Talklinik im Spannungsverhältnis zum Konzept und dem Wunsch von manchem Aktiven und Hauptamtlichen stand.

*Vertiefung: Zur besonderen Wirksamkeit der partizipativeren bedingungsgebundenen Tarifarbeit als kollektiver Prozess*

Betrachtet man die Art der Organisationsmacht in den sieben Intensivfallstudien nach dem Abschluss der ersten bedingungsgebundenen Tarifverhandlung und ordnet sie nach den drei Typen, spricht dies bereits für eine höhere Revitalisierungswirkung des intensiveren Beteiligungsmodells der bedingungsgebundenen Tarifarbeit als kollektiver Prozess im Vergleich zur bedingungsgebundenen Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung bzw. Tauschgeschäft (Tabelle 15).

<b>Fallbetrieb</b>	<b>Art der Organisationsmacht</b>
<i>bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiver Prozess</i>	
Bergklinik	Mehrheitliche Organisationsmacht
Rehaklinik Polar	Mehrheitliche Organisationsmacht
Waffelhaus	Mehrheitliche Organisationsmacht
<i>bedingungsgebundene Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung</i>	
Talklinik	Fragmentarische Organisationsmacht
Zuckerwelt	Fragmentarische Organisationsmacht (+)
Gesoma	Fragmentarische Organisationsmacht
<i>bedingungsgebundene Tarifarbeit als Tauschgeschäft</i>	
(Waldklinik)	Marginal-implodierende Organisationsmacht

Tabelle 15: Organisationsmacht je Fallbetrieb nach Abschluss der ersten Verhandlung im Stile bedingungsgebundener Tarifarbeit

Anmerkung: Ein »+« weist darauf hin, dass in diesem Fall die Organisationsmacht zur nächststärkeren Variante tendiert. In der Waldklinik kam es nicht zum Tarifabschluss.

Quelle: eigene Darstellung

Versteckt sich hinter diesem Zusammenhang zwischen dem Typus bedingungsgebundener Tarifarbeit und der Organisationsmächtigkeit womöglich ein Nexus, der sich nicht maßgeblich auf die soziale Logik der jeweils betriebenen Tarifarbeit zurückführen lässt? Die nachfolgende Erörterung dieser Frage geht zugleich über den bisherigen Beitrag dieser Untersuchung hinaus, das Desiderat der Revitalisierungsforschung zum Stellenwert der Mitgliederbeteiligung (vgl. Kap. 3.4) zu beseitigen.

Unabhängig der drei Typen konnte in allen Untersuchungsfällen zunächst die Mehrheit der (Stamm-)Belegschaften – mit Ausnahme der Talklinik – zum Gewerkschaftsbeitritt motiviert werden. Die *fakten- und vergleichsbasierte Mobilisierungsarbeit* und die *Mindestorganisationsgrade* erwiesen sich als wirkungsvolle Ansprachehebel. Wie bereits gesagt, erzeugte das tauschlogische Framing im Fall der Waldklinik allerdings eine wichtige Bruchstelle in der Mitgliederbindung. Auch das machtpolitische Framing bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung sollte sich in Wechselwirkung mit dem schwächeren Beteiligungsmodus negativ auswirken, als sich Output-Legitimitätszweifel einstellten.

Es ist durchaus denkbar, dass sich die zwischenzeitlich erreichte Steigerung der betrieblichen Organisationsmacht in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung positiv entwickelt hätte, wenn der Verhandlungsoutput in allen drei Fällen nicht etlichen Mitgliedern und Beschäftigten fragwürdig erschienen wäre. So aber belastete

die mangelhafte Output-Legitimität die Repräsentationsbeziehung zwischen gewerkschaftlichen Führungspersonen und einfachen Mitgliedern bzw. Belegschaft, die weithin auf Vertrauen in die Strategiefähigkeit der Stellvertreter aufgebaut wurde. Gewerkschaftliche Repräsentanten hatten Erwartungen geschürt, die zu erreichen ihnen aus Sicht zahlreicher Mitglieder nicht gelang. Hatte man den gewerkschaftlichen Repräsentanten zuvor qua Beitritt den Rücken gestärkt, so wie es die Werbearbeit vielfach nahelegte, kehrte man ihnen nun auf die gleiche Art und Weise den Rücken. Der Output (im Sinne der Höhe der materiellen Zugeständnisse seitens der Kapital-Seite) wird grundsätzlich auch durch Rahmenbedingungen beeinflusst, die gewerkschaftlich nicht oder nicht mittelbar zu verändern sind (z. B. die Prosperität des Unternehmens). Hinsichtlich derartiger Rahmenbedingungen unterscheiden sich aber weder die Intensivfälle der Kliniken noch die Intensivfälle der Nahrungsmittelindustriebetriebe maßgeblich untereinander (vgl. auch Kap. 11.1 bis 11.3).

Nimmt man die Fälle der bedingungsgebundenen Tarifarbeit als kollektiver Prozess als Referenzfolie wird deutlich, warum gerade eine auf intensive Kopplung gerichtete *direkt-partizipative Beteiligung* von Aktiven und Mitgliedern für den Aufbau gewerkschaftlicher Organisationsmacht wichtig ist: Zum einen wird Mitgliedern mit besonderer Engagementbereitschaft in Aktivenkreisen oder gewählten Tarifkommissionen die Möglichkeit gegeben, Gewerkschaft selbst mit Leben zu füllen. Auf diesem Wege können sie *individuelle gewerkschaftliche Selbstwirksamkeit* erfahren. Diesen Begriff führe ich an dieser Stelle eigens ein, weil er sich im Forschungsprozess als nützliche analytische Kategorie herausstellt. Individuelle gewerkschaftliche Selbstwirksamkeit definiere ich in Anlehnung an Markowitz (1998: 358) sowie Fiorito und Kollegen (2011: 506) als *Erfahrung*, dass das *eigene* Handeln einen positiven Einfluss auf gewerkschaftliches Geschehen – allen voran die Tarifarbeit und deren Effekte – hat.<sup>81</sup> Dies verspricht jüngerer Forschung

---

81 Der Begriff der Selbstwirksamkeitserfahrung ist nicht mit dem populären psychologischen Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung gleichzusetzen (vgl. Bandura 2009 [1995]; Schwarzer/Jerusalem 2002). Letztgenannte Autoren definieren Selbstwirksamkeitserwartung als »Gewissheit, neue oder schwierige Anforderungssituationen auf Grund eigener Kompetenz bewältigen zu können« (ebd.: 35). Auf den Unterschied zwischen dem Kelly'schen Begriff der kollektiven Handlungsfähigkeit und dem der gewerkschaftlichen Selbstwirksamkeit gehe ich im Schlussteil dieser Untersuchung genauer ein (Kap. 14.1). Letzterer Begriff wird ohne Rückgriff auf Hartmut Rosa (2017: 269 ff.) definiert, der die Forschung im Anschluss an Albert Bandura in seine Resonanz-Theorie aufnimmt. Schnittmengen und Differenzen auszuloten, ist ein interessantes Sujet zu künftiger Forschung.

zufolge, die Gewerkschaftsbindung zu stärken (Fiorito et al. 2011, 2014). Optimalerweise sind diese Aktivenkerne zahlreich aufgestellt und streben danach, größer zu werden sowie die wichtigsten Belegschaftsteile abzubilden. Dies erhöht deren Repräsentationsfähigkeit in der Belegschaft, verteilt die Arbeitslast auf mehrere Schultern und macht es so möglich, dass dieser Aktivenkern ein weites Kommunikationsnetz im Betrieb pflegen kann. Das erhöht die Informationstransparenz und ermöglicht es, Mitglieder informell in Diskussions- und Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Es wundert daher nicht, dass das Mitgliederengagement steigt, wenn Mitglieder mit Aktiven vernetzt sind (Fiorito et al. 2011).

Zum anderen werden einfache Mitglieder in einer Tarifarbeit als Kollektivprozess als machtpolitisch notwendiger Bestandteil adressiert und können – bei zufriedenstellenden subjektiven Folgewirkungen – so schließlich eine Erfahrung machen, die für deren gewerkschaftliche Bindung wichtig ist. Diese Erfahrung möchte ich mit *kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit* auf den Begriff bringen. Unter kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit verstehe ich die Erfahrung, dass das *massenhafte Zusammenwirken* von Gewerkschaftsmitgliedern einen positiven Effekt auf gewerkschaftliches Geschehen – allen voran die Tarifarbeit und deren Effekte – hat. In einer als kollektivem Prozess angelegten Tarifarbeit können zahlreiche Mitglieder kollektive gewerkschaftliche Selbstwirksamkeit erfahren – zum einen symbolisch, wenn die positiven Verhandlungsergebnisse auf die transparent gemachte Zahl der Mitglieder zurückgeführt wird, und zum anderen faktisch, im Falle von druckvollen kollektiven Aktionen, der Entscheidungsbeteiligung sowie bei Versammlungen.

Offen gestaltete und zahlreich besuchte Mitgliederversammlungen sind nicht nur eine wichtige selbstwirksamkeitsförderliche Gelegenheit, weil man eine Ahnung von der Kollektivmacht bekommt, Einfluss nimmt und sich die Gesinnungsgenossenschaft bestätigt, sondern auch ein Ort, um mobilisierungsrelevantes Wissen zu erhalten. Sorgen von Beschäftigten ob der kollektiven Durchsetzungsfähigkeit können dort ebenso artikuliert werden wie kreative Ideen, sodass beides in die Strategiebildung der Aktivenkerne zurückfließen kann.

Außerdem hilft die intensive Rückkopplung zwischen gewerkschaftlichen Repräsentanten und Mitgliedern/Beschäftigten, die *collective action frames* zu verbreiten und an die jeweiligen Anliegen und Zweifel der Adressierten anzupassen sowie einer etwaigen antigewerkschaftlichen Desinformationspolitik entgegenzuwirken. Eine intensive Rückkopplung ermöglicht

zudem Informationstransparenz, sodass die Entscheidungen von Delegierten nachvollzogen werden können und Mitglieder überhaupt in die Lage versetzt werden, sich ernsthaft an Diskussionen und Entscheidungen beteiligen zu können. Überdies verhindert eine intensive Rückkopplung, dass gewerkschaftliche Repräsentanten Aktionen wählen und/oder Ziele setzen, die Mitglieder/Beschäftigte nicht oder nur wenig motivieren. Mehr noch: Beteiligungsinstrumente wie Umfragen und Diskussionen geben den Mitgliedern einen Eindruck von geteilten Interessen, was für das Gruppenbewusstsein und die Wahrnehmung kollektiver Handlungsfähigkeit wichtig ist. Umfrage-, Diskussions- und erst recht Entscheidungsbeteiligung hilft sicherzustellen, dass die mehrheitlich geteilten Ungerechtigkeits Erfahrungen der Mitglieder im Zentrum der Tarifpolitik stehen werden und stehen bleiben. So werden Enttäuschungen unwahrscheinlicher.

Selbstredend folgen positive Verhandlungsergebnisse nicht allein aus einer ausgeprägten betrieblichen Organisationsmacht, sondern sind je nach Machtrelation und strukturellen Rahmenbedingungen, die nicht oder nicht mittelbar gewerkschaftlich beeinflussbar sind, mehr oder weniger wahrscheinlich. Allerdings sind hier zwei Einschätzungen festzuhalten, die sich aus dem Vergleich der Fälle bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess mit den Fällen als verstärkte Stellvertretung ergeben: Zum einen wird ein noch so zweifelhafter Verhandlungsausgang kaum die Legitimation gewerkschaftlicher Repräsentanten untergraben, wenn er eng rückgekoppelt *mit* den Mitgliedern bzw. *von* den Mitgliedern selbst getroffen wird. (Mit-)Entscheiden heißt auch (Mit-)Verantworten. Der Verweis auf die unzureichende »Macht der Zahl«, die meist vorab als Bedingung beschworen wurde, scheint als legitimationserhaltende Begründung der Verhandlungskompromisse jedenfalls nicht zu reichen; ebenso wenig Versammlungen, auf denen die Mitglieder im Nachhinein über die vereinbarten Ergebnisse informiert werden. Zum anderen fällt auf, dass in den untersuchten Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess eine durch intensive Rückkopplung hergestellte, erhöhte und breite Mobilisierungsbereitschaft der Mitglieder – als ein zentrales Element betrieblicher Organisationsmacht – unter sonst vergleichbaren Rahmenbedingungen einen zufriedenstellenderen Verhandlungsausgang begünstigt (vgl. auch Kap. 17.1). Im Zuge dessen stellt sich eine positive Wechselwirkung ein: Die machtpolitische Ansprache, die intensive Mitgliederbeteiligung und der relativ überzeugende Verhandlungsausgang beeinflussen sich wechselseitig positiv. Mit anderen Worten: Was zu Beginn proklamiert wurde –

»Der Erfolg hängt an der großen Zahl beteiligungsbereiter Mitglieder« –, bestätigt sich in diesen Fällen.

Es lässt sich daher zusammenfassend formulieren: Bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiver Prozess begünstigt – unter vergleichbaren Rahmenbedingungen – gerade deswegen den Aufbau betrieblicher Organisationsmacht besonders, weil deren Wesen darin besteht, durch abgestufte intensive Beteiligungsprozesse wiederholt – manchmal faktisch, manchmal symbolisch – das Schisma zwischen gewerkschaftlichen Repräsentanten und Repräsentierten aufzuheben, das für die kollektive Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit von Gruppen zwar als unhintergebar anzusehen ist, aber zugleich den Keim von Entfremdungsprozessen in sich trägt. Auf dem Weg befördert sie einen zufriedenstellenderen Output und bereitet der Erfahrung kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit den Boden.

Ob bzw. wodurch sich derartige Dynamiken verstetigen lassen, wird im nächsten Schritt zu prüfen sein (Kap. 10). Danach werden die rekonstruierten Zusammenhänge vor dem Hintergrund alternativer plausibler Erklärungen für den unterschiedlichen Aufbau und Erhalt betrieblicher Organisationsmacht auf die Probe gestellt (Kap. 11).

## 10 Bedingungsgebundene Tarifarbeit im Spiegel der Zeit

Die gewerkschaftliche Organisierung einer Belegschaft ist ein hochkomplexer sozialer Prozess – je größer der Betrachtungszeitraum, desto zahlreicher die Einflüsse und Wendungen. Aus dem Grund wurde bisher der Zeitraum eingegrenzt, über den hinweg die Organisierungsdynamik rekonstruiert wurde. Gewerkschaftliche Erneuerungsstrategien haben sich jedoch auf lange Sicht zu bewähren (vgl. Kap. 3.2). Es ist daher angezeigt, nun den Betrachtungszeitraum der Organisationsdynamiken bis zum letzten Interviewzeitpunkt auszuweiten. Damit wird eine Zeitspanne von in der Regel etwa acht Jahren in den Blick genommen.

In einem ersten Schritt werden drei Verlaufsmuster beschrieben, in denen sich die betriebliche Organisationsmacht in den Untersuchungsbetrieben *nach* dem ersten Tarifabschluss mittels bedingungsgebundener Tarifarbeit entwickelte. Wer hinter der bedingungsgebundenen Tarifarbeit statt eines nachhaltigen Organisationsansatzes ein kurzatmiges Tauschgeschäft vermutet, mag sich durch die Implosion der Organisierung in der Waldklinik bestätigt sehen. Sie wird bereits in Kapitel 9.3 rekonstruiert und hier ausgespart, weil es in diesem Fall gar nicht erst zu einem Tarifabschluss kam. Die folgende Übersicht wird zeigen, dass sich eine derartige Negativentwicklung keineswegs in allen untersuchten Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit vollzog.

### *Betriebliche Organisationsmacht zwischen Stabilität und Implosion: ein Überblick*

Die Verlaufsmuster der betrieblichen Organisationsmacht werden je Fallbetrieb abgeschätzt anhand (a) der Entwicklung des *Organisationsgrades* (Tabelle 16) und (b) der faktischen *Mitgliederbeteiligung* (an Versammlungen, Befragungen und kollektiven Aktionen) (Tabelle 17). Der Vergleich wird zwischen dem Jahr des ersten Tarifabschlusses und dem letzten Erhebungszeitpunkt gezogen.

Fallbetrieb	Organisationsgrad zum Tarifaabschluss	Organisationsgrad zum letzten Erhebungszeitpunkt (2016/17/18)	Höchster Organisationsgrad im Betrachtungszeitraum (Jahr)
Bergklinik	52 %	45 %	52 % (2011)
Rehaklinik	60 %	70 %	80 % (2012)
Polar			
Waffelhaus	~90 %	79 %	(~90 %) (2010/11)
Rehaklinik	~60 %	60 %	(mind. 60 %) (1998)
Polarlux			
Akutklinik	80 %	55 %	80 % (1998–2012)
Polar			
Talklinik	35 %	24 %	35 % (2011)
Zuckerwelt	45 %	39 %	51 % (2010/11)
Tiermetz	52 %	34 %	52 % (2012)
Gesoma	50 %	25 %	65 % (2013/14)

Tabelle 16: Entwicklung des Organisationsgrades in den Fallbetrieben

Anmerkungen: Der Organisationsgrad gibt den Anteil der Gewerkschaftsmitglieder in der Belegschaft eines Betriebes an. Im Falle der Krankenhäuser wird die Ärzteschaft und in den NGG-Fällen die Leiharbeitnehmerschaft aus den Belegschaftsgrößen ausgeklammert.

Quelle: eigene Darstellung

Nimmt man die beiden Indikatoren »Organisationsgrad« und »faktische Mitgliederbeteiligung« zusammen und vergleicht deren Verlauf, dann offenbart sich, dass sich die betriebliche Organisationsmacht in den Untersuchungsfällen in drei grundsätzlichen Verlaufsmustern entwickelte (Tabelle 18). Bei genauerem Hinsehen zeigen sich in zwei der drei Trends untergeordnete Entwicklungsmuster, die in der nachfolgenden Beschreibung eingeführt werden.

(1) *Stabilität*: In vier Fällen gelingt es, das relativ hohe Maß betrieblicher Organisationsmacht über die Zeit zu festigen. Die gewerkschaftlichen Repräsentanten in der Bergklinik, bei Waffelhaus sowie der Rehakliniken Polar und Polarlux blicken auf eine vergleichsweise stabile gewerkschaftliche Bindung und Beteiligungsbereitschaft der Mitglieder. Dies darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass die gewerkschaftliche Bindung des Aktivenkerns – dem Scharnier zur Gewerkschaftsorganisation – in der Rehaklinik Polar wie auch bei Waffelhaus in jüngster Vergangenheit erheblich gelitten hat, weil es Spannungen mit den Hauptamtlichen gab (*ambivalente Stabilität*). In der Rehaklinik Polarlux berichtet die interviewte Scharnierperson keinen vergleichbaren Spannungen. Auch blickt der Interviewte auf einen

Fallbetrieb	im Jahr des Tarifabschlusses	zum letzten Erhebungszeitpunkt
Bergklinik	mittel bis hoch (ja)	mittel bis hoch (ja)
Rehaklinik Polar	mittel bis hoch (ja)	mittel bis hoch (ja)
Waffelhaus	hoch (ja)	hoch (ja)
Rehaklinik Polarlux	k. A. (ähnlich zur Rehaklinik Polar)	mittel bis hoch (ja)
Akutklinik Polar	k. A. (ähnlich zur Rehaklinik Polar)	gering (nein)
Talklinik	mittel bis hoch (ja)	mittel (nein)
Zuckerwelt	hoch (ja)	mittel (nein)
Tiermetz	hoch (ja)	mittel bis hoch (ja)
Gesoma	hoch (ja)	mittel (nein)

Tabelle 17: Faktische Mitgliederbeteiligung – mit oder ohne kollektive Aktionen (ja/nein)

Anmerkungen: Die »faktische Mitgliederbeteiligung« ist eine vereinfachende Aggregation aus dem Anteil der Mitglieder, die sich an Versammlungen und ggf. Umfragen sowie kollektiven Aktionen beteiligen. Der Vergleichsmaßstab sind die Fälle untereinander. Nehmen mehr als die Hälfte der Mitglieder an den Umfragen teil und kommt mindestens ein Drittel zu Versammlungen und zu den kollektiven Aktionen, ist das im Vergleich aller Fälle eine hohe faktische Mitgliederbeteiligung. Nehmen weniger als ein Drittel der Mitglieder an Umfragen teil und kommen weniger als ein Zehntel zu Versammlungen und kollektiven Aktionen (wenn es sie überhaupt gibt), dann ist die Mitgliederbeteiligung »gering«. Ein Beteiligungsumfang dazwischen wird als »mittel« definiert. Zur Schwierigkeit die Mitgliederbeteiligung zu aggregieren und zu bewerten siehe auch Fußnote 50 in Kapitel 9.1.1.2.

Quelle: eigene Darstellung

Fallbetrieb	Verlaufsmuster
Bergklinik <sup>KP</sup>	→ Stabilität
Rehaklinik Polar <sup>KP</sup>	→ Stabilität
Waffelhaus <sup>KP</sup>	→ Stabilität
Rehaklinik Polarlux <sup>KP</sup>	→ Stabilität
Akutklinik Polar <sup>KP-&gt;VS</sup>	↘ Erosion
Talklinik <sup>VS</sup>	↘ Erosion
Zuckerwelt <sup>VS</sup>	↘ Erosion
Tiermetz <sup>VS</sup>	↘ Erosion
Gesoma <sup>VS</sup>	↓ Implosion

Tabelle 18: Allgemeine Entwicklungstrends der betrieblichen Organisationsmacht in den Fallbetrieben

Anmerkungen: »KP« markiert die Fälle bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess, »VS« steht für verstärkte Stellvertretung. Die Akutklinik Polar erlebte einen qualitativen Wandel.

Quelle: eigene Darstellung

relativ hohen Organisationsgrad. Zudem kam fast die Hälfte der Mitglieder zur letzten Mitgliederversammlung und gab ihre Stimme bei der jüngsten Befragung ab. Dennoch beklagt der Befragte, dass der gewerkschaftliche Rückhalt in der Belegschaft in den letzten Jahren schleichend schwindet (*risige Stabilität*).

(2) *Erosion*: In vier Fällen blicken die gewerkschaftlichen Repräsentanten im Betrachtungszeitraum auf einen sukzessiven Erosionsprozess – wenn auch von unterschiedlichen Ausgangsniveaus. Obwohl der zentrale Aktive der Akutklinik Polar berichtet, dass die Rücklaufquote bei Umfragen jüngst nur etwa 30 Prozent betrug und zur letzten Mitgliederversammlung gerade einmal drei Personen kamen, kann er immerhin noch auf einen Organisationsgrad von 55 Prozent bauen (–25 Prozent zwischen 2012 und 2016). Auf einen solchen Organisationsgrad dürften die gewerkschaftlichen Repräsentanten bei Zuckerwelt und Tiermetz wehmütig blicken. Denn dort war schließlich einst etwa die Hälfte der Stammbesellschaft NGG-Mitglied. Seither ist die Mitgliederbasis zahlenmäßig langsam aber stetig geschrumpft und deren Beteiligung zurückgegangen. Auch in der Talklinik blicken die gewerkschaftlichen Repräsentanten auf deutliche Mitgliederverluste und auch hier geht die Beteiligung der Mitglieder an Versammlungen und Befragungen deutlich zurück. Über vermehrte Werbeanstrengungen ist es indes 2015 gelungen, den Erosionstrend zu stoppen; ohne jedoch eine echte Trendwende einzuläuten (*stabilisierte Erosion*).

(3) *Implosion*: In zwei der Untersuchungsbetriebe bricht die gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit ein. Das gewerkschaftliche Schicksal in der Waldklinik wurde bereits geschildert. Es endet gewissermaßen mit einer klaren Niederlage. Bei Gesoma gibt es immerhin eine Flächentarifbindung, 56 von etwa 210 Stammbeschäftigten haben noch einen NGG-Mitgliedsausweis und es gibt einen Betriebsrat, der mehrheitlich aus Gewerkschaftsmitgliedern besteht. Aber die gewerkschaftliche Bindung der meisten Betriebsräte – insbesondere innerhalb der Führungsspitze – ist brüchig. Der Organisationsgrad ist von einst 65 Prozent auf 25 Prozent eingebrochen und scheint weiter rückläufig. Die Aktiven blicken ratlos auf die niedergeschlagene Stimmung auf der jüngsten Mitgliederversammlung.

Im nächsten Schritt wird der Fragestellung nachgegangen, wie zu erklären ist, dass sich in vier Fällen die Organisationsmacht im mehrjährigen Zeitverlauf stabil entwickelte, während der gewerkschaftliche Zusammenhalt in den anderen Betrieben erodierte oder gar implodierte. Um diesen

Schritt zu gehen, werden Fall für Fall die zentralen Ursachen der Verläufe herausgearbeitet und belegt. Freilich ist es im Rahmen eines einzelnen Dissertationsprojektes unmöglich, die Vielzahl an Einflüssen auf die langfristige gewerkschaftliche Bindung einer Belegschaft in einer Spanne von acht und mehr Jahren erschöpfend zu rekonstruieren. Dennoch können über den Vergleich der Entwicklungslinien und mit Hilfe der Analyseheuristik aus Kapitel 5 je Fallbetrieb zentrale Faktoren herausgearbeitet werden, die den weiteren Verlauf der gewerkschaftlichen Organisierung in den Untersuchungsfällen nach dem Abschluss der ersten Tarifverhandlung maßgeblich zu erklären helfen.

Erinnert sei daran, dass die Betriebsfälle aus der Nahrungsmittelindustrie und die Klinikfälle je Gruppe in Bezug auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die Belegschaftsstrukturen und Arbeitsprozesse sehr ähnlich gelagert sind (vgl. Kap. 8 und 9). Ziel ist es, Unterschiede in einer Empirie zu erklären, die von den Rahmenbedingungen her sehr ähnlich ist. Daher schieben sich Faktoren in den Mittelpunkt, die auf Unterschiede im Handeln der gewerkschaftlichen Akteure abheben.<sup>82</sup>

Da es sich in den vier Stabilitätsfällen um Beispiele bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess handelt, gliedert sich die folgende Darstellung erneut entlang der Typologie. Als Erstes wird mit Waffelhaus ein Beispiel außerordentlich hoher und stabiler betrieblicher Organisationsmacht rekonstruiert (Kap. 10.1.1). Anschließend wird die Entwicklung der betrieblichen Organisationsmacht in den übrigen Fällen, die initial als bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiver Prozess charakterisiert wurden, erklärt (Kap. 10.1.2 bis 10.1.5). Die relativ ausführliche Beschäftigung mit Waffelhaus bietet die maximale Kontrastfolie des Samples zu dem Entwicklungsverlauf bei Gesoma. In diesem Fall – einem Beispiel bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung – implodiert der gewerkschaftliche Zusammenhalt (Kap. 10.2.1). Anschließend wird der Entwicklungsverlauf der betrieblichen Organisationsmacht der übrigen Fälle bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung rekonstruiert – beginnend mit Zuckerwelt, dem strukturell sehr ähnlichen Schwesterbetrieb von Waffelhaus, gefolgt von der Talklinik (Kap. 10.2.2 bis 10.2.3).<sup>83</sup>

---

82 In Kapitel 11 werden einige potentiell bedeutsame strukturelle Rahmenbedingungen als Alternativerklärungen einer Überprüfung unterzogen.

83 Der Fall Tiermetz wird ausgespart, da die Datenbasis zu lückenhaft ist, um die Nachhaltigkeit systematisch zu rekonstruieren. Der Rückgang des Organisationsgrades um 18 Prozent geht zum

Abschließend wird ein Zwischenresümee gezogen (Kap. 10.3). In der Zusammenfassung wird im Hinblick auf die Nachhaltigkeit der Organisationsmacht auf eine positive wie auf eine negative Spirale verwiesen, die sich jenseits ergänzender Faktoren durch die Fälle hindurch zieht. Die Erklärungsfaktoren der unterschiedlichen Organisationsverläufe werden in den Forschungsstand eingebettet und Schlussfolgerungen für die gewerkschaftliche Arbeit gezogen.

---

kleineren Teil (-3 Prozent) auf rund 15 Austritte zurück. Zum größten Teil geht er auf das Konto der Vergrößerung der Stammebelegschaft, weil das Unternehmen in etwa die Hälfte der einst 250 Leiharbeitskräfte übernahm, die sich aber bisher nicht zu einem NGG-Beitritt bewegen ließen. Unter den Mitgliedern schwindet die Beteiligung an Versammlungen und Streiks sehr deutlich: »Die sagen sich: »Wir haben einen Betriebsrat und eine Gewerkschaft – und die klären das schon« (HA-RG-I). Dass Austritte und derlei Stellvertretungserwartungen durch Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung befördert wurden, liegt nahe, bleibt aber offen.

## 10.1 Kontinuierliche bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiver Prozess: ein Garant hoher und stabiler betrieblicher Organisationsmacht?

### 10.1.1 Stabilität im Fall Waffelhaus

»Die Leute haben sich das erkämpft, weil sie in der Gewerkschaft sind.«  
(zentraler Aktiver)

Den gewerkschaftlichen Repräsentanten bei Waffelhaus gelingt es über sieben Jahre den gewerkschaftlichen Zusammenhalt in der Belegschaft auf sehr hohem Niveau zu halten. Waren zum ersten Tarifabschluss 2011 etwas mehr als 80 Prozent der Belegschaft NGG-Mitglieder, sind es im ersten Halbjahr 2018 noch 79 Prozent.

Austritte hat es nur vereinzelt gegeben. Der leichte Mitgliederrückgang geht vor allem darauf zurück, dass Mitarbeiter den Betrieb wechselten und es bei den Neubeschäftigten nicht in allen Fällen gelang, diese von der Notwendigkeit einer NGG-Mitgliedschaft zu überzeugen. Diese entschieden anzusprechen, gehörte indes zum Standardrepertoire des Betriebsratsvorsitzenden und endete meist erfolgreich (BRV 32). In diesen Gesprächen vermittelte er, dass der Organisationsgrad im Betrieb sehr hoch sei; warum das der Fall sei; welche Ziele man verfolge; und dass die Angesprochenen nur als NGG-Mitglied Rechtsanspruch auf den Tarifvertrag hätten (BRV 32).

Gibt es indes spezielle Strategien, um die einst gewonnenen Mitglieder zu binden? Erstaunlicherweise verneinen die Befragten eine spezielle Haltearbeit: »Mussten wir nicht. Wir haben geliefert« (BRV, so auch BR-II 39; HA-RG-V 53). Die Stabilität der betrieblichen Organisationsmacht allein über die in dieser Formulierung angesprochene Output-Legitimität zu erklären, ist sicherlich verkürzt. Aber mit einer hohen Output-Legitimität ist ein zentraler Baustein einer *interessenpolitischen Positivspirale* bei Waffelhaus angesprochen, über die sich die Stabilität der betrieblichen Organisationsmacht erklären lässt.

Diese Positivspirale ergibt sich aus der Fortsetzung des bereits zur ersten Verhandlung 2011 plebiszitär geprägten und rege genutzten Beteiligungsprozesses und einem hohen Organisationsgrad, der den Arbeitnehmer-Repräsentanten das Rückgrat für entschlossene Verhandlungen gab. Aus diesen Verhandlungen entsprangen wiederum Ergebnisse, die die Mitglieder positiv beschieden, das Vertrauen in die Aktiven verstärkten und damit den

Rückhalt für weitere entschlossene Verhandlungen in den Arenen der Tarifarbeit und der betrieblichen Mitbestimmung wachsen ließen. Diese Dynamik wird nun im Detail rekonstruiert.

### *Hohe Output-Legitimität und kollektive gewerkschaftliche Selbstwirksamkeit*

Die wiederholt vorgebrachte Formulierung »liefern zu müssen« oder »geliefert zu haben« ist ein wichtiger Schlüssel, um die Nachhaltigkeit der Organisation in diesem Fall zu verstehen. Damit ist gemeint, dass die Aktiven strikt bestrebt waren, ihre interessenpolitischen Versprechen redlicherweise einzuhalten und die Ungerechtigkeiten ansatzweise zu beseitigen, welche der Gründung des Betriebsrates und der gewerkschaftlichen Organisation zugrunde lagen.

Ein zentrales Organisierungsmotiv war die Lohnungerechtigkeit, die durch den Vergleich mit dem Flächentarifentgelt in der ostdeutschen Süßwarenbranche entstand. Nach Abschluss der ersten Tarifverhandlung fanden zwischen 2011 und 2016 fast jährlich Haustarifverhandlungen statt, in denen man sich diesem Ziel näherte und es schließlich erreichte. 2011 lagen die Entgelte im Durchschnitt 37 Prozent unter dem Flächentarifentgelt. Diese Zielmarke wird 2022 formal erreicht und real übertroffen werden. Durch diverse Sonderregelungen werden die Entgelte real bei 115 Prozent des Flächentarifniveaus liegen. Denn durch eine selbstbewusste und ausdauernde Verhandlungstaktik ist es den Aktiven gelungen, u. a. die Akkordprämien *on top* beizubehalten und eine Eingruppierung aller Beschäftigten um eine Stufe höher als üblich zu erstreiten (vgl. Fußnote 95 in Kap. II.4). Allein die Brutto-Stundenlöhne der schlechtbezahltesten Mitarbeiterinnen stiegen im Zuge der Haustarifverhandlungen zwischen 2011 und 2018 von etwa sechs auf elf Euro.

Nicht nur in der Tarif-, sondern auch in der Betriebsrats-Arena hat es etliche Verbesserungen gegeben – von fixierten Akkordnormen und verlässlichen Personaleinsatzplänen über die Abwehr von über 50 Kündigungsgesuchen hin zu einer Betriebsvereinbarung, die Leiharbeit rein zu Rekrutierungszwecken und zur Überbrückung von Krankenständen für wenige Tage pro Monat erlaubt. Das sind nur einige wenige Beispiele, die in der Breite der Belegschaft als effektive Verbesserungen ihrer Arbeitsrealität wahrgenommen würden (u. a. BR-II 62).

Auch der innerbetrieblichen Herrschaftsordnung – der zweiten zentralen Ungerechtigkeitsquelle – wird Einhaltung geboten. Seit es den Betriebsrat

gebe, könne das Management »nicht mehr mit den Leuten machen, was sie wollen« (MG-I):

Mitglied: »Ich könnte das gar nicht mit meinem Gewissen vereinbaren, nicht dahinter zu stehen. Weil, sie kämpften ja für uns, dass es uns besser geht. Und das würden die [Unternehmensseite, M. T.] ja nicht einsehen, wir würden immer noch dasselbe Geld kriegen. Sie würden immer noch machen: Montag Spätschicht, Dienstag Frühschicht, Mittwoch Spätschicht, Frühschicht länger arbeiten. [...] Die Leute haben es [Überstunden am Wochenende, M. T.] gemacht, weil sie Angst hatten: ›Oh Gott, ich bin bestimmt [bei den nächsten Kündigungen, M. T.] dabei, wenn ich hier jetzt Nein sage.‹ Durch den Betriebsrat und durch die Gewerkschaft hat man irgendwo ein bisschen Rückhalt.« (MG-I)

Zugleich habe der Betriebsratsvorsitzende immer betont:

»Umso mehr in der Gewerkschaft drinnen sind, desto mehr können wir erreichen.‹ Und wir haben es ja auch letztendlich jetzt. Und ich glaube auch – auch wenn man ab und an mal anderer Meinung ist oder so – trotzdem sind wir alle froh, dass wir Gewerkschaft haben und dass wir Mitglieder da sind.« (MG-I)

Zusammen mit dem Hauptamt kommunizierten die Aktiven, dass allen voran der beachtliche Tarifverhandlungs-Output die Folge der kollektiven Organisiertheit ist:

»Sie [die Mitglieder, M. T.] [...] waren auch ein bisschen stolz auf sich selber. Weil wir das auch so hingeschoben haben: ›Das ist ja auch das, was alle zusammen erreicht haben. Es ist kein Einzelner hervorzuheben.‹« (HA-RG-V)

Wie beschrieben wird von den Aktiven die gewerkschaftliche Geschlossenheit nicht nur in der Tarif-, sondern auch in der Betriebsratsarbeit als Notwendigkeit geframt, um die Durchsetzungsfähigkeit der Belegschaftsrepräsentanten zu gewährleisten. Damit wird ein weiteres Organisierungsmotiv geliefert. Entsprechend berichtet eine Aktive: »NGG verbinden die [Kollegen, M. T.] mit Betriebsrat. Also die denken: Wenn ich nicht in der NGG bin, dann stehe ich nicht zum Betriebsrat« (BR-III).

Vor dem Hintergrund der erzielten und über die kollektive Geschlossenheit begründeten Verbesserungen lässt sich schlussfolgern, dass der Kern der beschriebenen Positivspirale in einer Art *kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeitserfahrung* besteht. Der zentrale Aktive bringt diese Erfahrung mit folgenden Worten auf den Punkt: »die Leute haben sich das erkämpft, weil sie in der Gewerkschaft sind« (BRV). Dass manche Neubeschäftigte diese Erfahrung nicht gemacht haben, wird als ein Grund dafür angesehen, warum es bei diesen nicht immer gelingt, sie für eine Mit-

gliedschaft zu gewinnen (MG-I 99). Auch der Beteiligungsprozess – samt effektvollen Arbeitsniederlegungen – wirkte in diese selbstwirksamkeitsförderliche Richtung.

### *Beteiligungsmodus: Enge Kopplung zwischen Delegierten und Mitgliedern*

Die Verhandlungen fanden nach dem bewährten Muster wie bei der erstmaligen Tarifierung statt. Sie waren weiterhin durch eine enge Kopplung zwischen gewerkschaftlichen Repräsentanten und den Mitgliedern geprägt. »Gewerkschaft« wurde so als gemeinsame Handlungsplattform aktuell gehalten: Einerseits wurde fortwährend damit geworben, dass nur mit hoher Organisiertheit gute Verhandlungsergebnisse erreicht werden könnten und andererseits wurde die Mehrheit der Mitglieder auf regelmäßigen Versammlungen und mittels Abstimmungen intensiv und direkt an den Verhandlungen beteiligt. Nach den streikähnlichen Betriebsversammlungen 2011 kam es 2015 schließlich zu den ersten zwei (Warn-)Streiks in der Geschichte des Betriebes, an dem sich über 95 Prozent der Mitglieder beteiligten. Die 180 Mitglieder hatten nach NGG Angaben zuvor einstimmig für den Streik gestimmt. Die Produktion stand still. Das Verhandlungsergebnis – eine 11-prozentige Lohnsteigerung – wurde auf einer Versammlung mit nur zwei Gegenstimmen angenommen, obwohl es nicht dem ursprünglichen Ziel entsprach, nach mehreren deutlichen, prozentualen Lohnsteigerungen in den vergangenen Jahren nun einen definitiven Stufenplan zur Angleichung an die Fläche zu vereinbaren. Das war auch der Grund, warum sich der Betriebsratsvorsitzende, der mit diesem Ziel geworben hatte, gegen diesen Abschluss aussprach. Im Zuge der nächsten Verhandlungen im Jahr 2016 wurde schließlich die stufenweise Angleichung an den Flächentarifvertrag der Süßwarenindustrie Ost vereinbart.

Wie bereits 2011 waren die Aktiven an direkt-demokratischer Beteiligung und hoher Transparenz ihrer Interessenpolitik interessiert – in der Betriebsrats- wie in der Tarifarbeit. Das drückte sich beispielsweise in der bemerkenswerten Praxis aus, den Mitgliedern die Teilnahme an den Mitgliederversammlungen dadurch zu erleichtern, dass man zwei themengleiche Zusammenkünfte an einem Tag – abgestimmt auf die Früh- und Spätschicht – samt Verpflegung anbot und einen fußläufigen Ort dafür wählte. Auch vonseiten der Betriebsräte wurden den Beschäftigten wiederholt wichtige Entscheidungen zur Abstimmung vorgelegt.

### *Hohe Konfliktfähigkeit der gewerkschaftlichen Repräsentanten und Vertrauenszuwachs*

Der hohe Organisationsgrad, die regelmäßigen und direkt-demokratischen Beteiligungsangebote samt reger faktischer Mitgliederteilnahme an den Versammlungen stärkten die Konfliktfähigkeit der gewerkschaftlichen Repräsentantinnen. Diese Konfliktfähigkeit führte zu erfolgreichen Verhandlungen, wodurch sich wiederum das Vertrauen in die gewerkschaftlichen Repräsentanten erhöhte.

Zentrale Aktive resümieren ihre Arbeit im folgenden Ausschnitt eines Gruppeninterviews und illustrieren diesen spiralförmigen Zusammenhang anhand einer Szene aus den Tarifverhandlungen:

BRV: »Der, der sagt: »Pass auf, wenn man 50 Prozent [Organisationsgrad] erreicht, dann liefern wir.« // BR-III: Dann muss auch etwas passieren // Dann muss ich auch liefern. Dann darf ich nicht herumeiern [...] Vertrauen ist hier da // BR-III: Daher ist ja auch viel passiert // Daher hat das hier so gut funktioniert. Ich sage mal so: Wenn man 90 Prozent der Belegschaft als Wahlergebnis hat und auch weiß, das sind aktive Gewerkschaftsmitglieder im Grunde: Dann kann ich hoch [in den Verwaltungstrakt, M. T.] gehen und kann alles fordern. Was will der Arbeitgeber machen? // BR-III: Genau // Die haben gesagt: »Dann machen wir den Laden zu.« [wenn die Tarifkommission auf einer verbindlichen Regelung zur Angleichung an die Fläche statt einer Absichtserklärung besteht, M. T.] Dann haben wir gesagt: »Ja gut, Tarifverhandlungen zu Ende. Lassen sie uns Interessenausgleich, Sozialplan machen. Jetzt sitzen wir gerade so gemütlich zusammen. Da lief denen der Schweiß auf einmal.«

Ähnlich verlief die Auseinandersetzung bei Waffelhaus, als das Unternehmen 2017 vom Betriebsrat erwartete, dass dieser einer Vereinbarung zustimmen sollte, die seine Mitbestimmungsrechte empfindlich beschränkt hätten. Andersfalls würden laut einem Rundschreiben des Unternehmens Investitionen nicht getätigt und die Weiterführung des Werkes auf Dauer wäre nicht garantiert. Kurzerhand wurde eine Mitgliederversammlung einberufen. Alle Anwesenden sprachen sich dafür aus, dass der Betriebsrat dieses Papier nicht unterschreiben soll. Entsprechend selbstbewusst ging das Betriebsratsgremium in die Auseinandersetzung:

BRV: »Nochmal abgestimmt. Wieder alle gesagt: »Wir machen den Laden zu.« Dann sind wir in die Firma gefahren, sind nach oben gegangen und haben gesagt: »Wir haben ganz demokratisch abstimmen lassen. Es möchte keiner mehr für sie arbeiten. [...] Sie machen den Laden zu. Wir gehen auf ihren Vorschlag ein. Bitte geben sie uns einen Termin, wann wir Interessenausgleich-, Sozialplanverhandlungen machen.«

Schlussendlich wurde dieses Papier zurückgezogen und die Produktion mit Investitionen fortgeführt. Diese Szene zeigt, wie die hohe Organisiertheit und eine plebiszitär geprägte Beteiligungskultur die Konfliktbereitschaft der Aktiven in ihrer Delegiertenrolle als Betriebsräte und Tarifkommission stärkte. Zudem zeigt sie abermals, wie eng in diesem Fall Betriebsratsarbeit mit Gewerkschaftsarbeit verknüpft wird.

*Selektiver Anreiz der besonderen Art: sozial-moralischer Druck in der Kollegenschaft*

Auf dieser kollektiven Selbstwirksamkeitserfahrung setzt meiner Interpretation nach auch die in Kapitel 9.1.2.4 bereits erwähnte *Schmähung* von Nicht-Mitgliedern als »Schmarotzer« auf. Vor dem Hintergrund des kollektiven Selbstwirksamkeitserleben erhält die soziale Sanktionsdrohung erhebliche Überzeugungskraft:

BR-II: »Ja, was hält mich daran [in der Gewerkschaft]? Wie soll ich das sagen? Dass man dazu gehört. Dass wir – jetzt die ganzen Mitglieder – dass man das braucht. Eigentlich. Ja, wie sagt man immer, wenn einer nicht in der NGG ist: Ist ein Schmarotzer, weil er das Geld einsteckt, was die Mitglieder erkämpft haben. Also, so wird das bei uns gesagt.

I: »Was meinst du damit, man braucht die Mitglieder?«

BR-II: »Ja, um Verhandlungen führen zu können. Wenn wir zu wenig Mitglieder sind und die Chefs wissen das, dann .. naja.. sehe ich, dass sie mehr machen können, was sie wollen, weil sie merken, die Leute halten nicht zusammen.«

Nicht nur Aktive, sondern auch einfache Mitglieder deuten die Nicht-Mitgliedschaft als schmarotzen (z. B. MG-I 13). Mit dieser Norm wird in einem Betrieb, in dem »jeder jeden kennt« (BR-II), ein weiterer, quasi-selektiver Anreiz gesetzt, Mitglied zu werden bzw. zu bleiben. Die Mitgliedschaft wird bei Waffelhaus gewissermaßen als Bekenntnis zu einem Kollektiv im Konflikt gerahmt, ohne welches die soziale Anerkennung leiden kann.

Vor dem Hintergrund, dass das Management als despotisch erlebt wird und wiederholt versucht, Arbeitsbedingungen aus Sicht der Beschäftigten zum Schlechteren zu wenden, bleibt die Frage der Geschlossenheit auch absehbar aktuell. So wird die Aussage eines Aktiven verständlich, dass der Druck des Arbeitgebers die »beste Mitgliederwerbung« sei (BRV).

*Herausforderungen für die gewerkschaftliche Bindung im Fall Waffelhaus*

Nichtsdestotrotz gibt es Gewerkschaftsmitglieder, die zwar die beschriebene Erfahrung kollektiver Selbstwirksamkeit gemacht haben, aber nach Abschluss der Stufenvereinbarung hin zum Flächentarifniveau auszutreten erzwogen. Nachdem die Angleichung vereinbart worden war, hätten interessanterweise viele Mitglieder gesagt, sie könnten nun austreten (BR-II 62). Dies ist allerdings bisher nicht passiert. Bei der befragten Betriebsrätin aus der zweiten Reihe hat dies mit dem gewerkschaftlichen Rechtsschutz zu tun (BR-IV 43), dessen subjektive Bedeutung aus der Sorge um willkürliche Negativsanktionen seitens der Werkleitung erklären kann. Von den zentralen Aktiven wird allerdings grundsätzlicher dagegegenghalten: »Geld ist ja nicht alles. Wir müssen trotzdem zusammenhalten, sonst schleicht sich hier ganz schnell was Falsches ein« (BR-II). Das sieht auch das interviewte Mitglied so. Danach gefragt, was es in der Gewerkschaft hält, antwortet dieses: »Erstmal Sicherung des Arbeitsplatzes. Dann, es ist ja nicht nur Tarif, es ist ja auch wie die Menschlichkeit, wie sie mit uns umgehen« (MG-I). Welche interessenpolitische Deutung sich durchsetzen wird, muss die Zukunft zeigen. Eine normativ-ideell begründete Bindung an »Gewerkschaft« ist offensichtlich nicht en gros entstanden. Ob sich die Orientierung an der Notwendigkeit kollektiver Organisiertheit in der Waffelhaus-Belegschaft durchsetzen wird, ist von daher maßgeblich davon abhängig, ob – analog zum erfolgreichen Kampf gegen ungerecht empfundene Löhne – auch in Zukunft subjektiv relevante Ziele identifiziert werden und versucht wird, sie über »Gewerkschaft« als solidarisiertes Mitgliederkollektiv zu erreichen.

Für die Nachhaltigkeit der gewerkschaftlichen Organisation bei Waffelhaus ist zudem als kritisch anzusehen, dass sich zwischen den betrieblich Aktiven und dem zuständigen Hauptamtlichen große Spannungen aufgebaut haben. 2013 wechselte der zuständige Gewerkschaftssekretär, mit dem die Aktiven sehr zufrieden waren, in eine andere Organisation. Mit dem seither zuständigen Hauptamtlichen sind die Aktiven ausgesprochen unzufrieden. Die Qualität der Zusammenarbeit mit ihm spitzen die Befragten mit den Worten zu: »Kann man auch alleine machen« (BR-II). Die Liste der konkreten Kritikpunkte ist lang. Beispielsweise sei der neue Sekretär anders als sein Vorgänger schwer zu erreichen, halte sich nicht an Terminabsprachen und sei meist schlecht oder gar nicht auf Zusammenkünfte vorbereitet. Zudem verstehe er es nicht, die Belegschaft in seinen Ansprachen mitzunehmen und diese sowohl korrekt als auch verständlich zu informieren (so u. a.

BR-III 38, 67). Seit dem Betreuerwechsel sei das Geben und Nehmen zwischen Betriebsfunktionären und Hauptamt aus der Balance geraten (BRV 49). Den Rückgang der Präsenz mag man auf den Wechsel von der Intensiv- auf die Regelbetreuung zurückführen. Indes betreffen die meisten Kritikpunkte relativ grundlegende Aspekte gelingender Zusammenarbeit, unabhängig wie intensiv diese ist. Selbst wenn sich viele der Kritikpunkte aus der relativ dünnen Personaldecke der NGG für die Regelbetreuung erklären lassen, so scheint es der Hauptamtliche nicht geschafft zu haben, diese Problematik den Aktiven verständlich zu machen. Man sehe, wie oft ehemals zuständige Sekretäre Zeit gehabt hätten: »Da fragen wir uns jetzt, warum hat [Name des aktuellen Sekretärs] die Zeit nicht? Noch nicht einmal anzurufen oder irgendwie was. Das verstehe ich irgendwo nicht« (BR-II).

Dieser Unmut führte insbesondere dazu, dass sich der zentrale Aktive weitgehend aus den überbetrieblichen Gewerkschaftsstrukturen zurückzog, dass sogar eine Aktive der ersten Stunde auszutreten erwog und dass die Aktiven nunmehr eine sehr instrumentelle Beziehung zur Organisation NGG pflegen: »Wir nutzen die NGG als Drohkulisse. Mehr nicht« (BRV). Da die Aktiven das Scharnier zwischen Gewerkschaftsorganisation und Mitgliederbasis bilden, wäre ein Bruch fatal. Um der Drohkulisse willen, schirmen sie die Mitglieder von ihrer Kritik am Hauptamt weitgehend ab: »Wenn wir das wirklich öffentlich machen würden, hätten wir schon keine Mitglieder mehr« (BRV 53). Dennoch ist deren nunmehr ambivalente Bindung an die Organisation eine Bürde für die zukünftige betriebliche Gewerkschaftsarbeit.

Zudem deutet sich an, dass der freigestellte Betriebsratsvorsitzende – der Motor des Organisationsprozesses – bei der jüngsten Betriebsratswahl im Frühjahr 2018 Legitimationsverluste hinnehmen musste, selbst wenn er über 80 Prozent der Stimmen erhielt. Befragte erklärten sich die Stimmenverluste über Beteiligungsdefizite: So habe er in jüngerer Zeit die übrigen Betriebsratsmitglieder und vor allem die Belegschaft weniger über die Betriebsratsarbeit informiert; seine Präsenz in der Produktion sei zurückgegangen. Außerdem reagiere er auf Kritik verletzt und werde von manchem Kollegen als arrogant erlebt (BR-II 52). Diese Aussagen unterstreichen einmal mehr, wie wichtig die kontinuierliche enge Kopplung zwischen Interessenrepräsentanten und Belegschaft für die Verstärkung der Repräsentationsfähigkeit ist.

### 10.1.2 Stabilität im Falle der Bergklinik

»Mit der Gewerkschaft ist man Gruppenkämpfer«  
(Mitglied)

Auch in der Bergklinik konnte der für Krankenhäuser – insbesondere für ostdeutsche Verhältnisse – hohe Organisationsgrad mit 45 Prozent annähernd gehalten werden. Zudem gelang es zwischen dem ersten Abschluss mit bedingungsgebundener Tarifarbeit in 2011 und dem Jahr 2016 wiederholt Mitglieder wie Beschäftigte zu kollektiven Aktionen zu bewegen – und zwar nicht nur zu den Tarifrunden, sondern auch zu gewerkschaftlichen Aktionstagen.

Kern der gewerkschaftlichen Arbeit in der Bergklinik war seit 2011 die Tarifarbeit. Mitgliederarbeit in Form sozialer Aktivitäten oder thematischer Veranstaltungen für Mitglieder spielten keine Rolle. Vereinzelt wurden überregionale gewerkschaftliche Aktionen aufgegriffen (z. B. zum Personalmangel in der Pflege). Es gab auch Rückholgespräche. Sie wurden aber von Seiten eines zentralen Aktiven als wenig erfolgreich erlebt. Für die gewerkschaftliche Haltearbeit waren vier Haustarifverhandlungen zentral, die zwischen 2011 und 2016 nach dem Muster eines kollektiven Prozesses organisiert wurden.

In der Bergklinik zeichnet sich – wie bei Waffelhaus – eine *Positivspirale* ab: Die relativ enge Beteiligung zahlreicher Mitglieder an den Verhandlungen und der relativ hohe Organisationsgrad gaben der Tarifkommission Rückgrat in den Verhandlungen, deren Output Jahr für Jahr von den Mitgliedern positiv aufgenommen und qua Mitgliederabstimmung legitimiert wurden. Diese Erfolgodynamik stärkte das Vertrauen in die Interessenrepräsentanten und ist auch in diesem Fall die Grundlage einer kollektiven gewerkschaftlichen Selbstwirksamkeitserfahrung. Diese Dynamik wird im Folgenden beschrieben.

*Output-Legitimität: verbreitete, aber nicht ungeteilte Zufriedenheit*

Auch in der Bergklinik wurde – wie bei Waffelhaus – der Output der Tarifverhandlungen in den Befragungen und Abstimmungen außerordentlich positiv beschieden: »Wir hatten dann im Prinzip 100 Prozent Zustimmung.

Immer« (TK-II).<sup>84</sup> Passend dazu wurde das Engagement der Tarifkommission weithin geschätzt (MG-I 54; MG-II 84; TK-II 111). Dafür spricht auch, dass sich alle sieben Gewerkschaftsmitglieder, die an der Online-Befragung teilgenommen haben, »eher gut« bzw. »sehr gut« von der Tarifkommission vertreten fühlen. Die Lohnungerechtigkeit, die im Zentrum der Organisation stand, wurde sukzessive abgebaut. Die Verhandlungen verkleinerten die Distanz zum TVöD von einst 30 auf durchschnittlich 13 Prozent (2016). Allerdings gibt es insbesondere außerhalb der Gruppe der Pflegekräfte auch deutliche Stimmen, die zu geringe Lohnzuwächse beklagen (s. u.).

Anders als bei Waffelhaus wird die Durchsetzungsfähigkeit in der Betriebsratsarbeit in der Bergklinik nicht mit der gewerkschaftlichen Organisation verknüpft. Dies mag insofern für den gewerkschaftlichen Rückhalt von Vorteil sein, als der Betriebsrat unerschwerlich mit Legitimationsproblemen zu kämpfen hat. 2018 schätzte der Vorsitzende beispielsweise, dass das Gremium »eher wenig« Rückhalt in der Belegschaft genoss. Er wurde 2018 dennoch erneut Vorsitzender und ist ein zentraler Kopf der Tarifkommission. Im Vergleich zu der Zeit vor der Umstellung auf die bedingungsgebundenen Tarifarbeit ist das Ansehen des Gremiums jedenfalls gestiegen, weil einige der Gewerkschaftsaktiven in den Betriebsrat gewählt wurden und diesen fortan näher an den Beschäftigten ausrichteten. Fünf der sieben online-befragten Gewerkschaftsmitglieder fühlen sich durch das Gremium »eher gut« und zwei – aus nicht näher bekannten Gründen – »eher schlecht« vertreten.

### *Beteiligungsmodus und Macht-Framing: Enge Kopplung zwischen gewerkschaftlichen Delegierten und Mitgliedern*

Analog zu Waffelhaus wurden über die wiederholten Haustarifbewegungen die machtpolitische Wichtigkeit der gewerkschaftlichen Organisiertheit aktualisiert sowie die Mitglieder adressiert und involviert. Die Tarifkommission stellte sich immer wieder dem Votum der Mitglieder und ließ sie über Verhandlungskompromisse abstimmen.

Durch die Kontinuität dieser Haustarifarbeit habe man die betriebliche Organisationsmacht verstetigt, so ein Hauptamtlicher (HA-BZ-VI 58). Auch diejenigen, die nur kurzfristig für den einen Tarifabschluss eingetreten waren, konnten in der Gewerkschaft gehalten werden:

---

<sup>84</sup> Wobei die Abfrage stets so formuliert war, dass die Ablehnung eines Kompromisses die Bereitschaft zum Streik beinhalten musste.

»...indem die Multiplikatoren immer mit dem Zeigefinger auf die Leute zugegangen sind und gesagt haben: ›Wir haben in einem Jahr wieder Verhandlungen. Wenn ihr jetzt alle austretet, dann sagt der Arbeitgeber, was er will und nicht mehr wir. Also, dieses Wachsen der Belegschaft, dass das Tarifgeschäft nicht zu Ende ist.« (HA-BZ-VI)

Im Jahr 2016 wurden zudem in 13 Abteilungen »Tarifberater« gewählt (vgl. Ver.di 2017b: 43 ff.). Durch diese Vertrauenspersonen aus den jeweiligen Teams wurden die Beteiligungsmöglichkeiten für Beschäftigte noch erweitert und die 17-köpfige Tarifkommission – das Zentrum der Tarifarbeit in der Bergklinik – noch stärker mit den Abteilungen vernetzt. Durch die wechselseitige angelegte Kommunikation zwischen den »Tarifberatern« und der Tarifkommission vergrößerte sich der gewerkschaftliche Resonanzraum deutlich.

#### *Konfliktfähigkeit der Delegierten und kollektive gewerkschaftliche Selbstwirksamkeit*

Der relativ hohe Organisationsgrad und das Wissen um die, über die Beteiligungsprozesse ermittelten Interessen der Mitglieder gaben der Tarifkommission in den Verhandlungen Rückgrat:

»Wenn man aber mit 250 Mitgliedern in die Verhandlungen geht, dann hat man eine große Interessengruppe hinter sich und kann dann ganz anders auftreten. [...] Wir haben es in den Tarifverhandlungen gemerkt. Entweder hat es gut in ihre Finanzen gepasst [...] oder es ist sicherlich zum Teil auch so, dass dann der Arbeitgeber ein Stück weit beeindruckt ist.« (TK-I)

Ein Beispiel, wie die Mitgliederbeteiligung die Konfliktfähigkeit der Tarifkommission stärkte, ist, wie man in den Tarifverhandlungen 2016 eine Umfrage einsetzte: Als absehbar war, dass es zu keinem vertretbaren Kompromiss kommen würde, ermittelte man über eine Befragung der Mitglieder, dass die Mehrheit das Ergebnis ablehnte und ging gestärkt in die weitere Auseinandersetzung.

Auch die Bereitschaft, sich zu kollektiven Aktionen zusammenzufinden, hat manchem Beteiligten zufolge dem Management eine größere Konzessionsbereitschaft abgetrotzt. Nicht nur ein langjähriges Mitglied (MG-II 18, 56), sondern selbst ein Ex-Mitglied nimmt am Spalier teil, weil es sich dort als Teil eines wirkmächtigen Kollektivs erlebt: »Je mehr dort stehen, desto mehr Druck macht man ja dem Arbeitgeber. Weil die dann sehen, es stehen auch viele dahinter, dass etwas zum Positiven für die Arbeitnehmer verändert wird« (NM-I). Das andere befragte Mitglied bezweifelt zwar, dass die

Spaliere die Geschäftsführung beeindrucken würden, findet sie aber dennoch wichtig, denn »da fühlt man sich zusammengehörig. Das ist der springende Punkt in so einem Kampf« (MG-I). Diese Gruppenerfahrung ist es, die dieses Mitglied in der Gewerkschaft hält. Explizit danach gefragt, was es in Ver.di hält, antwortet es schließlich analog zu den zuvor Genannten: »Mit der Gewerkschaft ist man Gruppenkämpfer. Eine Gruppe kann immer mehr bewirken, als das es ein Einzelner tut« (dies.). Die positiven Veränderungen, welche die Aktiven aus den Verhandlungen schließlich präsentieren konnten, habe »motiviert, dabei zu bleiben« (dies.). Ähnlich äußert sich ein anderes Mitglied:

»Die in der Gewerkschaft drin sind, die werden gut vertreten. Und ich fühle mich da eigentlich gut aufgehoben. Aber eben: Von nichts, kommt nichts. Und, wie gesagt, wir werden sehen, die nächsten Aktionen, die dort stattfinden, weil ein bisschen Druck aufbauen ist auch ganz gut, von uns aus.« (MG-I)

Diese Zitate zeigen, dass auch in der Bergklinik in der kollektiven gewerkschaftlichen Selbstwirksamkeitserfahrung eine wichtige Ursache für die relative Stabilität der betrieblichen Organisationsmacht zu sehen ist.

Neben der beschriebenen Grunderfahrung würden aber laut einigen Befragten auch die Serviceleistungen einen *zusätzlichen* Anreiz stiften, Mitglied zu bleiben (NM-I 27; MG-I 26; MG-II 56). Dafür sprechen auch die Antworten der sieben online-befragten Mitglieder auf die Frage, warum sie maßgeblich Mitglied sind. Das eindeutig wichtigste Motiv ist, dass man mehr durchsetzen kann, je mehr Beschäftigte Mitglied sind – gefolgt davon, als Mitglied Einfluss auf die Verhandlung der eigenen Arbeits- und Entgeltbedingungen nehmen zu können. Gewerkschaftliche Serviceleistungen werden als wichtig, aber in Summe als nachrangiger bewertet (Abbildung 7).

### *Herausforderungen für die gewerkschaftliche Bindung im Falle der Bergklinik*

Trotz der weitgehenden Stabilität der betrieblichen Organisationsmacht sank der Organisationsgrad von 52 auf 45 Prozent leicht ab, statt weiter zu steigen. Die Interviews legen zahlreiche Gründe dafür frei und werfen Herausforderungen für die zukünftige gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit auf.

*Erstens:* Ein zentraler Aktiver führt den prozentualen Rückgang vor allem auf die Ausgliederung zweier überdurchschnittlich hoch organisierter Betriebsteile – Lageristik und Patiententransport – zurück (BRV 8). *Zweitens:*

Wenn sie einmal überlegen, was Sie maßgeblich motiviert Gewerkschaftsmitglied zu sein. Wie wichtig sind für Sie folgende Gründe? Ich bin Gewerkschaftsmitglied, weil:



Abbildung 7: Mitgliedschaftsmotive online-befragter Ver.di-Mitglieder der Bergklinik

Anmerkung: Die voreingestellte Option »keine Antwort« nutzte keiner der sieben Befragten.

Quelle: eigene Darstellung

Diejenigen, die sich 2011 nicht für eine Mitgliedschaft entschlossen hatten, haben über die Jahre keine kollektive gewerkschaftliche Selbstwirksamkeitserfahrung gemacht, sondern erlebt, dass sie die Tarifsteigerungen auch ohne ihr Zutun bekamen. Dieses klassische Trittbrettfahrer-Argument wird in den Interviews wiederholt dafür angeführt, dass manche Kolleginnen auf Distanz blieben (u. a. MG-II 27). *Drittens*: Es gibt nicht auf allen Stationen werbende Gewerkschaftsmitglieder oder Aktive, die anregen können, gewerkschaftsskeptische Orientierungen zu hinterfragen. Auf diesen Stationen ist der Organisationsgrad in der Regel geringer (vgl. Kap. 9.1.2). Auf manchen Stationen sei man als Mitglied, »der Depp, der bezahlt« (MG-I). Besonders problematisch ist dies in Abteilungen, in denen Leitungspersonen den Aktiven den Zutritt verweigern oder antigewerkschaftlich agitieren (BRV 164; HA-BZ-VI 24). *Viertens*: Auch die Prekarität der eigenen Arbeitsstelle wird als Begründung angeführt, warum Beschäftigte auf Distanz zu den gewerkschaftlichen Anrufungen blieben. So behindere das »Damoklesschwert des Outsourcings« (BR-II 118 ff.), das über drei Abteilungen schwebt, die Organisierung. Auch die drei bis vier Dutzend Befristeten würden sich zurückhalten (BRV 122 ff.). *Fünftens*: Zudem verstünden sich etliche Beschäftigte als Zuverdienerinnen, von denen manche relativ zufrieden mit der Entgelthöhe seien (NM-I 33). *Sechstens*: Wiederum andere Beschäftigte sind mit dem Verhandlungs-Output unzufrieden. So gab es einige Beschäftigte, bei denen eine Besitzstandsregelung griff und für relativ geringe Entgeltzuwächse sorgte. Bei manchen, im Verhältnis zur Krankenpflege kleineren Belegschaftsgruppen, wie der Rezeption oder

den MTAs, entwickelte sich der Eindruck, dass vor allem die Pflege von den Verhandlungen profitierte und die eigene Eingruppierung zu gering sei (MG-ID 16; TK-II 49). Mutmaßlich aus Enttäuschung über die zu gering empfundenen Entgeltsteigerungen nach 2011 traten sechs von sieben Technikern aus Ver.di aus (MG-II 66). In der Tat verläuft die Lohnangleichung an den TVöD ungleich. Manche Beschäftigtengruppen haben den TVöD fast erreicht, während in unteren Entgeltgruppen auch 2016 noch eine bis zu 15 Prozent große Lücke zum TVöD besteht.

Allein die vorangegangene Auflistung zeigt, dass die Belegschaft der Bergklinik ausgesprochen heterogen ist – nicht zuletzt aufgrund der diversen Berufsgruppen, der zahlreichen Beschäftigten in Teilzeit und Befristung und der Vielzahl relativ autonomer Abteilungen. Die soziale Welt und die Erfahrungen mit »Gewerkschaft« in der Bergklinik sind daher sehr vielfältig. Aus dem Grunde stellt es für den Kreis der gewerkschaftlichen Repräsentanten eine große Herausforderung dar, ein übergreifendes Netz an Kontakten, Ansprachen und geteilten Kollektivmacht-Erfahrungen zu spannen. Dies wird noch dadurch erschwert, dass in der Bergklinik traditionell nur eine verschwindend kleine Zahl der Beschäftigten zu Betriebsversammlungen kommt (<50 von 740). An den Mitgliederversammlungen nimmt immerhin in der Regel ein Fünftel der Mitgliedschaft (30 bis 40 Personen) teil. Damit komme ich zu einem weiteren wichtigen Grund, der die gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung und -bindung belastet.

*Siebtens:* Der Arbeitsprozess mit seinem fortlaufenden Schichtbetrieb und die Arbeitsintensität erschwert es den Beschäftigten, sich zu versammeln. Obwohl die Arbeitsintensivierung ihre Gründe in der Profitorientierung der Klinik haben dürfte, kann man es durchaus als Teil des Kalküls des Managements betrachten, auf dem Wege der Arbeitsverdichtung die Bereitschaft der Beschäftigten zu schwächen, an gewerkschaftlichen Handlungsangeboten teilzuhaben. Ein Hauptamtlicher sieht eine »Methode« (HA-BZ-VI) am Werk und beschreibt diese so:

»Durch die – aus Arbeitgebersicht – Optimierung der Arbeitsprozesse und Verdünnung des Personals auf den Stationen kommt es zu einer Arbeitsbelastung, wo die Leute sich nicht mehr in der Lage fühlen, sich mal hinzusetzen, mal auf die Gewerkschaft in einem Gespräch zu reagieren oder zu hören, oder mal an einer Mitgliederversammlung teil zu nehmen, weil sie müde sind. Die haben dann zu Hause noch irgendwie Pflichten. [...] Arbeitgeber nutzen diesen Effekt total.« (HA-BZ-VI)

Diese Problematik ist nicht zu unterschätzen. Denn enorm belastet zu sein und froh zu sein, in die Freizeit gehen zu können, ist ein wiederkehrendes Thema in den Interviews. Alle 13 online-befragten Beschäftigten fühlten sich nach der Arbeit erschöpft. Man kann ein derartiges Kalkül als *Regieren durch Erschöpfen* bezeichnen und als eine Spielart des *Management-by-stress* interpretieren.<sup>85</sup>

Die zukünftige Gewerkschaftsarbeit in der Bergklinik wird zeigen, inwiefern es gelingt, nicht nur den Weggang einer als mobilisierend erlebten zentralen Aktiven auszugleichen, sondern auch die Vernetzung innerhalb der Belegschaft zu steigern und über den Lohnkonflikt hinaus kollektivierende Handlungsperspektiven für die distanzierten Belegschaftsteile zu entwickeln sowie die Beteiligungsmöglichkeiten trotz belastender Schichtarbeit zu verbessern. Der Kampf für Arbeitsentlastung hat sich zum Interviewzeitpunkt auf die Agenda der Tarifkommission geschoben, steht aber noch am Anfang. Bisher gelang es in den Tarifverhandlungen relativ zufrieden stellende Ergebnisse zu erzielen ohne die Organisationsmacht über eher symbolische Aktionen hinaus durch Arbeitskämpfmaßnahmen in ökonomischen Druck zu verwandeln. Ob dies beim Kampf um Leistungsbegrenzung bzw. für mehr Personal reicht, ist fraglich.

### 10.1.3 Stabilität in den Fällen der Polarkliniken (1998–2012)

»Es war wirklich identitätsstiftend und hat uns auch eine gewisse  
Macht kriegen lassen«  
(zentraler Aktiver)

In den drei untersuchten Kliniken der Polar-Gruppe gelang es, über einen ausgesprochen langen Zeitraum die gewerkschaftliche Organisationsmacht auf hohem Niveau zu halten. Zwischen 1998 und 2012 blieben die Organisationsgrade der drei Polarkliniken deutlich oberhalb der 50 Prozentmar-

---

<sup>85</sup> Ursprünglich stammt der Begriff aus der Anwendung von Lean Management-Methoden in US-Betrieben des Autoherstellers Toyota (Parker/Slaughter 1988). Lean Management kommt nunmehr auch im deutschen Krankensektor zum Einsatz (Pöhls 2012; Bornwasser et al. 2014; Kraft 2016). Ein Kerngedanke von Management-by-stress ist es, durch Arbeitsverdichtung das Arbeitssystem unter Druck zu setzen und nur an den Stellen zu intervenieren, an denen im System Probleme auftauchen (z. B. Überlastungsanzeigen). Gruppendruck spielt in toyotischen Produktionssystemen eine wichtige Rolle und lässt sich auch in den relativ autonomen Pflegeteams im Krankenhaus beobachten.

ke und stiegen sogar auf bis zu 80 Prozent. Wiederholt gelangen öffentlichkeitswirksame Mitgliederaktivierungen.

Auch in den Polarkliniken war die Tarifarbeit *das* Mittel der Mitgliederbindung. Sie wird als »Permanentveranstaltung« beschrieben (BRV<sub>Akut</sub>) und folgte dem seit 1998 bewährten Muster der Tarifarbeit als kollektiver Prozess. Zwischen 1998 und 2012 fanden in der Regel alle ein bis zwei Jahre Tarifverhandlungen statt, die neben den Entgelt-Konflikten unter anderem Verhandlungen zum Manteltarif und einen Tarifvertrag zu Jahressonderzahlungen mit sich brachten. Anders als 1998 sollten kollektive Mitgliederaktionen in den Folgejahren eine taktisch bedeutendere Rolle einnehmen. Bis 2012 gab es drei mehrstündige und einen ganztägigen Warnstreik sowie diverse Protestaktionen.

Wie in der Bergklinik und bei Waffelhaus deutet sich auch in den drei untersuchten Polarkliniken eine *Positivspirale* an: Zahlreiche beteiligungsbereite Mitglieder stärkten die Durchsetzungsfähigkeit der Tarifkommission in den Verhandlungen mit der Unternehmensseite. Aus den Verhandlungen entsprangen Ergebnisse mit hoher Output-Legitimität. Wiederholt wurde eine hohe Organisiertheit als Voraussetzung für derartige Verhandlungserfolge kommuniziert. Auf diesem Wege konnten Mitglieder sich über die gewerkschaftliche Organisation als wirkmächtig erleben. Dazu trug eine Tarifarbeit bei, die auf ausgeprägter Informationstransparenz, Diskussionsbeteiligung und einem Mindestmaß an kollektiver Aktivierung – zumindest einiger Teile – der Mitgliedschaft fußte.

Diese Dynamik wird im Folgenden rekonstruiert. Im Fokus steht dabei der intensiv untersuchte Fall der Rehaklinik Polar. Die grundsätzliche Dynamik war in den beiden als Kurzfallstudien untersuchten Nachbarbetrieben Akutklinik Polar und Rehaklinik Polarlux ähnlich – zumindest bis 2012. Von da an entwickelten sich die gewerkschaftlichen Realitäten in den drei Fällen auseinander, worauf in den nachfolgenden Kapiteln 10.1.4 und 10.1.5 eingegangen wird.

### *Output-Legitimität und kollektive gewerkschaftliche Selbstwirksamkeit*

Auch über 1998 hinaus gelang es, dem normativen Maßstab der initialen Organisation zu entsprechen und das Tarifniveau des öffentlichen Dienstes weitgehend zu verteidigen. Zeitweilig lagen die Entgelte sogar über dem TVöD. In einzelnen Berufsgruppen – wie den Psychologinnen – war dem auch 2016 noch so. In manchen Gruppen lagen sie im unteren einstelligen

Prozentbereich darunter. Ähnliches galt beispielsweise auch für die variable Jahressonderzahlung. Im Durchschnitt lag diese zwischen 1998 und 2006 bei 89 Prozent eines Monatsgehaltes. 2010 wurde erstritten, dass das Sonderentgelt nicht mehr vom Unternehmenserfolg abhängt. Aktuell folgt es den fixen prozentualen Stufen analog zum TVöD (Minus 10 Prozent je Stufe). Zudem wurde 2007 ein Mitgliederbonus erkämpft (s. u.).

Zusätzlich setzten die Aktiven tariflich auch an qualitativen arbeitspolitischen Anliegen der Belegschaft an: Es wurde ein Pilotprojekt lanciert, im Zuge dessen einzelne Teams selbstverantwortlich ihre Arbeitspläne gestalten konnten. Dies führte zu einer geringeren Arbeitsbelastung und einer höheren Zufriedenheit mit der Flexibilität der Arbeitszeit (Diendorf et al. 2007). 2011 wurde ein Tarifvertrag zur Förderung der betrieblichen Gesundheit und altersgerechten Arbeitens vereinbart. Dieser schreibt unter anderem paritätisch besetzte Betriebs- und Konzernausschüsse für die betriebliche Gesundheitsförderung, regelmäßige Mitarbeiterbefragungen zur psychosozialen Belastung und Arbeitszufriedenheit sowie individuelle Ansprüche auf Gesundheitskurse, Supervision und individuelle Gefährdungsanalysen vor.

Die über die Jahre gesammelte Grunderfahrung von Tarifkommissionären und Mitgliedern gibt ein zentraler Aktiver so wieder. »Die Leute« hätten über die bedingungsgebundene (Haus-)Tarifarbeit gemerkt:

»wenn wir gut organisiert sind, haben wir die Möglichkeit wirklich auch selber Einfluss zu nehmen auf die Geschichte.« Wir konnten das auch gut vermitteln, als diejenigen vor Ort [...]. Das hat auch immer gut geklappt und das hat auch Zusammenhalt gebracht.« (TK-VI)

Diese Wirksamkeitserfahrung scheint unter der relativ großen Gruppe der 200 Physiotherapeuten besonders ausgeprägt zu sein. Unter diesen ist die Organisiertheit ausgesprochen hoch. Sie tendiert gegen 100 Prozent. Diese Gruppe, die in einem zentralen Gebäude arbeitet, konnte über die Jahre wiederholt fast geschlossen zu Streiks und spontanen Protestaktionen mobilisiert werden. Selbst neu eingestellte Therapeuten, die noch befristet angestellt waren, konnten sich diesen Aktionen aufgrund der Gruppendynamik nicht entziehen (TK-III 11). Die Physiotherapeuten konnten so relativ viel (Produktions-)Macht entfalten, weil ihre Arbeitsniederlegung unmittelbar zu Therapieausfällen führte. Deren bemerkenswerte Mobilisierungsbereitschaft erklärt ein Mitglied aus dieser Gruppe so:

»Weil wir uns sozusagen alle engagiert haben, hat das ja auch geklappt. Und da gehörte es gefühlt zum guten Ton, auch in der Gewerkschaft zu sein, weil.. es gehörte nicht zum guten Ton, sondern .. /eh/ es hat ja schon etwas bewirkt. Also, es war ein effektiver Einsatz gewesen, den wir da gemacht haben.« (MG-I, vgl. auch TK-I 64)

Der Zusammenhang zwischen individueller Mitgliedschaft bzw. gewerkschaftlicher Handlungsbereitschaft und Verhandlungs-Output hat sich über die Jahre in der Belegschaft verbreitet und die Organisation stabil gehalten:

»Und was für mich persönlich nach wie vor gut ist, ist, dass die klar jetzt mehr und mehr gelernt haben, dass [...] ein Verhandlungspartner nur einigermaßen auf Augenhöhe sein kann, wenn er sagen kann ›Hey, wenn ich hier in die Trillerpfeife haue, dann stehen hier nicht zehn, sondern dreihundert Leute vor der Tür.« [...] Dadurch, dass wir die Leute kontinuierlich in dem Prozess mit drin haben, eben auch durch dieses Haustarifgebundene, dass es sie selber betrifft. Und wir sie immer daran erinnern, dass sie da auch mit in der Verantwortung sind. Das ist eigentlich der Hauptpunkt, wie wir sie bei der Stange halten.« (TK-VI)

### *Beteiligung und Macht-Framing: Enge Kopplung und gestärkte Konfliktfähigkeit*

Wie das letzte Zitat veranschaulicht, gehörte es auch nach 1998 zur Ansprache durch die Aktiven, dass eine hohe Organisiertheit die Voraussetzung erfolgreicher Tarifverhandlungen darstellt. Zugleich wurden die Mitglieder an der Tarifarbeit kontinuierlich in Form von Mitgliederversammlungen, systematischen Befragungen zu Forderungen und Verhandlungszwischenständen, aufsuchenden Gesprächen und Flugblättern sowie kollektiven Aktionen beteiligt. Wiederholt stellte sich die Tarifkommission dem Votum der Mitglieder. Die enge Kopplung der Interessenrepräsentanten mit den Mitgliedern war der Anspruch von zentralen Aktiven und stärkte die gewerkschaftliche Bindung:

»Ich habe [...] festgestellt, dass nach wie vor, dadurch dass die Kollegen direkt eingebunden sind: sie beschäftigen sich mit dem Thema. Das hat früher [vor 1998, M. T.] überhaupt nicht stattgefunden. [...] Problem ist natürlich, eine gewisse Fluktuation haben wir hier natürlich auch. Da machen wir es auch dadurch, dass wir in der Kollegenschaft vertreten sind. Das ist auch der Grund, warum ich sage: ›Ich bin einen halben Tag in der Therapie und einen halben Tag [als teilfreigestellter Betriebsrat, M. T.] im Büro.« [...] Dass wir immer versuchen den Kontakt zu den Kollegen zu halten, auch immer ansprechbar sind und mitteilen: ›So und so läuft es hier. Sie zu, dass es auch so bleibt! Hier, werde Mitglied, nur dann kannst du auch!‹ Das ist schon proaktiv, den Leuten sagen: ›Komm (pocht auf den Tisch), tritt ein hier, wenn du willst, dass du hier was mitbestimmen kannst! Nicht

nur hinter vorgehaltener Hand die Klappe aufreißen. Rücken gerade machen, hier unterschreiben, Mitglied werden! Das ist ein fortlaufender Prozess.« (TK-VI; vgl. TK-I<sub>b</sub> 41)

Aus diesem »fortlaufenden Prozess« entsprang eine relativ ausgeprägte Beteiligungsbereitschaft der Mitglieder, die wiederum die Konfliktfähigkeit der Tarifkommission stärkte: Die enge Beteiligung von Aktiven wie Mitgliedern an der Haustarifbewegung habe »wirklich identitätsstiftend« gewirkt und »uns auch eine gewisse Macht kriegen lassen, dass wir gewisse Dinge durchsetzen konnten« (TK-VI). Zwar sanken die Teilnehmerzahlen an Mitgliederversammlungen bis 2012 deutlich ab, was über das ausgeprägte Vertrauen in die haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschafter erklärt wird (TK-V 29; TK-I<sub>b</sub> 45). Doch trotz des zwischenzeitlichen Beteiligungsrückgangs an Versammlungen blieb die Rehaklinik Polar im Polarkonzern stets eine Hochburg der Streikbeteiligung.

### *Selektive Anreize zur Mitgliedschaft und Habitualisierung*

Zu jenen »gewissen Dingen«, die erstritten werden konnten, gehörte auch eine *tarifliche Vorteilsregel für Gewerkschaftsmitglieder*. So durfte deren Sonderentgelt nicht unter einen bestimmten Schwellenwert fallen. Dieser Mitgliederbonus wirkte als selektiver Anreiz, der 2007 den Organisationsgrad in der Rehaklinik Polar nicht nur von 60 Prozent auf 80 Prozent schnellen ließ, sondern ihn zusätzlich stabilisierte (TK-I 62). Schließlich geht so manche Beschäftigte davon aus, dass es diesen Bonus weiterhin gibt, so eine befragte Krankenschwester, die erst 2003 in der Rehaklinik Polar einstieg und daher den initialen Abwehrkampf von 1998 nicht miterlebt hatte (MG-II 19). Aber auch unabhängig vom Bonus ist sie weiterhin Mitglied, weil sie sich so »auf der sicheren Seite« fühlt, um im Fall der Fälle arbeitsrechtlichen Schutz zu bekommen (ebd.). Hinzu kommt, dass die Übernahme der Klinik durch den Branchenprimus Dinero im Jahr 2012 in einem heftigen Arbeitskonflikt mündete, weil der neue Eigentümer massiv am tradierten tariflichen Niveau rütteln wollte (s. u.). Ausgehend davon habe sie wie ihre Kolleginnen geschlussfolgert, »dass man sich halt wehren muss gegen so einen großen Konzern« (dies.).

Diese Orientierung an der kollektiven Mächtigkeit scheint ein Gros in der Mitgliedschaft der Rehaklinik Polar bedeutsamer zu sein als selektive Mitgliedervorteile in Form von Boni oder Serviceleistungen. Dafürsprechen nicht nur die vorherigen Abschnitte, sondern auch die Online-Antworten

von 13 Gewerkschaftsmitgliedern auf die Frage, was sie maßgeblich motiviert, Mitglied zu sein. Zur Bewertung standen neun typische Motive. Die kollektive Durchsetzungsfähigkeit und die Einflussnahme auf die Verhandlung der eigenen Arbeits- und Entgeltbedingungen sind für die Befragten die mit Abstand wichtigsten Gründe (Abbildung 8).

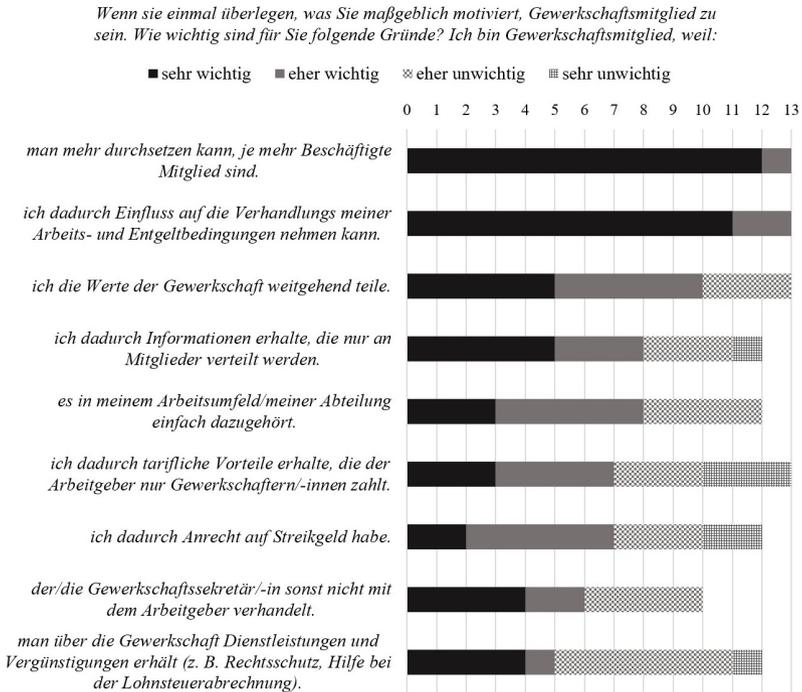


Abbildung 8: Mitgliedschaftsmotive online-befragter Ver.di-Mitglieder der Rehaklinik Polar  
Anmerkung: Bei fünf der neun Items haben sich nicht alle 13 Befragten positioniert (»keine Antwort«-Option).

Quelle: eigene Darstellung

Wie in keinem anderen Fall des Untersuchungssamples hat die beschriebene Tarifarbeit bei zahlreichen Beschäftigten der Klinik Polar über die Jahre zu einer *Habitualisierung*<sup>86</sup> der Gewerkschaftsmitgliedschaft geführt:

<sup>86</sup> Habitualisierung bezeichnet den »Prozess, durch den bestimmte Handlungs- und Verhaltensweisen zur Gewohnheit werden« (Hillmann 2007: 324).

»Man gehört jetzt einfach dazu. [...] Das ist eben so. Das mit der Gewerkschaft hat geklappt. Wunderbar. Ich muss mich nicht mehr fragen: Lohnt sich es, daran teilzunehmen? Was machen die denn überhaupt? Ich stelle es einfach nicht mehr infrage.« (MG-I)

»Also ich glaube es hat ganz viel mit Tradition immer wieder zu tun. Es ist üblich in der Gewerkschaft zu sein, es ist üblich zu kommen, es ist üblich dabei zu sein.« (TK-III)

Die Habitualisierung erleichterte wiederum die Neumitgliedergewinnung:

»Bei einem Organisationsgrad von 50 plus ist es ja immer so, dass man immer mehr Kollegen trifft, wenn man da einsteigt in das Unternehmen, die positive Erfahrungen gemacht haben mit der Gewerkschaft. [...] Bei uns [am Standort der Reha- und Akutklinik Polar, M. T.] ist es einfach selbstverständlich, dass die Mehrheit in der Gewerkschaft ist. Und die Mehrheit hat auch überwiegend gute Erfahrungen damit. Das vermitteln die auch.« (TK-I)

Die relativ gefestigte betriebliche Organisationsmacht wurde schließlich 2012 durch die Übernahme des Polarkonzerns durch Dinero herausgefordert. Im Zuge dieses Schicksalsjahrs gingen die tariflichen und gewerkschaftlichen Entwicklungen zwischen den Rehakliniken Polar und Polarlux einerseits und der Akutklinik Polar andererseits auseinander.

#### *Herausforderungen in der Rehaklinik Polar: Neuer Eigentümer – neue Gangart*

Mit der Übernahme durch den Konzern Dinero 2012 hat die Positivspirale als Grunderfahrung in den drei Polarkliniken gelitten – insbesondere in den beiden Rehakliniken. Im Folgenden steht die Rehaklinik Polar als der Intensivfall aus dem Polar-Konzern im Mittelpunkt. Bis 2016 geht dort der Organisationsgrad von 80 auf 70 Prozent zurück. Eine Ursache liegt in der Mitarbeiterfluktuation und Renteneintritten. Es gab allerdings auch explizite Austritte – einmal unmittelbar nach Abschluss der 2012er Verhandlungen mit dem neuen Eigentümer und ein anderes Mal als die damalige Kompromissformel in der Folgeverhandlung nicht aufgehoben wurde. Allen voran litt die Wahrnehmung der *kollektiven gewerkschaftlichen Selbstwirksamkeit* (1). Denn die *Output-Legitimität* sank und die einst *enge Mitgliederbeteiligung* an der Tarifarbeit lockerte sich (2). Zudem sorgten personelle Wechsel im Hauptamt für einen Rückgang der *hauptamtlichen gewerkschaftlichen Repräsentationsfähigkeit* (3).

(1) *Sinkende Output-Legitimität und kollektive gewerkschaftliche Selbstwirksamkeit*  
Waren die Verhandlungen unter der Eigentümerschaft von Polar als »fair« (u. a. TK-V) empfunden worden, schlug Dinero eine andere Gangart an. Dinero hatte 2012 schlagartig alle Tarifverträge gekündigt und weigerte sich zu verhandeln. Die gewerkschaftliche Seite forderte u. a. die Löhne um 7,5 Prozent zu steigern, 30 Tage Urlaub für alle Beschäftigten einzuführen und betriebsbedingte Kündigungen auszuschließen.

Sechs Warnstreiktage folgten bis Dinero Verhandlungen aufnahm – mit der Forderung, das Entgeltniveau der Rehakliniken unter das Niveau des TVöD zu drücken, die Akutkliniken auf TVöD-Niveau zu deckeln und die Service-Bereiche auszugliedern und ihre Löhne abzusenken. Im eigenständigen Servicebereich der Kliniken, bei dem die Verhandlungen seit 2008 zusammen mit der NGG geführt wurden, verweigerte sich Dinero weiter, Tarifverträge abzuschließen. Fünf Verhandlungen zwischen April und Mai 2012 brachten kein Ergebnis. Im Zuge einer Urabstimmung stimmten 86 Prozent der Gewerkschaftsmitglieder für einen unbefristeten Arbeitskampf. Eine weitere Verhandlung brachte kein Ergebnis, sodass die Streiks anließen. Das Unternehmen reagierte insbesondere damit, dass es den 1.000 Beschäftigten der zentralen Servicegesellschaften kündigte. Spätestens jetzt erhielt der Arbeitskampf öffentliche Rückendeckung aus den höchsten Etagen von Politik und Gewerkschaft sowie den lokalen Medien. Im Zuge dessen gab es sogar bundesweite mediale Aufmerksamkeit, bis hin zu Reden der damaligen Bundeskanzlerin. An einer zentralen Demonstration nahmen laut Medienberichten 3.000 bis 3.500 Menschen teil.

Nach zähem Ringen erzielte man schließlich im Juli 2012 eine Einigung: Es wurde u. a. vereinbart, die Massenkündigungen zurückzuziehen, betriebsbedingte Kündigungen bis Ende 2013 auszuschließen sowie die Löhne in den Rehakliniken des Konzerns um 4,9 Prozent und in den Akutkliniken um 6,3 Prozent zu erhöhen. Akzeptiert wurde im Zuge dessen, dass die Rehakliniken auf dem TVöD-Niveau gedeckelt werden und in Zukunft getrennt von den Akutkliniken verhandeln. Zwar nahmen 92,5 Prozent der Gewerkschaftsmitglieder im gesamten Polarkliniken-Verbund das Ergebnis an. Aber für fast die Hälfte der Rehaklinik-Beschäftigten bedeutete dieser Abschluss auf längere Zeit nur relativ geringe Entgeltsteigerungen. Laut den befragten Hauptamtlichen kam es in der Rehaklinik Polar zum einen direkt nach der Deckelung der Entgelte 2012 zu Austritten; zum anderen als diese Deckelung in den nächsten Jahren nicht aufgehoben wurde (HALBZ-II 38; HA-BZ-III 35–37). So konnten im Zuge der nächsten Verhand-

lungen 2013/2014 zwar im Endeffekt prozentuale Lohnsteigerungen von vier Prozent in zwei Stufen erreicht werden. Da aber die Deckelung auf TVöD-Niveau blieb, kam von den zwei Prozent jeweils nur etwa die Hälfte bei den Rehaklinik-Beschäftigten an.

Kritik am Verhandlungs-Output führt – so lässt sich schlussfolgern – zu Zweifeln an der kollektiven gewerkschaftlichen Selbstwirksamkeit. Neben Solidaritäts- und Selbstwirksamkeitserfahrungen hat die harte Auseinandersetzung mit Dinero in Teilen der Belegschaft auch »Ohnmacht« (TK-II 16, 95; TK-VI 192 ff.) erzeugt. Diese stehen in Zusammenhang mit einer antigewerkschaftlichen und mitbestimmungsaversen Arbeitspolitik seitens Dinero, die es so in der Betriebsgeschichte bis dato nicht gegeben hatte. Davon zeugen nicht nur die beschriebene Härte der ersten Tarifverhandlung mit Dinero, sondern auch Berichte über starke Arbeitsverdichtung, Drohungen bei unzureichender Rentabilität den Standort zu schließen bis hin zu Mobbing unbotmäßiger Belegschaftsmitglieder (u. a. TK-V 19, TK-VI 30–36). Selbst zentrale Aktive beurteilen die gewerkschaftliche Wirkmächtigkeit unter Dinero kritischer:

»Nur mit der Aussage ›Ihr müsst euch organisieren, sonst könnt ihr nichts bewegen!‹ – das mag vor zehn Jahren oder meinetwegen vor vier Jahren noch gezogen haben, das wird eindeutig weniger, solange sich ordnungspolitisch [auf Gesetzebene, M. T.] da nichts verändert.« (TK-VI<sup>87</sup>, vgl. auch TK-I<sub>b</sub> 60; TK-II 11)

Einige Austritte gehen auch auf Zweifel an der Effektivität der Gewerkschaftsmitgliedschaft zurück, die sich bei Mitgliedern einstellten, die ihre gewerkschaftlich unterstützte Klage gegen die Berechnung ihrer Gehälter vor Gericht verloren. Dies betraf immerhin die Hälfte aller Klagenden (HA-BZ-III 37). Die Unklarheit über Entgeltberechnungen war eine Folge der Deckelung der Löhne auf TVöD-Niveau.

---

87 Der Befragte spielt insbesondere darauf an, dass es Unternehmen gesetzlich möglich ist, durch die Ausgliederung und Zerlegung ihrer Betriebe Mitbestimmung und Tarifstrukturen zu umgehen. Dinero hat die einst zentrale Servicegesellschaft zergliedert. In den neuen Betrieben regte Ver.di an, Betriebsräte zu gründen und forderte zu Tarifverhandlungen auf. Darauf reagierte Dinero mit der weiteren Zergliederung, woraufhin erneut Wahlen zu Betriebsräten und Tarifverhandlungen angestiftet wurden. Nach mehreren dieser Wellen gibt es dutzende Service-Betriebe und die gewerkschaftliche Organisation sei nunmehr »tot« (TK-I).

(2) *Lockerere Kopplung zwischen Verhandlungsführung und den Mitgliedern bzw. Aktiven*

Die einstige Positivspirale, die zu dem verbreiteten Eindruck kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit geführt hatte, litt zudem unter dem fortan *weniger intensiven Beteiligungsmodus* im Rahmen der Tarifverhandlungen. Die neue hauptamtliche Verhandlungsführung setzte in der Folgeverhandlung 2013/2014 weniger als der frühere Verantwortliche darauf, mehrere zeitnahe Verhandlungstermine zu fixieren, damit es alsbald zu kollektiven Aktionen kommen könnte. Die Verhandlungen wurden zudem von Dinero verzögert, sodass »der Spannungsbogen« (TK-I<sub>b</sub> 62) für die Mitglieder nicht gehalten werden konnte. Erschwerend kam hinzu, dass die Verhandlungen auf Druck von Dinero nicht mehr an den Klinik-Standorten stattfanden, was spontane Kollektivaktionen zum Verhandlungsort verunmöglichte. Waren die Mitglieder in den Jahren zuvor stets zu kollektiven Aktionen aktiviert worden, kam es 2013 – entgegen dem Wunsch einiger Tarifkommissionsmitglieder – nicht dazu. Immerhin organisierten die Aktiven eine Facebook-Kampagne mit Filmen, Animationen und Liedbeiträgen. Auch in der nächsten Tarifrunde 2016 gab es nur symbolische Mobilisierungen. Es lässt sich daher schlussfolgern, dass der Zusammenhang zwischen je individueller Mitgliedschaft und dem Verhandlungsergebnis schlechter als die Jahre zuvor vermittelt werden konnte – und dass auch darin ein Grund für den (leichten) Mitgliederrückgang zu sehen ist. Diese Dynamik tritt unter anderen Vorzeichen in der Akutklinik besonders deutlich zutage und ist eine von zwei zentralen Ursachen, warum in der Akutklinik – obwohl einst ein Fall bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess – die betriebliche Organisationsmacht erodiert (vgl. Kap. 10.1.4).

Die Aktiven, die 2013/14 für einen Warnstreik plädiert hatten, fühlten sich »ausgebremst« (TK-VI). Aus deren Mutmaßung, dass sie »Bauernopfer« (TK-I) von verdeckten Absprachen zwischen Dinero und Ver.di-Funktionären wären, die auf anderen Ebenen ebenfalls Tarifverhandlungen mit Dinero führten, spricht ein deutliches Misstrauen. Diese Erfahrung kombinierte sich mit dem Eindruck, dass sich in den darauffolgenden Redaktionsverhandlungen zwischen Ver.di-Funktionären und Eigentümer-Seite nicht mit der Tarifkommission rückgekoppelt wurde. In Verbindung mit einer als unzureichend wahrgenommenen strategischen Vorbereitung der Tarifverhandlungen und hauptamtlicher Präsenz in den Kliniken litt das Vertrauensverhältnis einiger führender Aktiver der Rehaklinik Polar zu den gewerkschaft-

lichen Funktionären stark (u. a. TK-I<sub>b</sub> 63; TK-VI 63). Da die Mitglieder von der Kritik der Aktiven weitgehend abgeschirmt werden, schlägt sich die Unzufriedenheit wichtiger Scharnierpersonen nicht direkt auf die betriebliche Organisationsmacht durch. Sie leidet allerdings trotzdem unter dem Wechsel der gewerkschaftsinternen Zuständigkeiten. Daraus begründete Austritte sind mir nicht bekannt, aber die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit ist seither deutlich gesunken.

### *(3) Rückläufige Repräsentationsfähigkeit des gewerkschaftlichen Hauptamtes*

Die neue lokale Betreuungssekretärin und die neue Verhandlungsführerin genießen weniger Ansehen als die bis 2012 zuständigen Gewerkschaftssekretäre. Darauf geht die Austrittsneigung der beiden Online-Fragebogen-Teilnehmenden zurück, die angaben, in letzten zwölf Monaten über einen Austritt nachgedacht zu haben (MG-ID 6; MG-ID 79). Während die 15 Gewerkschaftsmitglieder, die am Online-Fragebogen teilgenommen haben, sich mit nur einer Ausnahme »eher gut« oder »sehr gut« durch die Tarifkommission und den Betriebsrat vertreten sehen, zeigt sich bezüglich der Hauptamtlichen ein gespaltenes Bild: Sieben fühlen sich »sehr schlecht« bzw. »eher schlecht« durch die Gewerkschaftssekretäre vertreten; acht »eher gut« bzw. »sehr gut«. Die Interviewdaten bestätigen, dass Skepsis gegenüber den Hauptamtlichen keine Seltenheit ist und seit dem Wechsel der Verhandlungsführung deutlich zugenommen hat. Ihnen wird angelastet, zu geringe Präsenz zu haben, in den Belegschaftsabsprachen nicht an subjektiv relevanten Themen anzusetzen und sich nicht hinreichend verständlich auszudrücken bzw. in den Verhandlungen nicht durchsetzungsstark genug zu sein (MG-I 62–64; TK-III 21; TK-IV 88; NM-I 95). Dies wird auch in der Akutklinik moniert (BRV 88–90). Dass dort die betriebliche Organisationsmacht allerdings im Vergleich zur benachbarten Rehaklinik Polar viel deutlicher erodierte, ist anderweitig zu erklären.

#### 10.1.4 Erosion im Falle der Akutklinik Polar: schleichender Pfadwechsel (2012–2016)

Der Organisationsgrad der Akutklinik lag 2016 mit 55 Prozent etwa um 25 Prozent niedriger als noch 2012. Zur letzten Mitgliederversammlung kamen neben dem Betriebsratsvorsitzenden gerade einmal drei Personen.

Ein Fünftel der rund 200 Mitglieder nahmen an der jüngsten Tarifbefragung teil: »Passivität ist eingelehrt. Weitestgehend. Passivität bei allen Beteiligten. Auch bei mir. Ich komme auch nur noch aus dem Quark, wenn irgendeine Tarifrunde zu irgendwas angestellt ist« (BRV).

Zwei Kontraste zwischen dem interessenpolitischen Pfad von Akut- und Rehaklinik Polar sind hier augenfällig. Zum einen wird die geringe Beteiligung auf die *stellvertretende Repräsentationspraxis* des zentralen Aktiven in der Betriebs- wie in der Tarifarena der Akutklinik zurückgeführt. Zum anderen kommt es in der Tarifarbeit zu relativ guten Abschlüssen *trotz* geringer Mitgliederbeteiligung. Durch beide Faktoren gewinnt die Tarifarbeit den Charakter der (bedingungsgebundenen) Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung. Die einstige Positivspirale löst sich in diesem Fall sukzessive auf – insbesondere, weil die kollektive gewerkschaftliche Selbstwirksamkeitserfahrung zurückgeht. Diese Dynamik soll im Folgenden kurz rekonstruiert werden.

### *Lose Kopplung zwischen Delegierten und Mitgliedern: Stellvertretende Repräsentation*

Die Beteiligungsbereitschaft der Mitglieder in der Akutklinik sei Beobachtern zufolge so gering, weil der Betriebsratsvorsitzende wie ein einzelgängiger Stellvertreter arbeite (HA-BZ-III 50; HA-LBZ-II 28; TK-I<sub>Reha</sub> 37, 41). Dessen Selbstbeschreibung bestätigt dies indirekt, z. B. wenn er sagt:

»Ich kann hier predigen, wie ich will. Es gibt immer die gleichen Leute, die das alles nachvollziehen können. Die auch unterstützen und so weiter. Aber die breite Masse braucht einen [...] wie [Name des früheren Verhandlungsführers], der sich da von Kopf bis Fuß in Schwarz gekleidet aufbaut mit der Masse seines Körpers und dann: »Jetzt aber!« Und dann den Leuten mal richtig in die Parade fährt. Und wenn dann irgendeiner einen dummen Spruch herausschaut, dann auch entsprechend antwortet. Also, einen Motivator. Einen echten Motivator, der schon allein aufgrund seines Auftretens hier die Leute aus dem Quark holt. Leute, die wie ich – schlicht und ergreifend – auf die Intelligenz der Leute, auf die Einsichtsfähigkeit, bauen, kriegen da nicht wirklich was gerissen. Und ich bin nicht der Trommler vor dem Herrn. [...] Ich versuche die Leute mit Sachargumenten zu überzeugen und wenn die Leute zu doof sind [...] dann sehe ich meine Grenzen erreicht. Ich schule nicht noch um auf Entertainer oder Propagandist oder so.«

I: »Wie müsste ein Motivator wie [Name des früheren Verhandlungsführers] auftreten?«

»Er muss das schlichte Gegenteil sein von mir. Extrovertiert. Absolut extrovertiert. Der nicht gefragt wird. Ich muss in der Regel gefragt, also angesprochen werden. [...] Für mich

gibt es nur eine Strategie und die heißt: Gesetzeskonformität. [...] Wenn du durch das Haus gehst und fragst, wie ich so ticke, wirst du hören: ›Der hat ja immer bloß seine Gesetze im Kopf.‹ [...] Ich bin jetzt nicht mehr missionarisch unterwegs. Das war ich in einem früheren Leben.«

Der Betriebsrat sucht in der Regel nicht das direkte Gespräch mit den Kollegen, ist kaum in soziale Netzwerke der Klinik eingebunden und pflegt vorrangig einseitige Informationskanäle. Die Kommunikation findet meist über Emails statt, gefolgt von Aushängen und der Betriebsversammlung (BRV 45). Die Betriebsversammlung nutze er, um den Mitarbeitern »mal zu erzählen und zu erklären, was bei uns im Hause abgeht« (BRV). Er komme nicht an die Leute ran – wofür er strukturelle Gründe wie die Teilzeitarbeit, die Arbeitsverdichtung oder das Pflegeethos – anführt (BRV 43, 45), aber nicht seinen eigenen appellhaft-paternalistisch geprägten Kommunikationsstil und seine vergleichsweise relativ entkoppelte Interessenrepräsentation im Betriebsalltag hinterfragt. Im Gegensatz zu ihm, ließ sich der Betriebsratsvorsitzende der Rehaklinik Polar nur teilweise freistellen, um den Kontakt mit den Kollegen besser halten zu können. Er und weitere Teile seines Gremiums werden nicht nur als durchsetzungsstarke, sondern auch als präzise und kommunikative Interessenrepräsentanten beschrieben (u. a. MG-I 67, 87; NM-II 60; TK-II 11, 20; TK-III 8; HA-BZ-III 76).

#### *Lose Kopplung zwischen Delegierten und Mitgliedern: relativ hoher Verhandlungs-Output ohne Mitgliederengagement*

Der Aktive der Akutklinik kann – auch ohne intensive Beteiligung – materielle Effekte vorweisen. Seine gesetzesbezogene Beharrlichkeit hat beispielsweise nach langjährigen Verhandlungen zu einer Betriebsvereinbarung geführt, die Ver.di-intern Anerkennung genießt. Diese Vereinbarung schreibt fest, wieviel examiniertes Pflegepersonal je Station und Schicht zur Verfügung stehen muss.

Auch in der Tarifarena ist die Interessenrepräsentation und -durchsetzung verstärkt von den Mitgliedern *entkoppelt*. Das hat mit dem beschriebenen Kommunikationsstil des zentralen Aktiven und auch mit der weniger an der Aktivierung der Mitglieder orientierten, neuen Verhandlungsführung zu tun (s. o.). Vor 2012 hatte es neben dem Vorsitzenden noch andere Aktive gegeben und die gemeinsamen Verhandlungen des relativ mobilisierungsstarken Reha-Bereiches wirkten sich auch in der Akutklinik mobilisierungsförderlich aus (BRV 29). Die Ursache für die Entkopplung zwischen Mitglied-

schaft und gewerkschaftlichem Output liegt auch darin, dass die Verhandlungen auch *ohne enge Beteiligung* und *ohne Mobilisierung der Mitglieder relativ gute Abschlüsse* vorweisen können. Dinero bot den Akutkliniken des Polar Konzerns 2012 und den Folgejahren eine Tarifierung auf TVöD-Niveau an, mutmaßlich als Mittel der Fachkräftesicherung.

Dafür, dass sich diese relative Entkopplung von Mitgliedschaft und Tarifverhandlung nachteilig auf die gewerkschaftliche Organisation auswirkte, sprechen die Aussagen zweier Befragter: (1) Zum einen ist da die Online-Antwort eines einfachen Ver.di-Mitglieds. Es ist das einzige von fünf Online-Befragten der Akutklinik mit einer hohen Austrittsneigung. Akute Austrittsgedanken habe sie, weil »sich meine persönlichen Interessen in der Gewerkschaft nicht mehr so stark widerspiegeln« (MG-ID 26). Sie ergänzt: »Für mich sind Arbeitsbedingungen und Mindestbesetzung in den Kliniken wichtiger als Arbeits- und Gesundheitsschutz« (dies.). In die gleiche Richtung weist auch der jüngste Austritt einer interviewten Krankenschwester. (2) Sie ist das einzige interviewte Nicht-Mitglied, das einst in der Akutklinik gearbeitet hat. Die Streiks 2012 hatte sie als Auszubildende nur am Rande erlebt und war aus einer Gruppendynamik heraus Ver.di-Mitglied geworden. Jüngst stellte sie aber ihre Mitgliedschaft infrage. Sie habe Ver.di nie gebraucht – auch nicht die Extraleistungen wie einen Azubiausweis: »Es ist ja auch die Erfahrung von den letzten Jahren, wo ich jetzt keinen Verlust erfahre, wenn ich jetzt kündige« (NM-III). Die Interviewte hat weder die Erfahrung gemacht, dass ihre Mitgliedschaft Grundlage der kollektiven Durchsetzungsfähigkeit ist, noch waren selektive Anreize einer Mitgliedschaft für sie subjektiv relevant: »für mich persönlich war es nicht so wichtig, dass ich dabei bin« (NM-III). Sie hat von 2011 bis Ende 2014 in der Akutklinik gearbeitet. Dass ihr Wechsel zur Rehaklinik Polarlux zu keiner gewerkschaftsnäheren Orientierung führte, verweist darauf, dass es auch dort eine gewisse Entkopplungsdynamik gibt.

### 10.1.5 Rissige Stabilität im Falle der Rehaklinik Polarlux (2012–2016)

In der Rehaklinik Polarlux sind zum Interviewzeitpunkt – wie die Jahre zuvor auch – rund 60 Prozent der Belegschaft Ver.di-Mitglied. Davon beteiligte sich in etwa die Hälfte an der jüngsten Umfrage und Versammlung. Dennoch klagt der zentrale Aktive darüber, dass der »Rückhalt schwindet« (TK-V). Eine Handvoll Austritte sind jüngst zu beklagen. Die betriebliche Organi-

sationsmacht zeigt eine rissige Stabilität. Dies hat seinen Grund darin, dass die einstige Positivspirale – aus dem Zusammenhang von individueller Mitgliedschaft, der Erfahrung zufriedenstellender gewerkschaftlicher Durchsetzungsfähigkeit und einer Stärkung der gewerkschaftlichen Bindung – gelitten hat.

#### *Output-Legitimität und kollektive gewerkschaftliche Selbstwirksamkeit im Sinkflug*

Die Lohnentwicklung und die Entgeltstruktur in der Belegschaft stehen zunehmend in der Kritik. Nicht nur die Deckelung der Entgelte im Reha-Bereich in Folge des 2012er Kompromisses, sondern auch die über die Jahre stets *prozentualen* Lohnsteigerungen sowie Differenzen in den Verträgen zwischen Beschäftigten mit Altverträgen von vor 2004 und Beschäftigten mit Arbeitsverträgen jüngerer Datums haben zu Ungerechtigkeitsempfindungen geführt und die Forderung eines Sockelbetrags statt prozentualer Lohnerhöhungen auf die Agenda der letzten Tarifverhandlungen befördert. Dieser Punkt fiel aber der Kompromissfindung bei den Verhandlungen 2014/15 zum Opfer und führte dazu, dass von den 65 Mitgliedern die ersten vier austraten und mehrere damit drohten auszutreten (TK-V 11). Eines der drei einfachen Ver.di-Mitglieder, das am Online-Fragebogen teilnahm, äußerte eine starke Austrittsneigung und begründete dies mit der Kritik am Output der Verhandlung – nämlich damit, dass »die tariflichen Erhöhungen ein Witz sind! Und da prozentual, auch noch ungerecht!« (MG-ID 43; so auch MG-ID 59). Insbesondere Pflegekräfte – wie das eben zitierte austrittsgeneigte Mitglied – wünschten sich den Sockelbetrag, mutmaßlich weil sie aufgrund einer niedrigeren Eingruppierung von den prozentualen Steigerungen weniger als z. B. Physiotherapeuten profitierten (TK-V 29).

Ob die Effektivitätszweifel in allen Fällen auf relativ geringe Entgeltzuwächse zurückzuführen sind oder dem geschuldet sind, dass die Entgeltzuwächse – wie der zentrale Aktive berichtet – von vielen Beschäftigten geringer *wahrgenommen* werden, als sie sind (TK-V 34), ändert nichts an der gesunkenen Output-Legitimität.

Des Weiteren macht der befragte zentrale Aktive der Rehaklinik Polarlux – zugleich stellvertretender Betriebsratsvorsitzende und Tarifkommissionsmitglied – eine bemerkenswerte Erfahrung: Das Werbeargument, die Mitgliedschaft über das Thema solidarischen Zusammenhalts der Belegschaft zu begründen, ziehe insbesondere bei Pflegekräften weniger als früher. Die Kolleginnen würden viel mehr als noch vor einigen Jahren den monetären

tariflichen Nutzen einer Mitgliedschaft mit dem Mitgliedsbeitrag abwägen (TK-V 7, 25). Diese Erfahrung kann als ein weiteres Indiz dafür interpretiert werden, dass in jüngster Zeit der Zusammenhang zwischen individueller Mitgliedschaft als Beitrag zur notwendigen Kollektivmacht und dem Verhandlungs-Output prekärer geworden ist. Pflegekräfte gehörten ohnehin in der Vergangenheit – anders als die hoch organisierten Physiotherapeuten – kaum zu den Streikbataillonen.

### *Enge, aber sich lockernde Kopplung und keine Entscheidungsbeteiligung*

Die Tarifarbeit in der Rehaklinik Polarlux fand stets zusammen mit der Rehaklinik Polar statt. Insofern dürfte sich auch hier negativ auf die gewerkschaftliche Bindung ausgewirkt haben, dass es in den vergangenen Jahren durch Terminverzögerungen, die Veränderungen in der Verhandlungstaktik und den klinikfernen Standort der Verhandlungen schlechter als zuvor gelang, die Mitglieder an der Tarifarbeit qua Information und kollektiver Aktionen zu beteiligen (vgl. Kap. 10.1.3).

Hinzu kommt, dass die Forderung nach einem Sockelbetrag Teilen der Polarlux-Belegschaft derart wichtig war, dass die über die Jahre geübte – relativ intensive – Beteiligungspraxis von manchem Mitglied lautstark als unzureichend bewertet wurde. In der Betriebsöffentlichkeit und in sozialen Medien gab es lautstarke Einzelstimmen, die kritisierten, dass die Mitglieder nicht gefragt wurden, ob sie den jüngsten Verhandlungskompromiss annehmen wollten (TK-V 29). Auch bezogen auf den Betriebsrat wurde jüngst offen moniert, dieser habe die Beschäftigten nicht an Entscheidungen des Gremiums mittels Abstimmungen beteiligt (ebd.). Dies kann man als Hinweis auf Defizite in der alltäglichen Deliberation zwischen gewerkschaftlich aktivem Betriebsrat und Belegschaft deuten. Darauf deutet das Vorhaben des Betriebsrats hin, in Zukunft mehr und auch auf anderen Wegen kommunizieren zu wollen, schließlich habe man im persönlichen Gespräch zuletzt nicht alle Mitarbeiter erreicht (BRV 50). Es ist allerdings anzunehmen, dass die Anzahl der Austritte deutlich höher ausgefallen wäre, hätten sich die Aktiven – wie authentisch geschildert wurde – nicht bemüht, in sozialen Medien wie in Einzelgesprächen, zu erklären, wie hoch die Entgeltsteigerungen im Einzelfall faktisch ausfielen und warum kein Sockelbetrag vereinbart wurde (TK-V 11, 29, 34).

Dass 2016 eine Entscheidungsbeteiligung zum Verhandlungskompromiss eingefordert wird, obwohl es sie bis dato weder in der Tarif- noch

in Betriebsratsarbeit gab, ist meines Erachtens vor dem Hintergrund der sinkenden Output-Legitimität zu deuten. Es lässt sich schlussfolgern, dass ein unzureichend empfundener Output und entbehrte Entscheidungsbeteiligung zumindest bei einer lautstarken Minderheit zur Erfahrung geringer gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit führte und deren Austritte begründete. Diese machten danach »schlechte Mundpropaganda« (TK-V).

Ob dies in Zukunft noch deutlicher auf die betriebliche Organisationsmacht durchschlagen wird, bleibt ebenso abzuwarten wie die Folgen der Einrichtung einer Landes-Pflegekammer, die in der Mitgliedschaft kontrovers diskutiert wird.

## 10.2 Fortlaufende bedingungsgebundene Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung: Schwierigkeiten des Legitimationserhalts

### 10.2.1 Implosion im Fall Gesoma

»Die Mitglieder sind sich dessen nicht bewusst,  
was ihre Stärke eigentlich ist.«  
(Aktiver)

Der Nahrungsmittelbetrieb Gesoma ist betriebsstrukturell, vom Verhalten der Werkleitung und von der interessenpolitischen Ausgangssituation her Waffelhaus sehr ähnlich. Die Interessenpolitik bei Gesoma nahm allerdings einen völlig anderen Weg. Bereits in Kapitel 9.2.2 wird rekonstruiert, dass und warum der einstige Mitgliederaufwuchs bei Gesoma nicht die Mehrheit der Belegschaft umfasste und die ersten ihre Mitgliedschaft kündigten. Erklärt wird dies über (1) die – im Vergleich zu bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektivem Prozess – geringere Mitgliederbeteiligung, und (2) die damit gleichsam verbundene relativ bedeutsame Stellvertreterrolle der Gewerkschaftsrepräsentanten, die sich auch im Framing der Mindestorganisationsgrade ausdrückte, sowie (3) den als zu gering wahrgenommenen Verhandlungs-Output, was zu Zweifeln an der kollektiven gewerkschaftlichen Selbstwirksamkeit führte und die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit minderte.

Trotzdem waren bis zur Eingruppierung der Beschäftigten etwa die Hälfte der Belegschaft NGG-Mitglied geblieben und den Rückhalt für den Betriebsrat – dem Zentrum der NGG-Aktiven – schätzte dessen Vorsitzender 2014 immerhin noch als »eher hoch« ein. Er selbst war in diesem Jahr mit 77 Prozent der Stimmen wiedergewählt worden.

Zur zweiten Erhebungswelle Ende 2017 wird offensichtlich: Der Negativtrend konnte nicht gestoppt werden, sondern ist fatal vorangeschritten. Der Betriebsrat schätzt nun den Rückhalt als »gering« ein. Der Organisationsgrad ist auf 25 Prozent gefallen. Zur vorletzten Mitgliederversammlung kamen sieben der 56 Mitglieder; zur letzten 15. Der Betriebsratsvorsitzende – Initiator der Betriebsratswahl und der gewerkschaftlichen Organisation – ist ratlos. Er wisse nicht, wie es gewerkschaftlich weitergehen solle. Die Stimmung auf der letzten Mitgliederversammlung sei »niedergeschlagen« gewesen (BRV<sub>b</sub> 7). Während Waffelhaus eine gewerkschaftliche Positivspirale erlebte, war Gesoma Schauplatz einer Negativspirale. Die interessenpolitischen Repräsentationsbeziehungen sind von gegenseitiger Entfremdung und Distanz geprägt: (a) von Betriebsräten, die über eine zu undankbare und passive Belegschaft klagen; (b) von Belegschaftsteilen, die über zu wenig durchsetzungsstarke Betriebsräte und Gewerkschafter klagen; (c) von Betriebsräten, die über zu wenig aktive und präzise Hauptamtliche klagen; und (d) ein Hauptamtlicher, der über zu wenig gewerkschaftliches Engagement der Betriebsräte klagt. Wie ist es zu dieser Negativspirale gekommen?

2014 hatten die gewerkschaftlichen Repräsentanten akzeptiert, dass der Flächentarifvertrag der Ernährungsindustrie Sachsen-Anhalts eingeführt wurde. Anschließend hatte der Betriebsrat einen innerbetrieblich stark angezweifelten Eingruppierungskompromiss angenommen. Seither war Gesoma Teil dieses Flächentarifverbundes, der etwa 16 Betriebe umfasst. Statt die gewerkschaftlichen Repräsentationsbeziehungen zu beleben, wuchs die *wahrgenommene Distanz zwischen individueller gewerkschaftlicher Mitgliedschaft und der Tarifarbeit* im Zuge der Flächentarifverhandlungen 2015 und 2017 weiter – sowohl bei den betrieblichen Gewerkschaftsrepräsentanten als auch bei den »einfachen« Mitgliedern.

### *Lose Mitgliederbeteiligung im Flächentarifverbund*

Danach gefragt, wie die Mitglieder die erste Flächentarifverhandlung 2015 mitgestalten konnten, antwortet der zentrale Aktive und Mitglied der überregionalen Tarifkommission:

»Weiß ich nicht, ob die das [Mitgestalten, M. T.] so gesehen haben. Die haben nur gesehen Bernd, Beate und Bodo [geänderte Vornamen dreier NGG-Betriebsräte] können wir wählen, die wählen wir und die erreichen dann, dass wir eine hohe Lohnerhöhung bekommen.« So haben die sich das vorgestellt und so ist es ja auch zum Teil.« (BRV<sub>b</sub>)

Darüber hinaus gab es Informationsstände und Flugblätter, aber es kam nicht zur Aktivierung der Mitglieder oder Warnstreiks. In der Ausgestaltung der Flächentarifbewegung bei Gesoma lässt sich keine ausgeprägte fakten- und vergleichsbasierte Mobilisierungsarbeit erkennen.

Ob die drei Delegierten den Verhandlungskompromiss annehmen sollten, stimmten diese in informellen Gesprächen mit vertrauten Mitgliedern ab. Systematische Befragungen oder Mitgliederversammlungen gab es dazu nicht. Einzig den Anlauf einer Befragung zur Mobilisierungsbereitschaft hatte es zu Beginn der Tarifrunde gegeben, die allerdings nach Schätzungen des Hauptamtlichen von weniger als 30 Mitgliedern beantwortet wurde. Die meisten, der verbliebenen Mitglieder würde denken, dass man auf Gewerkschaftsbelange »keinen Einfluss in der Hinsicht groß hat« (BR-IV).

Nicht nur in der Tarifarena, sondern auch in der Arena der betrieblichen Mitbestimmung findet die Interessenrepräsentation *lose mit der Belegschaft gekoppelt* statt. Das Amt der Betriebsräte wird weitgehend stellvertretend ausgeübt – Befragungen wie zu einem Arbeitszeit-Thema (40 Prozent Rücklauf) oder ein Belegschaftsentscheid zur Regelung der Umkleidezeit sind die Ausnahme. Die Arbeit des Gremiums wird auf der frontal gestalteten Betriebsversammlung (rund zwei pro Jahr), im Schaukasten und auf Rundgängen in direkten Gesprächen vermittelt. Beobachtern zufolge habe der Vorsitzende und einzige freigestellte Betriebsrat in den letzten Jahren weniger regelmäßig den Kontakt zur Belegschaft gesucht (HA-RG-III 159; BR-IV<sub>b</sub> 22). Er geht nach eigenen Angaben einmal die Woche durch die Produktion und bezweifelt, dass über ihn und seine Stellvertreterin hinaus die Betriebsräte im engen Austausch mit ihren Kollegen stehen (BRV<sub>b</sub> 14-16; indirekt bestätigt dies BR-IV<sub>c</sub> 19). Ein Grund dafür dürfte sein, dass die beiden auch mit überbetrieblicher Gremienarbeit (z. B. im Aufsichtsrat) beschäftigt sind oder der Arbeitgeber die effektive Arbeit des Gremiums erschwert (z. B. mittels Abmahnungen; Verweigerung, sich bei der Einsicht

in die Lohnlisten Notizen machen zu dürfen). Das soziale Netz der gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte ist zudem nicht ausreichend, um der gegen Betriebsrat und »Gewerkschaft« gerichteten Kritiken und Gerüchte Herr zu werden, die von Führungskräften und einigen Technikern lanciert werden. Diese werden von der beschriebenen Enttäuschung über die materiellen Effekte der gewerkschaftlichen Organisierung befördert. Dafür, dass die Intensität und Art der Kopplung der Aktiven mit der Mehrheit der Belegschaft nicht hinreicht, um in der Breite eine gewerkschaftliche Folgebereitschaft zu gewährleisten, spricht zu guter Letzt auch, wie eines der online-befragten Gewerkschaftsmitglieder aus der Produktion seine nachlassende Verbundenheit mit der Gewerkschaft begründet: »Der Informationsfluss Betriebsrat/Gewerkschaftsarbeit hat sich sehr verringert« (MG-ID 4).

*Erneuerte bedingungsgebundene Ansprache: Der lange Schatten mangelhafter kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeitserfahrung der Mitglieder*

Analog zu 2015 verlief die nächste Flächentarifauseinandersetzung 2017. Allerdings gab es einen wichtigen Unterschied: Weil der Organisationsgrad mittlerweile deutlich unter 50 Prozent gesunken war, wurde eine spezielle Variante bedingungsgebundener Tarifarbeit umgesetzt. Im Vorfeld wurde kommuniziert, dass die NGG-Mitglieder von Gesoma keine Mandate für die Tarifkommission des Verbundes erhalten würden, wenn der Organisationsgrad nicht steige. Bereits im Vorfeld der vorherigen Flächentarifrunde hatten die Aktiven versucht, die Mitglieder unter Verweis auf diese Regelung »bei der Stange« (BRV) zu halten. Schon damals hatte man argumentiert, bei zu wenigen Mitgliedern bekäme man keine Mandate für die Tarifkommission und dann würden »andere Betriebe darüber entscheiden, was hier verbessert werden muss« (BRV). Nicht eine etwaige Kollektivmacht stand im Fokus der Ansprache, sondern das »Mitspracherecht« (BRV) gewählter Delegierter. 2017 wird offenbar, dass diese Ansprache den Negativtrend weder umkehren noch aufhalten konnte. Da sich der Austrittstrend fortsetzte, durften 2017 keine Delegierten von Gesoma zur Flächentarifverhandlung. Weder Rückholgespräche noch die Ansprache von Neueingestellten durch den Betriebsratsvorsitzenden konnten diesen Trend aufhalten.

Die berichteten Reaktionen in der Belegschaft auf eine derartige »Bedingung« offenbarten, dass diese als formale Hürde wahrgenommen wurde und dass eine erhebliche Distanz gegenüber Gewerkschaft als Handlungsplatt-

form empfunden wird. Zudem zeigen die folgenden Belege, dass von kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit – dem Kern der Positivspirale in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess – nichts zu spüren ist: Dem zentralen Aktiven zufolge sei die Bedingung mit Schulterzucken aufgenommen und mit den Worten quittiert worden: »Ja, dann ist das so. Kann ich nichts machen.« (BRV<sub>b</sub>) Laut Betreuungssekretär wurde berichtet, dass viele Beschäftigte geantwortet hätten: »Dann treten wir wieder ein. Und wenn dann ein Tarifergebnis zustande gekommen ist, dann treten wir wieder aus.« (HA-RG-III) Die häufigsten Antworten waren laut Aussage eines anderen Betriebsrats: »Da wird schon was rauskommen.« und »Dann gehe ich raus. Dann habe ich ein Prozent Lohnerrhöhung« (BR-IV).

Die initiale Beziehungsgestaltung über die bedingungsgebundene Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung hat eine vergleichsweise distanzierte Gewerkschaftsbeziehung hervorgebracht, die unter der mangelhaften Output-Legitimität weiter wuchs. Wie das folgende Zitat belegt, gibt diese distanzierte Beziehung zur NGG den Rahmen ab, in dem auch die jüngste Variante bedingungsgebundener Ansprache im Zuge der Flächentarifverhandlungen wahrgenommen wurde:

»So lange wie man kein Ziel irgendwo vor Augen hat, wird man auch keinen mehr hinter dem Ofen vorlocken, Mitglied zu werden. Die Leute, teilweise verstehen sie es, haben das auch mitgekriegt: wenn wir nicht noch mehr Mitglieder werden, kriegen wir da keinen Sitz, haben wir kein Mitspracherecht. Und dann kommen so die Aussagen: »Wir erreichen doch sowieso nichts, egal ob wir nun Mitglied sind oder nicht. Weil, wir haben es ja erlebt. Es ist ja nicht das rausgekommen, was wir gerne hätten.« (NM-I)

Die Entgeltsteigerungen infolge der Flächentarifrunden 2015 und 2017 von jährlich zwischen zwei und drei Prozent scheinen am Eindruck zu geringen Outputs nicht gerüttelt zu haben. So lässt das online-befragte Mitglied wissen, dass es in den letzten zwölf Monaten manchmal über einen Austritt nachgedacht hat, weil »sich für mich wenig geändert hat« (MG-ID 12).

Vor dem Hintergrund unzureichender kollektiver gewerkschaftlicher (Selbst-)Wirksamkeitserfahrungen erklärt sich auch der Wunsch der Gesoma-Aktiven, der Hauptamtliche solle einen selektiven Anreiz für die NGG-Mitglieder schaffen, denn »sonst laufen die uns weg« (BRV<sub>b</sub>). Zahlreiche Mitglieder hätten sich bei den Aktiven beschwert, dass der Tarifvertrag auch Nicht-Mitgliedern zugutekommt: »Das ist eben was negativ angerechnet wurde: »Pffft, die kriegen das auch und ich bezahle dafür« (BR-IV). So mag

auch verständlich werden, dass sich Mitglieder darüber beschwerten, dass sie in einem Jahr zum Frauentag keinen Kochlöffel von »der NGG« bekamen:

»Die [Kolleginnen] machen das an so kleinen Sachen fest, »Wenn die nichts mehr für mich über haben, dann können die mich mal! Dann kriegen die von mir auch kein Geld mehr.« Und wenn das nur so ein blöder Kochlöffel ist, oder so. Aber das ist ein Zeichen, eine Anerkennung, »mich gibt es.« (BRV<sub>b</sub>)

Kurzum: Die Art der Tarifarbeit bei Gesoma hat von der erstmaligen Tarifierung über die zwei nachfolgenden Flächentarifverhandlungen nicht die Erfahrung verbreiten können, dass es auf jedes Mitglied ankommt. Entsprechend wird konstatiert:

»Ich glaube, den Beschäftigen fehlt eine konkrete Situation mitzumachen. Das ist alles zu anonym. Sie wissen, es gibt eine Tariffinformation. Da steht was drin. Die Verhandlungen laufen. Wir müssen uns nicht einbinden.« (HA-RG-III)

»Die Mitglieder sind sich dessen nicht bewusst, was ihre Stärke eigentlich ist« (BR-III)

Gewerkschaftsmitgliedschaft ist – anders als beispielsweise bei Waffelhaus – kein Bekenntnis zu einem Kollektiv im Konflikt, das durch die »Macht der Zahl« (Marx 1975 [1866]: 196) wirkmächtig wird. Dies gilt für die Tarifarena ebenso wie für die Arena der betrieblichen Mitbestimmung. Erinnerung sei daran, dass die Aktiven bei Waffelhaus die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrates mit der gewerkschaftlichen Geschlossenheit begründeten und darüber die betriebliche Organisationsmacht stabilisierten (vgl. Kap. 10.1.1). Bei Gesoma ist das Gegenteil der Fall.

### *Folgeprobleme von Beteiligungsdefiziten und unzureichender Output-Legitimität in der Tarif- und Betriebsratsarbeit: Gewerkschaftliche Entkopplung der Scharnierpersonen*

Die individuelle Gewerkschaftsmitgliedschaft als Beitrag zur Durchsetzungskraft des Betriebsrates zu rahmen, wird bei Gesoma gar nicht versucht – im Gegenteil. Die einstigen Scharnierpersonen gehen auf *Distanz zu ihrer Rolle als Gewerkschaftsrepräsentanten*. Insbesondere ihr Vorsitzender grenzt sich von »der NGG« ab. Er stellt seine Werbebemühungen nahezu ein und überzeugt auch andere Betriebsräte davon, dass es die Aufgabe »der NGG« sei, sich um die Mitgliederwerbung zu kümmern (BR-III 181 ff.). Diese Distanznahme zeigt sich beispielsweise auch darin, wie er Neueingestellte auf eine Gewerkschaftsmitgliedschaft anspricht: »Ich rede nicht

dafür und schon gar nicht dagegen. Ich sage nur, wie verhält sich das rein rechtlich. Wenn du etwas geltend machen willst, musst du Mitglied der Gewerkschaft sein« (BRV<sub>b</sub>). Für die Distanzierung lassen sich zwei zentrale Gründe anführen: (1) Beteiligungsdefizite in der Beziehungsgestaltung zwischen zentralen Aktiven und Hauptamt und (2) innerbetriebliche Output-Legitimitätsverluste der Betriebsräte.

(1) Zum einen ist das Vertrauensverhältnis des Betriebsratsvorsitzenden – dem zentralen Scharnier – zum Hauptamt in die Brüche gegangen. Die Beziehung ist insbesondere von gegenseitigen Vorwürfen geprägt, Schuld am Rückgang der Mitgliederzahlen zu haben. Auf der einen Seite heißt es etwa von Seiten des Betriebsratsvorsitzenden, der Hauptamtliche habe die Beschäftigten unredlicherweise mit zu hohen Ecklohn-Vergleichen aktiviert und damit Enttäuschungen den Boden bereitet (BR-I 26). Außerdem habe er etwas als Verhandlungserfolg verkauft, was keiner war – nämlich, dass Gesoma von den fünf Stundenlohntabellen des heterogenen Flächentarifwerkes diejenige mit den höchsten Werten erhielt. Wie man aber später erfuhr, war dies eine formale Voraussetzung, um überhaupt in den Verbund aufgenommen zu werden (BR-I 67). Das Misstrauen gipfelt in der Annahme, dem Hauptamtlichen sei es nur darum gegangen, einen weiteren Betrieb in die Fläche zu bekommen. Man nimmt also an, er verfolgte organisationsseitige Interessen, statt die Aktiven uneigennützig zu beraten und andere Optionen in den Blick zu nehmen, etwa die Verhandlungen zu den Aufnahmekonditionen von Gesoma in den Tarifverbund platzen lassen zu können (BR-I 69). Vor dem Hintergrund wird schließlich die frühere Beziehung, die freundschaftliche Züge trug, völlig neu bewertet. Habe man als Aktiver dem Hauptamtlichen früher »blind vertraut«, zeige sich »im Nachhinein«:

»Hier gibt es nichts mehr zu holen. Die Mitglieder laufen davon, im Tarifvertrag sind sie drin, da brauche ich nichts mehr zu tun, da habe ich nichts zu gewinnen, ich brauche da auch nicht mehr hin. Und momentan ist es so, wir fühlen uns ziemlich allein gelassen.« (BRV<sub>b</sub>)

Die einstige ideell-unbedingte Beziehungslogik wird durch Erfahrungen erschüttert, die sich zu dem Zweifel verdichten, der Hauptamtliche habe wohlmöglich von Anfang an eine instrumentell-bedingungsgebundene Beziehungslogik verfolgt – nämlich sich primär an Organisationsinteressen (Mitgliederbeiträge, Entlastung durch Flächentarifbindung) und sekundär an den Interessen der Aktiven/Mitglieder orientiert. Was – in der Terminologie von Max Weber (1980 [1922]) gesprochen – als wertrational

basierte Beziehung erschien, wird nunmehr als zweckrationale Beziehung reinterpretiert und kritisiert:

»Aber warum soll das Verhältnis zur Gewerkschaft oder zum [Vorname BRV] persönlich von der Zahl der zuwerbenden Mitglieder abhängig sein? Das leuchtete mir nicht ein. Da gibt es keine rationale Erklärung dafür. Entweder man mag sich, man hat einen Draht zueinander, das klappt alles zusammen, oder man ist nur gut, solange man Mitglieder bringt. Wenn das so ist, dann ist das natürlich bedauerlich.« (BR-III)

Dieser Eindruck wird durch die jüngste Variante bedingungsgebundener Tarifarbeit im Rahmen der Flächentarifverhandlungen und den Übergang von der Intensiv- zur Regelbetreuung verstärkt (BRV<sub>b</sub> 8).

Auf der anderen Seite kritisiert der Hauptamtliche insbesondere, dass die Betriebsräte jenen unheilvollen Eingruppierungskompromiss annehmen und dies nicht mit ihm absprechen (HA-BZ-III 5, 101). Außerdem habe man sich nicht an seinen Rat gehalten, den antigewerkschaftlich agitierenden Kritikern in der Belegschaft wegen Verstößen gegen den Betriebsfrieden mit Kündigungen zu drohen (HA-BZ-III 125) oder eine ambitioniertere Regelung zur Vergütung von Umkleidezeiten durchzusetzen (HA-BZ-III 68).

Aus den gegenseitigen Vorwürfen entspringen schließlich unterschiedliche Deutungen, wer nunmehr dafür zu sorgen hat, dass wieder mehr Beschäftigte der NGG beitreten. Die Betriebsräte sehen den Hauptamtlichen in der Pflicht und dieser die Betriebsräte.

(2) Zum anderen versucht sich der Betriebsratsvorsitzende mit der Distanznahme von der Rolle als Gewerkschaftsrepräsentant vor weiteren innerbetrieblichen Legitimationsverlusten zu bewahren (BRV 79). Denn bei Gesoma hat auch der Betriebsrat als solcher mit Legitimationsverlusten zu kämpfen. Dies hat nicht nur mit den Zustimmungsverlusten zu tun, die die zentralen Protagonisten des Betriebsrates in ihrer Rolle als Gewerkschafter zu verantworten haben. Die Legitimationsverluste gehen auch auf den Eindruck zurück, die Aktiven setzten in ihrer Betriebsratsrolle nicht gut genug die Interessen der Belegschaft durch. Zwar kann der Vorsitzende einige Verbesserungen aufzählen (wie die massive Reduktion von Überstunden und Samstagsarbeit). Aber dennoch vermutet nicht nur er, dass die Mitarbeiter den Betriebsrat als *unzureichend effektive Interessenvertretung* wahrnehmen (BRV<sub>b</sub> 170; BR-III 225-231; BR-IV 74; HA-BZ-II 66-68; NM-37). Passend dazu sehen sich die beiden einfachen Mitglieder, die an der Online-Befragung teilnahmen, »eher schlecht« durch den Betriebsrat vertreten. Dem Urteil

des interviewten Nicht-Mitglieds zufolge hätte der Betriebsrat »sehr, sehr wenige von den Zielen, die man erreichen konnte, letztlich auch gekriegt« (NM-I; vgl. auch BR-III 225). Und da in der Belegschaft »Gewerkschaft« und »Betriebsrat« kaum getrennt werden (u. a. BRV<sub>b</sub> 79; BR-IV 62), ist es plausibel, dass Mitglieder anlässlich einzelner Verhandlungskonzessionen des Betriebsrats ihre NGG-Mitgliedschaft aufkündigen – so jüngst angesichts der Zustimmung zu Samstagsarbeit geschehen (BR-IV 62). Den Betriebsräten ist es bis dato auch nicht gelungen, das despotische Betriebsregime in Richtung einer mitarbeiterorientierten Führungspraxis zu transformieren (vgl. BRV<sub>b</sub> 2, 8; BR-IV 62–64). Dies war eines der zentralen Ungerechtigkeits Themen, das der initialen interessenpolitischen Aktivierung zugrunde lag (vgl. Kap. 9.2.2). Von den Betriebsräten scheint die Verwundbarkeit großer Teile der Belegschaft, die aus vielen weiblichen, angelernten und älteren Beschäftigten besteht, tendenziell unterschätzt zu werden: Der Eingruppierungskompromiss wurde beispielsweise unter der Prämisse angenommen, dass die Kollegen individuelle Leistungsklagen beim Arbeitsgericht einreichen könnten. Dies wurde aber von nur einem Mitglied gemacht. In Teilen delegierten Betriebsräte auch die (Selbst-)Behauptung im Arbeitsalltag an die Beschäftigten zurück. Beispielsweise erwarteten Betriebsräte, Beschäftigte sollen sich selber verteidigen und erst wenn das scheitere, auf den Betriebsrat zugehen oder die Betriebsräte stimmten der Samstagsarbeit auf der Basis von Freiwilligkeit zu und monierten anschließend, dass die Kollegen »vor den Chefs einknicken« (BR-IV 59–61; BR-IV<sub>b</sub> 13).

Effektivitätszweifel auf der einen und relativ lose Bindung zur Belegschaft auf der anderen Seite münden sukzessive in einer Entfremdung. Der Betriebsrat werde »nicht unterstützt, aber hat dann Schuld, wenn was nicht nach meiner Raison läuft. Das ist das. Weil, diese Bereitschaft miteinander zu reden, das ist einfach nicht da« (BRV<sub>b</sub>). Dies drückt sich schließlich in den Ergebnissen zur Betriebsratswahl 2018 aus, an der rund zwei Drittel der Belegschaft teilnahmen: Die Riege der einstigen Initiatoren der Betriebsratsgründung verlor gegenüber 2014 35 Prozent Stimmenanteile und verteidigte mit einem knappen Vorsprung von nur 12 Stimmen ihre Mehrheit gegenüber einer Liste von Kritikern (42 zu 34 Prozent). Diese waren mit dem Spruch »Wir brauchen einen frischen Wind« angetreten, weil ihnen laut dem Vorsitzenden die bisherigen Betriebsräte im Umgang mit dem Arbeitgeber zu kooperativ erschienen waren (BRV<sub>d</sub> 6-11). Dass sich nunmehr alternative Belegschaftsrepräsentanten anschicken, ist der vorläufige Endpunkt einer Negativspirale.

An deren Anfang stand eine von starker Stellvertretung geprägte Tarifierung, die zudem mit wenig Output-Legitimität einherging. Entsprechend war die Erfahrung kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit gering und die verantwortlichen gewerkschaftlichen Repräsentanten verloren Vertrauen. Dies wurde durch innerbetriebliche Output-Legitimitätszweifel und durch Entkopplungstendenzen zwischen der Belegschaft und deren Interessenrepräsentanten verstärkt. Gewerkschaftsmitglieder traten aus oder nahmen immer weniger die gewerkschaftlichen Beteiligungsmöglichkeiten wahr, die im Rahmen der Flächentarifverhandlungen angeboten wurden. So kam es schlussendlich nicht zu kollektiven Aktionen und das Tarifgeschehen, das ohnehin kaum Diskussions- und keinerlei direkte Entscheidungsbeteiligung bot, entfernte sich noch mehr von den Mitgliedern, als man 2017 nicht mal mehr Delegierte in die Tarifkommission entsenden durfte. Es ist zu vermuten, dass diese Implosionsdynamik weiter fortschreiten wird, da es den befragten gewerkschaftlichen Repräsentanten an Ideen mangelt, wie diese Negativspirale aufzubrechen ist.

### 10.2.2 Erosion im Fall Zuckerwelt

»Ohne mich geht es auch.«  
*(berichtete Aussage von Ex-Mitgliedern)*

Die betriebliche Organisationsmacht bei Zuckerwelt war zum Tarifabschluss fragil. Dies lässt sich über mangelhafte Output-Legitimität, Beteiligungsdefizite sowie instrumentelle Bindungen, die sich aufgrund einer bedingungsgebundenen Gewerkschaftsarbeit im Zuge der Betriebsratsgründung ergaben, erklären (vgl. Kap. 9.2.2). Die betriebliche Organisationsmacht entwickelte sich nicht so fatal wie bei Gesoma, aber auch nicht annähernd so erfolgreich wie im Falle Waffelhaus. Von den einst 101 NGG-Mitgliedern in der 210-köpfigen Belegschaft im Jahr 2011 waren 2017 noch 58 übrig. Viele der verbliebenen Mitglieder würden »schwanken« (BR-III 136) oder seien »noch Mitglied, weil sie vergessen haben zu kündigen« (BRV). 10 bis 20 Mitglieder kamen zu den jüngsten Versammlungen.

Nach dem Tarifabschluss 2011 blieb »Gewerkschaft« prinzipiell ein betriebspolitisches Thema. Es folgten im Abstand von ein bzw. zwei Jahren eine zweite und dritte Haustarifverhandlung. Im Rahmen der vierten Haustarifverhandlung in der Geschichte des Betriebs im Jahr 2016 wird schließlich auf

Anregung des Unternehmens hin ein definitiver Stufenplan zur Angleichung an den Flächentarifvertrag der Süßwarenindustrie Ostdeutschlands vereinbart. Dieses Niveau soll 2023 erreicht werden. Dieser interessenpolitische Weg allein hat allerdings die betriebliche Organisationsmacht nicht stabilisieren oder gar ausbauen können. Aktiv Werbende erleben sich als wenig erfolgreich. Ihnen gingen die Argumente aus, um neue Mitglieder zu gewinnen (BRV 53; BR-III 32). Der zentrale Werber schätzt, dass es ihm in einem von zehn Fällen gelingt, Neubeschäftigte von einer NGG-Mitgliedschaft zu überzeugen (BRV 17, 49). Da weiterhin NGG-Mitglieder *peu à peu* – trotz Rückholgesprächen – verloren gehen, erodiert der Organisationsgrad weiter. Die Aktiven kämpfen einerseits mit einem Neuorganisationsproblem und andererseits gelingt die Haltearbeit nur begrenzt. Wie lassen sich beide Problematiken erklären?

Ein Teil der Mitgliederverluste geht schlicht auf das Konto von Renteneintritten und Betriebswechsellern, nicht zuletzt zu besser zahlenden Unternehmen in der Region. In etwa ein Dutzend Austritte geht auf Personen zurück, die die NGG-Mitgliedschaft als temporäre Gegenleistung für die Unterstützung einer Betriebsratsgründung ansahen. Es hat darüber hinaus zwischen 10 und 20 weitere Austritte gegeben. Diese lassen sich aus einer als unzureichend bewerteten *Output-Legitimität* und einer relativ *losen Kopplung der Gewerkschaftsrepräsentanten* mit den Mitgliedern bzw. der Belegschaft erklären. Beides trägt zu einer geringen kollektiven gewerkschaftlichen Selbstwirksamkeitserfahrung von NGG-Mitgliedern bei.

### *Mangelhafte Output-Legitimität der Tarif- und Betriebsratsarbeit*

Ein Teil der (Fach-)Arbeiterschaft war 2011 mit den Lohnsteigerungen – dem zentralen Ungerechtigkeits thema – unzufrieden. Diese Unzufriedenheit bezog sich auf die Höhe der Entgeltsteigerungen sowie auf einige Regelungen im Tarifvertrag, die die realen Lohnsteigerungen begrenzten (z. B. fiel die Möglichkeit weg, sich Überstunden von mehr als 100 auszahlen zu lassen). Hatte man zuvor mit der Lohn-Lücke zum Flächentarif mobilisiert, fielen die realen Stundenlohnzuwächse, insbesondere für Facharbeiter, dann aber erheblich niedriger aus. Die Bruttostundenlöhne der schlechtbezahltesten Beschäftigten stiegen von 6,14 Euro in 2011 auf 7,50 Euro Ende 2014 und la-

gen mit 8,55 Euro Anfang 2015 fünf Cent über dem Mindestlohn.<sup>88</sup> Ende 2017 sollten sie etwa 10 Euro erreichen (mehr Details im Kap. 9.2.2.4).

Beispielsweise beschrieb das befragte Ex-Mitglied und Facharbeiter die Lohnsteigerungen 2011 und der Folgejahre als »Peanuts« (NM-I). Auch eines der befragten Mitglieder, ebenfalls ein Facharbeiter, bezeichnete die Steigerungen als »nur ein paar Cent« (MG-II). Zahlreiche Mitglieder seien mit dem Betriebsrat *und* der Tarifkommission unzufrieden. Es werde kritisiert: »Da hätte alles beim Alten bleiben können, wenn es bloß ein paar Cent mehr gibt.« [...] Da sind auch viele heute [November 2014] noch der Meinung, dass es nicht viel gebracht hat« (MG-II). Die beiden interviewten Mitglieder äußern sich demgegenüber explizit bescheiden und wünschen sich vor allem eine positive (Lohn-)Entwicklung (MG-I 65; MG-II 99–101). Im Zuge der Tarifverhandlung 2015 zeigte auch eine Umfrage einen Riss in der Mitgliederbasis. Die 70 Mitglieder waren gefragt worden, ob der – von der Tarifkommission durchaus ambivalent beurteilte – Verhandlungskompromiss (etwa 80 Prozent des Flächentarifniveaus in der untersten Entgeltgruppe) angenommen werden oder mit Streiks reagiert werden solle. Immerhin 47 Prozent der 55 Teilnehmenden folgten der Tarifkommission nicht, die argumentiert hatte, dass angesichts ungewisser Streikfähigkeit und -wirkung ein Spatz in der Hand besser sei als eine Taube auf dem Dach (BRV 67).

Abgesehen von der Tarifpolitik stehen die Aktiven auch in ihrer Rolle als Betriebsräte in der Kritik. Der Betriebsrat wird in der Belegschaft mit Gewerkschaft identifiziert (BR-III 32; MG-I<sub>b</sub> 29). Nahezu alle Betriebsräte sind NGG-Mitglied. Zwar wurde der Betriebsratsvorsitzende 2014 und 2018 mit überwältigender Mehrheit wiedergewählt – bei einer Wahlbeteiligung von rund 80 Prozent entfielen 2018 86 Prozent der 115 gültigen Stimmen auf ihn (die übrigen Kandidatinnen erhielten zwischen 60 und 67 Prozent) –, aber unterschwellig artikuliert sich Kritik an der Arbeit des Gremiums. Diesem ist es bisher nicht gelungen, zwei weitere Ungerechtigkeits Themen – das der betrieblichen Despotie und der Arbeitsverdichtung – grundlegend zu begegnen. Dafür sprechen die kritischen Stimmen, die die interviewten Mitglieder wiedergeben: »Die meisten sagen [...] dass die [Aktiven, M. T.] sich aufspielen, weil sie Chefs wären. ›Große Klappe, nichts dahinter.« Das sagen die meisten auch noch [...]. Die machen doch nichts« (MG-I) bzw. »›Für brauchen wir keinen Betriebsrat, wenn sich sowieso nichts tut« (MG-

<sup>88</sup> Zum Vergleich: Laut WSI Tarifarchiv lag der niedrigste Bruttostundenlohn im Referenztarifwerk (Süßwarenindustrie Ost) 2015 für Un- und Angelernte bei 10,48 Euro und für Beschäftigte mit abgeschlossener Ausbildung bei 13,81 Euro.

II). Nicht-Mitglieder schimpften auf die Gewerkschaft und den Betriebsrat, weil »sie mehr Geld haben wollten und dass sich die Arbeitsbedingungen verbessern« (BR-I 24). In den ersten zwei Jahren seines Bestehens hatte das Betriebsratsgremium Schwierigkeiten angesichts diverser Anfeindungen und Behinderungen seitens der Werkleitung arbeitsfähig zu werden (z. B. wurden Freistellungen zu Schulungen verwehrt oder der Vorgängerin des Betriebsratsvorsitzenden wurde acht Mal gekündigt, bis sie aufgrund psychischen Drucks den Betrieb verließ). Zwar kann inzwischen von diversen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen berichtet werden – beispielsweise gingen die Überstunden und die Samstagarbeit zurück und Schichten wurden besser strukturiert (NM-I 145; BR-III 66). Auch das despotische Vorgesetztenverhalten hat sich offenbar gemildert. Aber die »Führungskultur« sei weiterhin problematisch, da Vorgesetzte »oftmals« »nicht den richtigen Ton« treffen und »mit der Keule draufschlagen« würden (BRV<sub>14</sub>; vgl. MG-I 15, 25; MG-II 77–83). Leitungspersonen würden nur »langsam human« (MG-I<sub>b</sub>). Insbesondere die Unzufriedenheit mit der psychisch wie physisch belastenden Arbeitsverdichtung stellt sich als Bürde für die Repräsentationsfähigkeit der gewerkschaftlich aktiven Betriebsräte heraus: Über die letzten Jahre ist die Arbeitsverdichtung gestiegen, weil die Taktraten erhöht und schleichend Personal eingespart wurde, was selbst Betriebsräten zunächst nicht auffiel (BR-III 166). Die Arbeitsverdichtung sorge für »sehr viel Unmut« (BR-III). Da diese »der NGG« und den Betriebsräten »angelastet« werde, »gehen eben auch viele nicht mit in die Gewerkschaft rein« (BR-III 64, 76–84). Da das als ungerecht empfundene Lohn-Leistungs-Verhältnis ein Organisierungsmotiv war, schmälerte die erhöhte Leistungsbeanspruchung die ohnehin in der Kritik stehenden Lohnzuwächse. Die zur Arbeitsverdichtung befragten Betriebsräte sehen indes wenig Handhabe (BR-III 78-82) bzw. die Mitarbeiter in der Pflicht, die Arbeitsnormen nicht zu »versauen« (BRV 149). Da Personal eingespart wurde, werden außerdem Regelungen des Manteltarifs – z. B. Zeit für Pausenablösungen in der Nachtschicht – nicht umgesetzt.

Auch externe Beobachter kommen zu einem kritischen Urteil: Der Betriebsrat bei Zuckerwelt sei im Vergleich zum Waffelhaus-Gremium, das ähnlichen Druck seitens der Werkleitung erfuhr, schwächer und nicht bereit »bis zum Letzten zu kämpfen« (BRV<sub>Waffelhaus</sub> 114). Dementsprechend würden Betriebsvereinbarungen des Schwesterbetriebs Waffelhaus zwar bei Zuckerwelt als Vorlage genommen, aber stets mit weiteren Zugeständnissen an den Arbeitgeber umgesetzt (ebd.). Indirekt wird dies bei Zuckerwelt auch

eingestanden (BRV<sub>14b</sub> 127; vgl. Kap. 11.4). Passend dazu wurden anfangs die Freistellungen nicht ausgeschöpft und – im Vergleich zu Waffelhaus – selten der Schritt bis in die Einigungsstelle gewagt. Exemplarisch für die mangelhafte Interessenwirksamkeit des Betriebsrates bei Zuckerwelt mag auch der Umgang mit Leiharbeit stehen. Anders als bei Waffelhaus wurde Leiharbeit nicht ausgeschlossen oder über eine Betriebsvereinbarung für einen begrenzten Zeitraum und strikt nur für Rekrutierungszwecke erlaubt. Vielmehr steht eine Regelung aus und die 15 Prozent Leiharbeit in der Belegschaft werden vom Betriebsratsvorsitzenden als notwendiger Puffer akzeptiert (BRV<sub>14</sub> 20).

### *Beteiligungsmodus: Lose Kopplung und Stellvertretungstendenzen*

Die Kopplung zwischen Belegschaft/Mitgliedern und Aktiven ist von starken Stellvertretungstendenzen geprägt. Diese Tendenz lässt sich als ein weiterer Grund für Austritte und Probleme bei der Haltearbeit herausarbeiten.

Anders als bei den Flächentarifverhandlungen bei Gesoma boten die drei Haustarifverhandlungen bei Zuckerwelt nach dem erstmaligen Tarifabschluss 2011 grundsätzlich eine günstigere Gelegenheit, um Mitglieder wiederholt anzusprechen und zur Beteiligung an gewerkschaftlichen Belangen aufzurufen. Typischerweise gab es zwei Versammlungen – eine zur Diskussion der Forderungen und eine weitere, auf der der Verhandlungskompromiss vorgestellt wurde. 2013, 2015 und auch bei der letzten Verhandlung 2016 hat sich die Tarifkommission mit Mitgliedern auf einer der Versammlungen zu dem vorliegenden Kompromiss verständigt. Eine systematische Befragung zur Ablehnung/Annahme des Verhandlungskompromisses, die an alle Mitglieder adressiert war, gab es nur zur dritten Verhandlung im März 2015. Sie fand nur eine sehr knappe Zustimmung (s. o.). Zwischen den einzelnen Verhandlungstreffen der Tarifkommission mit der Unternehmensseite wurden die Mitglieder durch Gespräche, Anhänge und ein halbes Dutzend Flugblätter informiert. Die Tarifkommission wird vom zentralen Aktiven als repräsentativ-demokratisch agierender Akteur beschrieben, der »im Normalfall« gesagt habe:

»Okay, wir gehen die Schritte. Wir informieren euch. Ihr habt jederzeit die Möglichkeit, den [Vorname HA-RG-IV], mich, oder jemand anzurufen, schriftlich dagegen vorzugehen oder irgendetwas«. Aber es ist überschaubar gewesen. Es ist immer, dass man gesagt hat, dafür hat man die gewählt.« (BRV)

Abgesehen von den *angebotenen, auch direkt-demokratischen* Beteiligungsformen im Rahmen der Tarifverhandlungen wurde die – im Zitat sich ausdrückende – *Tendenz zu stellvertretender Repräsentation* dadurch verstärkt, dass die Mitglieder nach dem ersten Tarifabschluss bis 2016 immer weniger an den Versammlungen und Abstimmungen teilnahmen. Kamen 2011 noch zwei Drittel der Mitglieder, war es 2013/2014 weniger als ein Drittel und zuletzt mit zehn von knapp 60 Mitgliedern ein Sechstel. Die Verhandlungen nach 2011 fanden ohne kollektive Aktionen statt, nur einmal (2015) stand eine Warnstreikdrohung im Raum. Wie bereits für die Tarifverhandlung 2011 angemerkt wird, ist Zuckerwelt ein Fallbeispiel, bei dem die Tarifarbeit nicht nur als verstärkte Stellvertretung, sondern teil- und phasenweise auch als kollektiver Prozess angelegt wurde (vgl. Kap. 9.2.2). In der Art und Weise wie die Tarifpolitik bei Zuckerwelt fortan ausgestaltet wurde, setzte sich dieses zwiespältige Muster fort, wobei das »Stellvertretungsmoment« aufgrund der schwindenden faktischen Mitgliederbeteiligung an Bedeutung gewann.

Die Befragten berichten wiederholt von einer ausgesprochen großen Verantwortungsdelegation an die Interessenvertreter – sowohl in der Arena der Tarifarbeit als auch in der Arena der betrieblichen Mitbestimmung (z. B. ist der Rücklauf bei Befragungen des Betriebsrates mit zuletzt etwa einem Dutzend von 170 ausgeteilten Bögen ausgesprochen gering). Laut zentralem Aktiven werde »gerne gemeckert«, »aber wenig Verantwortung« übernommen. Stattdessen herrsche vor: »Wir haben dich doch. Wir haben doch die Tarifkommission.« [...] Verantwortung abgeben ist von Mitarbeitern immer wieder so erlebt oder gemacht worden« (BRV; so u. a. auch BR-I 88; MG-I<sub>b</sub> 3; MG-II 113).

Wie lässt sich diese Orientierung plausibilisieren, die einem interessenpolitischen Selbstausschluss nahekommt? Es gab durchaus wiederholt Appelle vonseiten zentraler Aktiver, sich einbringen oder qua Mitgliedschaft den Delegierten Rückhalt geben zu sollen (BRV<sub>14</sub> 92; BRV<sub>14b</sub> 13; BR-I 88; BR-III 64). (1) Dies wurde jedoch nicht durch einen offen gelegten gewerkschaftlichen Organisationsgrad, niedrigschwellige Kollektivaktionen oder darauf bezogene »Bedingungen« taktisch konkretisiert. Beispielsweise wurde zwar überlegt, aber nicht umgesetzt, die Verhandlungen erst dann aufzunehmen, wenn sich wieder mehr Mitglieder an Versammlungen beteiligen würden. Man hatte Sorge, auf diesem Weg weiteren Rückhalt zu verlieren (BRV 79; BR-III 90). (2) Auch mögen der Ort und die Zeit der Mitgliederversammlungen zu den Tarifrunden – dem zentralen direkt-

demokratischen Partizipationselement –, die reale Beteiligung geschmälert haben. Anders als bei Waffelhaus fanden diese nicht fußläufig zum Arbeitsort und nicht abgestimmt auf das (Schicht-)Arbeitsende, sondern am Wochenende statt. Ort und Zeit der Versammlungen standen damit in Konkurrenz zur Schichtarbeit am Samstag bzw. zu lebensweltlichen Prioritäten (vgl. MG-I 5; MG-II 71). Es gab jeweils nur eine, nicht wie bei Waffelhaus zwei themengleiche Versammlungen an einem Tag. (3) Außerdem war es faktisch so, dass die Tarifkommission 2011 die wichtigste Entscheidung stellvertretend für die Mitglieder traf – den Beschluss über die Annahme des finalen und umstrittenen Verhandlungskompromisses. Dies dürfte bei den Beschäftigten ein Bild von Gewerkschaft als Stellvertretung verstärkt haben, dass sich ohnehin bereits darin zeigte, dass manche Beschäftigte ihren Beitritt als Beitrag dazu wahrnahmen, eine formale Notwendigkeit zu erfüllen, nämlich zu erreichen, dass »die NGG« die Wahl eines Betriebsrates unterstützte. Schließlich sollte dies erst geschehen, wenn die Hälfte der Belegschaft NGG-Mitglied wäre (vgl. Kap. 9.2.2). (4) Zudem machen Aktive sogar die Erfahrung, dass mancher ihnen nicht oder nicht mehr hinreichend vertraut, um offen seine Unzufriedenheit mitzuteilen (u. a. BR-III 84; MG-II 81). Wie ein NGG-Mitglied berichtet, gehe zudem die Bereitschaft, erneut zu streiken oder offen Kritik an betrieblichen Prozessen vorzubringen zurück, weil die Kolleginnen Angst vor den negativen Reaktionen der direkten Vorgesetzten hätten. So sei seit dem Streik der Ton »rauer« geworden; mancher sei »Spießruten« gelaufen (MG-II 79). Dies ist ein Indiz dafür, dass der Streik 2011 nicht zu einer Art Selbstermächtigungserfahrung geführt hat, die auch in den Betriebsalltag hineinreicht. Stattdessen wirkt das despotische Betriebsregime fort und die damit einhergehende Angst stellt eine Herausforderung für die Vertrauensbeziehung zwischen Kollegenschaft und Aktiven dar, die im regelmäßigen Austausch mit der Leitung stehen. (4) Hinzu kommt, dass der sehr gut besuchte Streik 2011 zwar Bewegung in die Verhandlungen brachte, aber die Höhe des Abschlusses viele Mitglieder nicht zufrieden stellte.

Nimmt man diese Punkte zusammen, ist eine plausible Deutung, dass es zahlreichen Mitgliedern an der *Erfahrung kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit* in der Betriebsrats- wie in der Tarifarena mangelte und sie sich deswegen weniger an gewerkschaftlichen Belangen beteiligen, den Betrieb wechselten oder aus der NGG traten. Die in etwa 20 expliziten Austritte seien mit den Worten begründet worden: »Wenn ich keine schlechtere Stellung wie alle anderen habe, warum soll ich mehr zahlen oder weniger verdienen?«

(BRV; so auch BR-I 38; MG-II 45). Nach dem erstmaligen Tarifaabschluss erlebten es Nicht-Mitglieder sowie eher passive Mitglieder in der Tat, dass die Verhandlungen auch *ohne deren Zutun* stattfanden und – mehr oder weniger zufriedenstellende – Ergebnisse zeitigten. Die gleiche Erfahrung machten die Beschäftigten im Bereich der betrieblichen Mitbestimmung, in der gewählte Delegierte ihre Interessen stellvertretend artikulierten. So mancher habe seinen Austritt mit den Worten begründet »Das Geld kommt trotzdem rum. Warum soll ich das bezahlen?« (BR-I) oder noch kürzer mit »Ohne mich geht es auch« (MG-II). An dieser Stelle lässt sich auch noch einmal das interviewte Ex-Mitglied zitieren: Dieser habe sich durchaus gedacht, dass Gewerkschaft »ein Zusammenschluss von vielen Leuten ist« und die »bewegen dann auch was« (NM-I). Aber er fühlte sich weder beteiligt noch habe er nach dem erstmaligen Tarifaabschluss 2011 mehr als »Peanuts« rausbekommen (NM-I). Dieser relativ junge Facharbeiter (Jg. 1985) machte vielmehr die Erfahrung, dass er durch individuelle Lohnverhandlungen deutlich größere Lohnsprünge machen konnte als durch kollektives Handeln: »ich habe mich dann im Endeffekt auf mich selber verlassen [...] anstatt auf die NGG« (NM-I).<sup>89</sup>

Die These, dass es an der Erfahrung kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit mangelte, wird auch davon gestützt, wie Neueingestellte auf die Werbebemühungen von Aktiven reagieren. Die typische Antwort sei laut dem zentralen Aktiven: »Warum soll ich da eintreten? Erstens mal, machst du das doch für mich. Zweitens mal, kriege ich die Leistungen genauso wie du und muss nicht ein Prozent abdrücken« (BRV<sub>14</sub>; so auch BR-III 32). Abgesehen davon werden Neueingestellte durch übertarifliche Zulagen begünstigt (HA-RG-IV 64).

### *Negativdynamik: sinkende Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit gewerkschaftlicher Repräsentanten*

Abschließend lässt sich festhalten: Anders als bei Waffelhaus ist es den Interessenvertretern bei Zuckerwelt weder als Tarifkommission noch als Betriebsräte gelungen, die Stellvertretungsorientierung aufzubrechen und stattdessen eine aktivierende Beteiligungskultur zu entwickeln. Die Ansätze dazu waren durchaus in der (Haus-)Tarifarbeit vorhanden, konnten aber

---

<sup>89</sup> Diese »NGG« wird neben den betrieblich Aktiven von einem Hauptamtlichen repräsentiert, der auf geteilte Sympathiewerte in der Belegschaft trifft (BRV<sub>14</sub> 96; BRV<sub>17</sub> 83; HA-RG-VI 48; eher positiv: MG-ID 19; MG-Ib 39; negativ: NM-I 3, 63, vgl. Kap. II. 4).

nicht durch die Interessenpolitik in der Tarifarena vertieft oder versteigt werden. Stattdessen gingen die Aktiven wiederholt mit rückläufigem Organisationsgrad und schwindender Mobilisierungsfähigkeit in die Verhandlungen: »Wir haben um unsere [...] Nicht-Stärke gewusst. Von daher waren wir mit Streikdrohungen relativ zurückhaltend. Und haben versucht, es am grünen Tisch zu biegen – im Rahmen der Möglichkeiten« (BRV<sub>18</sub>). Die zentralen Aktiven verteidigten infolgedessen wiederholt – intern umstrittene – Verhandlungskompromisse, was sich in mäßigen Appellen wie »Lieber ein Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach« (BRV<sub>18</sub> 20) oder »das Augenmaß behalten zu müssen« (BR-I 88, 120) ausdrückt.

Anders als bei Waffelhaus ist die Tarif- und Mitgliederarbeit daher nicht von einer Positiv-, sondern einer *Negativspirale* gekennzeichnet – schwindender Rückhalt erhöht die Konzessionsbereitschaft der gewerkschaftlichen Interessenvertreter und wirkt sich nachteilig auf den gewerkschaftlichen Rückhalt aus. Eine Tarifpolitik (und Betriebsratsarbeit), die der Erfahrung vieler Beschäftigter nach auch ohne Zutun vieler Mitglieder abläuft und – mehr oder weniger zufriedenstellende – Ergebnisse zeitigt, setzt keinen (Neu-)Organisierungsanreiz und kratzt an der Folgebereitschaft gegenüber den gewerkschaftlichen Repräsentantinnen. Diese Problematik wird sich – darin sind sich haupt- wie ehrenamtliche Gewerkschafterinnen einig – in Zukunft verschärfen, da von 2016 bis 2023 keine Tarifbewegung mehr stattfinden wird. 2016 hatte man für den verbindlichen Stufenplan zum Flächentarif eine absolute Friedenspflicht akzeptiert.

### 10.2.3 Stabilisierte Erosion im Falle der Talklinik

»Es passiert doch sowieso nichts.«

(laut einer Aktiven eine häufige Antwort von Beschäftigten)

2011 hatte die Umstellung auf die bedingungsgebundene Haustarifarbeit die betriebliche Organisationsmacht in der Talklinik deutlich gestärkt, auch wenn sich am Ende keine Mehrheit für Ver.di entschieden hatte und unmittelbar nach dem Tarifabschluss erste Austritte zu verzeichnen waren (vgl. Kap. 9.2.1). Nach Abschluss der ersten bedingungsgebundenen Haustarifverhandlung schlossen sich bis zum Interviewzeitpunkt Ende 2016 und Anfang 2017 noch drei weitere Verhandlungen an, die im Kern weiterhin dem Drehbuch bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte

Stellvertretung folgten und von den gleichen betrieblichen Protagonisten geprägt blieb. Weitere Handlungsangebote für Mitglieder spielten keine Rolle in der Haltearbeit (z. B. eine Betriebsgruppe) oder erfuhren wenig Resonanz (z. B. die Fahrt zu einer Demonstration gegen Rechtsextremismus). Zwar wurden vereinzelt überregionale Ver.di-Aktionen von Aktiven in der Talklinik aufgegriffen, aber im Wesentlichen bestand die gewerkschaftliche Mitgliederarbeit aus der Haustarifarbeit:

»Wenn Tarifverhandlungen sind, da wird dann plötzlich darüber [Gewerkschaft, M. T.] nachgedacht und dann verpufft das wieder und dann ist das wieder vergessen [...] Im Rest des Jahres ist Ver.di wieder blass; dass wir als Gruppe außerhalb der Tarifverhandlungen gar nicht wahrgenommen werden.« (TK-III)

Der Appell an den nötigen zahlenmäßigen Rückhalt der Tarifkommission, mehrere Mitgliederversammlungen und auch Befragungen spielten weiterhin eine zentrale Rolle in der gewerkschaftlichen Ansprache. Man führte eine Tarifsprechstunde ein, begleitete die Tarifrunden via Facebook und versuchte über Werbekarten, die Mitglieder an tarifliche Errungenschaften zu erinnern. Vereinzelt wurden Ausgetretene persönlich angesprochen und (nach einer Welle von rund 100 Austritten in 2012) auch persönlich angeschrieben.

Auf dem Wege gelang es den gewerkschaftlichen Interessenrepräsentantinnen jedoch nicht, die Anfangserfolge von 2010 fortzuschreiben und die betriebliche Organisationsmacht auszubauen. Nach Abschluss der dritten bedingungsgebundenen Tarifverhandlung Ende 2013 sind von den Anfang 2011 rund 470 Mitgliedern noch etwa 300 übrig, sodass der Organisationsgrad von einst etwa 35 auf 21 Prozent absank.<sup>90</sup> Auch die faktische Beteiligung der Mitglieder an den Rückkopplungsangeboten der Tarifkommission nahm nach 2011 ab. Typischerweise kamen fortan nur noch rund 30 Mitglieder zu den Versammlungen (ca. 10 Prozent). An den Spalieren zur Begrüßung der Verhandelnden nahmen immer weniger Personen teil, sodass diese Aktionsform zur vierten Tarifverhandlung nicht zum Einsatz kam. Hatten 2010 noch mehr als zwei Drittel an der Mitgliederbefragung zum Verhandlungskompromiss teilgenommen, so war es in der nächsten Verhandlung in 2012 knapp ein Viertel.

Aufgrund des Negativtrends intensivierten die Aktiven Ende 2015 ihre bedingungsgebundene Ansprachearbeit. Im Rahmen des sogenannten »aktiven Nichts« wurde zum einen eine aufsuchende Befragung zu den

---

<sup>90</sup> Seit 2011 scheint der Umfang des nicht-ärztlichen Personals sukzessive angewachsen zu sein. Ich gehe von mindestens 1.400 nicht-ärztlichen Beschäftigten seit 2013 aus.

Forderungswünschen durchgeführt. Zum anderen wurde die Botschaft verkündet, dass die Tarifverträge solange nicht neu verhandelt würden, bis sich die Mitgliederentwicklung wieder ins Positive gewendet haben würde. Auf einem Flugblatt hieß es: »Die Tarifkommission würde gerne Tarifverhandlungen führen. Voraussetzung ist aber, dass die Belegschaft der Tarifkommission den Rücken stärkt«. Die Aktivitäten im Zuge dieser Phase – »aktives Nichts« genannt – hielten den Abwärtstrend auf, kehrten ihn aber nicht grundlegend um (stabilisierte Erosion). Die Mitgliederzahl konnte wieder auf knapp 340 gesteigert werden (24 Prozent Organisationsgrad). Über aufsuchende Befragungen erreichte man etwa die Hälfte aller Mitglieder und zur abschließenden Mitgliederversammlung kam mit 70 Personen immerhin in etwa jedes fünfte Mitglied. Eine kollektive Mobilisierung gab es nicht.<sup>91</sup>

Natürlich geht auch hier der Mitgliederrückgang teilweise auf das Konto der Personalfuktuation (TK-I 43; TK-II, 70). Dass diese aber nicht annähernd ausgeglichen werden konnte und dezidierte Austritte bzw. Austrittswellen dokumentiert sind, verlangt, den Blick tiefer zu richten. Auch in der Tal- klinik drängt sich, als Erklärung dafür, dass die betriebliche Organisations- macht nicht ausgebaut werden konnte, sondern erodierte, eine spiralförmige Negativdynamik auf. Diese Negativspirale lässt sich zugespitzt wie folgt zusammenfassen und wird anschließend eingehend belegt: Wie die Analyse bis zum Abschluss der ersten Haustarifverhandlung bedingungsgebundener Couleur ergibt, waren die ersten Austritte mit einer latenten Unzufriedenheit über die Höhe des Lohnabschlusses – gemessen an der Ungerechtigkeitsnorm des TVöD – und Beteiligungsdefiziten begründet worden (vgl. Kap. 9.2.1.2). Beide Aspekte wirken fort. Als sich nach 2011 nicht die Entgeltsteigerungen einstellten, die eingangs erhofft wurden, wuchs die Unzufriedenheit über die kollektive gewerkschaftliche (Selbst-)Wirksamkeit bzw. das Durchsetzungsvermögen der Stellvertreter weiter. Die Folgen sind eine wachsende Passivität und zuweilen regelrechte Ohnmachtsgefühle unter Mitgliedern samt frustrierten Austritten sowie eine verstetigte Distanz von Nicht-Mitgliedern. Der Negativtrend in der betrieblichen Organisationsmacht begrenzte wiederum den Verhandlungs-Output und wirkte sich negativ auf die Repräsentationsfähigkeit der haupt- wie ehrenamtlichen Gewerkschaftsrepräsentanten aus.

<sup>91</sup> Nach Abschluss der Erhebungen sollte die Mitgliederzahl bis zur nächsten Tarifverhandlung 2018 wieder leicht absinken (330). Sie konnte durch die erneute Ansprache mit der Drohung, die Tarifverhandlungen wieder aufzuschieben, wieder auf 350 verbessert werden (BRV<sub>18</sub> 7).

*Kritische Output-Legitimität*

Entgeltwerte Forderungen standen bei den ersten Befragungen und auch bei der Befragung zur Tarifrunde 2012 ganz oben auf der Agenda. Von den 147 abgegebenen Stimmen stuften mit Abstand die meisten Lohnsteigerungen (95 Prozent), höhere/feste Jahressonderzahlungen (82 Prozent) und höhere Zuschläge für Nacht-, Sonn- und Feiertagsarbeit (68 Prozent) als wichtig bzw. extrem wichtig ein. Ein ähnliches Bild ergab die aufsuchende Befragung 2014. Passend dazu wird den Aktiven sehr häufig von Nicht-Mitgliedern entgegengebracht, dass die Lohnsteigerungen – bei den MTAs vermittelt über eine zu gering bewertete Eingruppierung – zu gering ausfielen: »Naja, was macht ihr denn groß? Es passiert doch sowieso nichts.«, gibt eine Aktive eine typische Aussage wieder (TK-III<sub>b</sub>). Und sie ergänzt: »ein ganz, ganz starkes Argument ist wirklich auch so: ›Na, was habt ihr in den letzten Jahren erreicht‹« (dies., so auch die 2016 interviewten Nicht- bzw. Ex-Mitglieder NM-V 6; NM-VI 23–29, 42). Auch unter Mitgliedern ist dieser Kritikpunkt verbreitet (M-II 15; MG-ID 47; MG-ID 67; MG-ID 50). Dies war auch ein Grundtenor auf der von mir beobachteten Mitgliederversammlung zur Tarifverhandlung 2016. Zwar wurde der vorgelegte Verhandlungskommiss von den 70 Anwesenden bei etwa 20 Gegenstimmen und fünf Enthaltungen mehrheitlich angenommen. Aber diese Zustimmung ist vor dem mehrfach wiederholten Argument von haupt- und ehrenamtlich Gewerkschaftsrepräsentanten zu deuten, dass angesichts einer Mitgliederzahl von unter 400 und pessimistisch eingeschätzter Mobilisierungsbereitschaft in einer Klinik mit insgesamt über 1.700 Beschäftigten nicht mehr herauszuholen war.

Offenbar ist die Austrittswelle von 80 Mitgliedern vor dem Hintergrund der als unzureichend wahrgenommenen Lohnsteigerungen zu deuten. Denn die Welle folgte im Anschluss an die zweite Tarifverhandlung in 2012. Vereinbart worden war im Kern eine 3,3 bzw. 4 prozentige Entgeltsteigerung für 2012. Damit blieb weiterhin eine erhebliche Lücke zum TVöD.

Die rein prozentualen Steigerungen zwischen 2010 und 2016 sind für sich betrachtet beachtlich. Die rund 14 bis 22-prozentige Lücke zum TVöD konnte bei den Monatsgehältern bis 2016 deutlich verkleinert werden, wenn auch 2016 noch eine Differenz von 10 Prozent blieb. Vor dem Hintergrund dieser Steigerungen wundert es nicht, dass so manche Aktive die Austritte oder Nicht-Beitritte als zufriedene Mitnahmehaltung, Trittbrettfahren oder als Unwissenheit deutet (TK-I 11, 43; TK-III<sub>b</sub> 44; TK-IV 54; TK-VI 9). Die Output-

Legitimität wurde jedoch nach 2011 dadurch geschmälert, dass die gewinnabhängige Jahressonderzahlung – in Höhe eines bis eineinhalbfachen Monatsgehalts – sukzessive verringert wurde, als die Monatsentgelte stiegen.<sup>92</sup> Zudem werden Neueingestellte auf TVöD-Niveau entlohnt (vgl. Kap. 9.2.1).

Hinzu kommen kritische Stimmen, die einfordern, dass die Personalbemessung bzw. der betriebliche Gesundheitsschutz und weniger die Entgelte angegangen werden sollten. Dieses Thema wurde zur Tarifrunde 2012 nicht abgefragt, trifft aber den Nerv einer großen Minderheit. Bei einer Befragung in 2014 konnten Mitglieder wie Nicht-Mitglieder Tarifziele dadurch bewerten, dass sie diesen Punkte gaben. Bei den beteiligten Mitgliedern gingen immerhin 14 Prozent der abgegebenen Punkte an das Thema »Gesundheitsschutz/Personalbemessung« (gegenüber 32 Prozent für das Top-Thema »Ergebnisbeteiligung«); bei den Nicht-Mitgliedern gingen 20 Prozent an das Thema »Gesundheitsschutz/Personalbemessung« (gegenüber dem Maximum von 36 Prozent für »höhere Vergütungen«). Erinnert sei auch daran, dass gerade unter Pflegekräften die Arbeitsbelastung einen normativen Nährboden der lohnbezogenen Empörung und einstigen Aktivierung bildete (vgl. Kap. 9.2.1.2). Bis zum Erhebungszeitpunkt wurde dieses Thema aber weder durch den Betriebsrat noch durch die Tarifkommission effektiv angegangen (vgl. TK-I<sub>11</sub> 50, s. u.). In den Austritts- bzw. Nicht-Beitrittsbegründungen sowie den Austrittserwägungen einiger befragter Pflegekräfte spielt dieses Thema allerdings eine wichtige Rolle (MG-ID 67; MG-ID 49; NM-V 6, 14; NM-VI) und kam auch auf der beobachteten Mitgliederversammlung klar zur Sprache. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Eine gelernte Pflegekraft begründet ihren Austritt im Jahr 2016 damit, dass sie sich an dem »Schön-Gerede« der Verhandlungsergebnisse seitens der Gewerkschaftsrepräsentanten störe, während »nichts raus« komme, außer »ein wenig mehr Geld, aber an der Arbeitssituation hat sich nichts geändert« (NM-VI; so auch NM-V 6, 14). Sie vermisst von Gewerkschaftsseite einen konkreten Plan und Aktionen zur Entlastung der Pflege (NM-VI 23).

### *Beteiligungsdefizite: lose Kopplung*

In Kapitel 9.2.1.2 wird eingehend dargelegt, dass die anfangs 13-, später 15-köpfige Tarifkommission schon aufgrund ihrer Größe aber auch aufgrund paternalistisch-appellhafter Tendenzen nur begrenzt in der Lage war, ein

<sup>92</sup> 2016 wurde daher eine sogenannte Strukturzulage von 600 Euro pro Jahr verhandelt, die zur gewinnabhängigen Jahressonderzahlung hinzukommt.

breites Netz direkter vertrauensvoller Kommunikationsbeziehungen über die große Klinikbelegschaft zu spannen. Auch zur letzten Tarifrunde hätten einer Aktiven zufolge lediglich zwei bis drei Betriebsfunktionäre aktiv Mitglieder geworben und seien in den Abteilungen auf die Kolleginnen zugegangen: »dass man mal sagt, jetzt gehe ich mal in die Abteilung und jetzt gehe ich mal dorthin, wo vielleicht überhaupt keine Mitglieder sind, das passiert eben nicht« (TK-III). Ihrer Erfahrung nach würden sich auch mehr Mitglieder an den Versammlungen beteiligen, wenn sie zuvor persönlich angesprochen und erinnert würden – was aber viele aus der Tarifkommission nicht täten und stattdessen sagten, »entweder interessiert mich das hier oder es interessiert mich nicht« (TK-III 39). Zudem habe man im Vergleich zur ersten bedingungsgebundenen Tarifrunde später weniger Versammlungen und Informationsveranstaltungen gemacht (TK-I 16–18). Dem steht gegenüber, dass es im Zuge wachsender Arbeitsbelastung für Beschäftigte schwieriger wird, die Beteiligungsangebote wahrzunehmen – seien es Umfragen, Versammlungen oder Flugblätter zum Stand der Verhandlungen (TK-II 25, 44; Protokoll MV 22-23; TK-III 19; TK-IV 5).

Die Erfahrung mehrerer Befragter zeugt davon, dass es den Aktiven auch im Zuge der Fortsetzung bedingungsgebundener Haustarifarbeit nicht gelungen ist, die Botschaften und Ansprachen in alle Teile der Klinik zu tragen. Alle drei interviewten Nicht-Mitglieder finden beispielsweise das Framing einleuchtend, dass mit vielen Mitgliedern die Durchsetzungsfähigkeit steigt. Nur wurde dies zwei der Nicht-Mitglieder (aus ganz verschiedenen Abteilungen) bisher nicht so vermittelt (NM-I 19; NM-V 37). So erklärt sich auch der Eindruck eines Mitglieds aus der Krankenpflege, dem zufolge die Gewerkschaftsarbeit »manchmal wie hinter verschlossenen Türen« verlaufe (MG-ID 44, vgl. auch NM-I 45; NM-VI 46). Dementsprechend konstatiert eine Aktive, dass die betrieblichen Ver.di-Repräsentanten zwischen den Verhandlungen »durchsichtig« seien und ein »Kommunikationsproblem« (TK-III) zwischen Tarifkommission bzw. Betriebsrat und Belegschaft bestehe, weil Informationen (z. B. über Flugblätter) die Kolleginnen oftmals nicht oder nicht mit der beabsichtigten Aussage erreichten (TK-III<sub>b</sub> 8–10). Auch mangle es an der nötigen »Transparenz«, um vermitteln zu können, aus welchen Erwägungen die Tarifkommission welchen Weg eingeschlagen habe (TK-III<sub>b</sub> 6). Auch andere ihrer Mitsprecher berichten, dass man – gerade bei sich lange hinziehenden Tarifrunden – Probleme habe, die Mitglieder »mitzunehmen« (TK-I 75; TK-II 25).

Dass die direkte Kommunikation vertrauensvoller Kolleginnen, die mit kollektiven Handlungsangeboten aufwarten können, von großer Bedeutung ist, um Ohnmacht und Gewerkschaftsdistanz aufzubrechen, wird in Kapitel 9.2.1.2 bereits anhand der Erfahrung eines Nicht-Mitglieds einer Intensivüberwachungspflegestation rekonstruiert. Wie Repräsentationslücken mithilfe direkter, vertrauensvoller und einbindender Ansprache geschlossen werden können, zeigt sich an dem Beispiel, wie es ab 2015 gelang, viele weitere MTAs für eine Ver.di-Mitgliedschaft zu gewinnen, obwohl diese aufgrund ihrer früheren Abgruppierung Misstrauen gegenüber der Tarifkommission hegten (vgl. Kap. 9.2.1.2).

Diese Repräsentationslücke konnte erfolgreich überbrückt werden, weil eine sozial anerkannte MTA sich zur Anwältin der Interessen dieser Berufsgruppe machte. Sie ließ sich in die Tarifkommission wählen und sprach ihre Kolleginnen direkt an. Sie führte eine Befragung durch, erarbeitete gemeinsam mit ihnen ihre Interessenlagen und half, diese Anliegen kollektiv in und gegenüber der Tarifkommission zu artikulieren. Diese MTA machte sich eine typische Argumentation der bedingungsgebundenen Tarifarbeit zu eigen:

»Ich habe die [MTAs, M. T.] durchgezählt und gesagt, davon sind 30 Prozent in Ver.di. Wenn wir aber so eine Veränderung erreichen wollen, wie ihr mir jetzt alle sagt und zeigt, dann schaffen wir das nicht. Ich sage: »Wenn ihr nicht mitmacht, dann wird das nichts.« (TK-II)

Damit gewann die Tarifarbeit für die Berufsgruppe tendenziell den Charakter eines kollektiven Prozesses. 2016 waren die technischen Assistentinnen schließlich weit über dem Durchschnitt der Talklinik organisiert und ihre Forderung, ihre Eingruppierung zu erhöhen, stand auf der Agenda der Tarifverhandlung. Dass dieser Forderung in den Verhandlungen nur in Ansätzen entsprochen wurde, kann man darauf zurückführen, dass in anderen Klinikbereichen kein ähnlicher Organisierungsschub erfolgte, weswegen die Neuzugänge aus dem Bereich der MTAs an der Machtrelation insgesamt relativ wenig änderten. Auch wurde deren Aktivierung nicht durch kollektive Aktionen Nachdruck verliehen. Damit kommen wir zu einem weiteren Aspekt der Negativspirale.

*Zweifel an der kollektiven gewerkschaftlichen Selbstwirksamkeit*

Infolge des vielfach unzufriedenstellenden Verhandlungs-Outputs wuchs unter Mitgliedern der Eindruck mangelhafter kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit. Bereits 2011 wurde von einem Ex-Mitglied als ein Grund seines Austritts angegeben, dass der Streik nicht machtvoll genug war, um die Zielstellung eines Lohnsprungs auf TVöD-Niveau zu erreichen, und er »nicht denke, dass noch wesentlich viel mehr Mitglieder hier im Haus sich Ver.di anschließen werden« (NM-III). Etliche der Beschäftigten bzw. Mitglieder hatten den Streik 2011 als wenig wirksam erlebt (vgl. Kap. 9.2.1.2). Weitere kollektive Machtdemonstrationen, durch die sich Mitglieder als wirkmächtig hätten erleben können, gab es nicht.

Aus einer mangelhaften gewerkschaftlichen Wirksamkeitserfahrung erklärt sich meines Erachtens auch, warum es nach der dritten Tarifrunde im Jahr 2013 zu einer zweiten Austrittswelle kam: Die verbliebenen Mitglieder, so die damalige Einschätzung der Tarifkommission, wünschten sich allen voran einen Mitgliederbonus. Die Tarifkommission ging mit drei exklusiven Forderungen in die Verhandlungen: eine Nullrunde für Nicht-Mitglieder, drei Tage Zusatzurlaub und eine Einmalzahlung in der Höhe von 10 Prozent des Jahresbruttos für Ver.di-Mitglieder. Die Verhandlungen nahmen einen komplizierten Verlauf. Die Unternehmensleitung lehnte einen Bonus kategorisch ab. Auf der anderen Seite signalisierte nur die Hälfte der 120 Beteiligten einer Befragung, die an rund 400 Mitglieder adressiert war, sie seien zu streiken bereit. Zudem habe die Tarifkommission »den Sack« ohne weiteres »Spektakel« zumachen wollen, um noch vor einem etwaigen Verkauf der Klinik an den Klinikriesen Dinero eine verlässliche Vereinbarung zu treffen (TK-V 28).<sup>93</sup> Tarifkommission wie Hauptamt waren schließlich erleichtert, als bei einer Mitgliederbefragung das Thema der Boni geringer priorisiert wurde als allgemeine Vergütungssteigerungen. Damit hatte man die Legitimation vom erklärten Ziel abzuweichen. Der Verhandlungskompromiss über prozentuale Lohnsteigerungen wurde per postalischer Abstimmung mehrheitlich positiv beschieden und von der Tarifkommission angenommen. Nichtsdestotrotz büßten die gewerkschaftlichen Repräsentantinnen durch den Pfadwechsel Rückhalt ein (TK-III<sub>b</sub> 4; TK-V 32). Im Anschluss dieser Tarifrunde traten binnen weniger Monate rund 30 bis 40

---

<sup>93</sup> Die Klinik wurde Ende 2013 als eine der wenigen Kliniken des Trias-Konzerns nicht an Dinero veräußert. Zuvor hatte das Kartellamt einen Komplettverkauf untersagt.

Mitglieder aus.<sup>94</sup> Ein Teil sei ausgetreten, weil er an der besagten Forderung hing und nicht nachvollziehen konnte, warum die Tariffkommission »da wieder abgerückt« sei (TK-III<sub>b</sub>). Der unerfüllte Wunsch nach Bevorteilung gegenüber Nicht-Mitgliedern ist weiterhin ein Grund für Austrittserwägungen (vgl. MG-ID 44). Ein anderer Teil der Ausgetretenen argumentierte etwas anders:

»Pass auf, ich bin schon seit 20 Jahren da drin. Ich habe viel mitgemacht. Ich habe immer mit bezahlt. Aber jetzt sollen mal die anderen machen.« Also, das war schon so die Resignation, dem gegenüber, dass bei 1.700 [Beschäftigten, M. T.] oder sagen wir 1.400, wenn wir die Ärzte abziehen, dann so wenig im Prozentualen da vertreten sind. Dass wir eben oft sagen, »Mensch, wir bräuchten eigentlich mehr, um einfach auch mal Forderungen klarer zu strukturieren und einfach auch klarer durchzusetzen. Ohne dann Wischiwaschi anzufangen und zu schwimmen.« (TK-III)

Der Forderungswechsel war demnach für einige Mitglieder der erneute Beleg dafür, dass es an einer hinreichenden kollektiven gewerkschaftlichen Selbstwirksamkeit mangelt und diese auch in Zukunft fragwürdig ist. Dies drückt sich offenbar auch in einer Umfrage vom Juni 2014 aus. 60 Prozent der 118 befragten Mitglieder sowie 68 Prozent der 175 befragten Nicht-Mitglieder teilten die Einschätzung, dass man (mit rund 300 Mitgliedern) nicht stark genug für (gute) Tarifverhandlungen sei. Ob der Mitgliederzuwachs auf rund 340 bis 2015 grundsätzlich half, diese Einschätzung zu wandeln, ist fraglich. Denn der Organisationsgrad stieg nur gering. Dennoch nahm die Tariffkommission diesen Zuwachs als Grund, das »aktive Nichts« zu beenden und in Verhandlungen einzutreten. Es verwundert nicht, dass die Zweifel an der kollektiven Mächtigkeit auch auf der beobachteten Mitgliederversammlung 2016 Widerhall fanden – beispielsweise als ein Mitglied bekundete, dass der »riesige Aktienkonzern«, zu dem die Talklinik gehört, sich doch über »unsere Organisation« kaputt lache (Protokoll MV 24).

### *Fortschreitende Vertrauensverluste gewerkschaftlicher Repräsentanten*

Die in Teilen der Talklinik fehlende Wahrnehmung kollektiv-gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit kombiniert sich bei den befragten Nicht-Mitgliedern mit *Zweifeln an der Vertrauenswürdigkeit gewerkschaftlicher Repräsentanten*. Dies war bereits 2011 der Fall (vgl. Kap. 9.2.1.2), sollte sich aber bis zum Interviewzeitpunkt 2016 noch verschärfen.

<sup>94</sup> Als einen weiteren Austrittsgrund lässt sich auch ein Wechsel in der hauptamtlichen Verhandlungsführung ausmachen, hin zu einem weniger repräsentationsfähigen Sekretär (s. u.).

Zum einen wechselte 2013 der einst so angesehene Verhandlungsführer, dem es gelungen war, das Repräsentationsdefizit des – weiterhin aktiven – lokalen Betriebssekretärs in Teilen zu kompensieren. Dem nachfolgenden Verhandlungsführer kam weniger Repräsentationsfähigkeit zu. Er bewies vor allem weniger Beteiligungskompetenz – zum einen im Umgang mit den Tarifkommissionsmitgliedern und zum anderen in der Kommunikation mit Mitgliedern auf Versammlungen: Auf der einen Seite schätzen die Aktiven die Zusammenarbeit mit ihm, andererseits lasse er Mitglieder und Aktive zuweilen nicht ausreden bzw. zu Wort kommen oder wirke »genervt« und »arrogant« (TK-III 11; vgl. auch TK-II 76; Protokoll MV 12; TK-I 21). Letzteres sei vielen Mitgliedern »sauer aufgestoßen« (TK-III 11) – was sich vor dem Hintergrund der kritischen Output-Legitimität der Tarifrunden 2013/14 und 2015/16 mit Zweifeln an seiner Redlichkeit und klaren Parteinahme für die Mitgliederinteressen verbindet: »Der ist ja über den Konzernbetriebsrat zu Ver.di. Das stößt vielen noch so bisschen hinten auf. Wo sie sagen: ›Naja, da wird gemoschelt. Da will man sich nicht auf die Füße treten in solchen Verhandlungen« (TK-III). Außerdem würde er anders als sein Vorgänger Kritik persönlich nehmen und die Verständigung mit ihm zuweilen misslingen (TK-II 76; TK-III<sub>b</sub> 66). Auch die Antworten der neun online-befragten (Nicht-)Mitglieder sind ein Indiz für die geringe Repräsentationsfähigkeit der Hauptamtlichen in der Talklinik (Abbildung 9).



Abbildung 9: Repräsentationsfähigkeit von Interessenvertretern in der Talklinik unter den online-befragten (Nicht-)Mitgliedern

Anmerkung: Von den neun Befragten waren drei Ver.di-Mitglieder ohne Funktion und sechs Nicht-Mitglieder. Die Antworten der drei Mitglieder werden in den Balken aufgezeigt. Die Option »keine Antwort« gab es nicht.

Quelle: eigene Darstellung

Zum anderen wird neben den hauptamtlichen Gewerkschaftsrepräsentanten auch zentralen Köpfen der Tarifkommission stellenweise wenig Vertrauen bzw. gar Misstrauen entgegengebracht – ein Phänomen, das bereits am Beispiel der technischen Assistentinnen oder am Gerücht über die private Verwendung von Aufsichtsratsvergütungen geschildert wird. Die Anzweiflungen sind eine Erklärung, warum einem zentralen Aktiven in manchen Klinikbereichen kein offenes Ohr mehr geschenkt wird (TK-III<sub>b</sub>, 14; NM-I 33–35). Die Antworten der neun online-befragten (Nicht-)Mitglieder sind ein Indiz für ein zwiegespaltenes Ansehen von Tarifkommission und Betriebsrat (Abbildung 9). Aus den Interviews mit Nicht-Mitgliedern geht deutlich hervor, dass einige Personen aus der Tarifkommission ein schlechtes Standing haben, weil sie von manchen in der *Rolle von Betriebsräten* als unzureichend durchsetzungsfähige bzw. -willige und zu wenig präsente Interessenvertreter wahrgenommen werden:

Krankenschwester (Nicht-Mitglied): »Es ist in den Jahren zuvor zu wenig passiert, dass ich denke, dass da noch mal hier wirklich 1.000 Mann bereit sind, in die Gewerkschaft einzutreten. [I: Wie erklären Sie sich, dass zu wenig passiert ist?] Keine Ahnung. Ich weiß es nicht. Ich weiß nicht, ob das mangelndes Interesse ist. Das würde ich jetzt nicht sagen. Ich denke eher auch so, dass letztendlich der Betriebsrat nicht weiß, was sie machen sollen [...] Es fehlt die Präsenz auf den Stationen. Ich meine, das sind alles ausgebildete Krankenpfleger und so weiter. Wenn hier mal die Luft brennt, dann muss ich doch auch mal als Betriebsrat sagen: »Okay, dann gehe ich mal auf so eine Station. Da unterstütze ich die Station mit.« Aber da kommt auch nichts. Die kommen: »Remonstrationsanzeige [alternativ für Überlastungsanzeige, M. T.]. Hm. Das nehme ich mit. Auf Wiedersehen.« Das sehen natürlich auch die Mitglieder. Das sieht auch das Personal. Wo die sich dann sagen: »Was war das denn jetzt!? Das kannst du auch gebrauchen, wie ein Loch im Kopf.« (NM-VI)

Ein online-befragtes Ver.di-Mitglied erwägt ständig auszutreten. Dem sei so, weil: »Ich mich nicht mehr vom Betriebsrat verstanden und vertreten fühle. Die haben sich mit der Obrigkeit arrangiert« (ID 47; so auch M-I 40; NM-I 32–35; NM-ID 48, TK-III<sub>b</sub>, 14). Auch eine Aktive bestätigt die negative Rückwirkung von Zweifeln an den Betriebsräten auf die gewerkschaftliche Organisation und führt aus:

»Was auch ganz oft passiert: die Vermischung Tarifkommission und Betriebsrat. [I: Was hat das zur Folge für die Tarifkommissions- und Gewerkschaftsarbeit?] Dass es schwierig ist, weil viele sich durch den Betriebsrat hier nicht vertreten fühlen. Gerade durch den [Kurzname des BRV]. Der ist eine zentrale Schlüsselposition geworden in den letzten Jahren. Die haben halt so das Gefühl, er schlingert sich so durch und er möchte keine Position

beziehen. Auch wenn Kollegen jetzt mal kommen und sagen ›Ich habe ein Problem‹. Er ist immer noch so ein bisschen.. Naja, da wird eben nicht mal Tacheles geredet. Da wird sich nicht vor die Leute gestellt [...] da fehlt der Bezug zur Basis manchmal.« (TK-III)

Zudem wird dem prominentesten Kopf der Tarifkommission und Betriebsratsvorsitzenden attestiert, kein guter Redner zu sein (TK-III, 50). Fatalerweise erscheine er in der Klinik als »leitender Kopf« der Tarifkommission (TK-III 23). Etwa ein Drittel der Tarifkommission ist zugleich Betriebsrat. Zwei davon – der Vorsitzende und dessen Stellvertretung – sind freigestellte Betriebsräte.

Mit Blick auf Legitimationsprobleme von zentralen Aktiven in den Arenen der betrieblichen Mitbestimmung und der Tarifarbeit mag es nicht verwundern, dass es zur Betriebsratswahl 2018 einige personelle Veränderungen gab (Wahlbeteiligung: 39 Prozent). Eine neue Liste aus der Ärzteschaft errang mit etwa einem Drittel überraschend viele Stimmen. Die übrigen zwei Listen, die nicht unter dem Banner von Ver.di antraten, aber zahlreiche Ver.di-Mitglieder beinhalteten, erhielten ebenfalls jeweils ein Drittel der Stimmen. Der Vorsitz wurde neu besetzt. Der bisherige Vorsitzende erhielt den Stellvertreterposten und die ehemalige Stellvertretung rückte in die zweite Reihe des Gremiums.

Abschließend lässt sich festhalten: Bei allen Beteiligungs- und Durchsetzungsdefiziten hat die beteiligungsorientierte Haustarifarbeit bedingungsgebundener Couleur den gewerkschaftlichen Repräsentanten ein Instrumentarium an die Hand geben, die betriebliche Organisationsmacht im Vergleich zu der Zeit vor 2010 zu stärken bzw. angesichts neuerlicher Erosionstendenzen wieder etwas zu stabilisieren. Hatten 2011 bereits etliche Mitglieder nach dem Tarifabschluss signalisiert, austreten zu wollen, konnte man sie darauf verweisen, dass alsbald das nächste Kräftemessen anstehen würde (vgl. TK-III<sub>II</sub> 23-24). 2014 wurde schließlich mit der bedingungsgebundenen Ansage ernst gemacht und im Rahmen des »aktiven Nichts« der Tarifvertrag zunächst nicht gekündigt. Allerdings gelang auf dem Wege die grundlegende Erneuerung der gewerkschaftlichen Repräsentationsbeziehungen nicht und so konnte die betriebliche Organisationsmacht nur begrenzt verbessert werden. Die Folge war eine »Politik der kleinen Schritte« – wie sie ein Ex-Mitglied auf Facebook kritisch nennt –, die einem verbreiteten Ungerechtigkeitsempfinden in der Belegschaft nicht gerecht wird.

### 10.3 Zwischenfazit zur Nachhaltigkeit

Die Analyse der Entwicklungsverläufe der zehn Fallstudien spricht eine klare Sprache: Gewerkschaftliche Organisierung zu stabilisieren, ist ein herausforderndes Unterfangen. Dass sich die betriebliche Organisationsmacht in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess gegenüber den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung deutlich nachhaltiger entwickelte, zeugt – unter vergleichbaren Rahmenbedingungen – von einer größeren Zukunftsfähigkeit des ersteren Vorgehens.

In den Fallbeispielen mit stabiler Entwicklung der betrieblichen Organisationsmacht wirkten die drei zentralen Faktoren bedingungsgebundener Tarifarbeit (vgl. Kap. 9.4) fort: (a) Weiterhin wurde die hohe Organisiertheit als zentrale Voraussetzung interessenpolitischer Erfolge kommuniziert; (b) durch Vergleiche und Fakten zu Organisationsgraden und etwaigen weiterhin bestehende Differenzen zu subjektiv relevanten Referenznormen wurden (i. a. R. Lohn-)Ungerechtigkeitsempfindungen und Durchsetzungshoffnungen befördert und (c) die Mitglieder vergleichsweise intensiv mittels Informationen, Diskussionen und Entscheidungsmöglichkeiten sowie Kollektivaktionen beteiligt. Die Fortsetzung betrieblicher Tarifarbeit führt in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess zu einer interessenpolitischen *Positivspirale*. In den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung mündet sie wiederum in einer interessenpolitischen *Negativspirale*. Beide Spiralen werden im Folgenden dargestellt (1). Anschließend werden – mit »selektiven Anreizen« und einer über Jahre gewachsenen Habitualisierung des Mitglied-Seins – zwei weitere Faktoren ergänzt, die in zwei von drei Fällen mit Positivdynamik von Bedeutung sind (2). Sodann wird ergänzt, dass sich über alle Fälle hinweg Probleme in der Zusammenarbeit der Aktiven mit dem chronisch überlasteten Hauptamt als Bürde für die Nachhaltigkeit erweisen (3). Die Befunde jedes Abschnitts werden jeweils auf den Forschungsstand bezogen und Schlussfolgerungen für die Gewerkschaftspraxis abgeleitet.

#### (1a) *Spiralförmige (Des-)Organisierungsdynamiken: von Engels- und Teufelskreisen*

Auf der einen Seite folgt auf ausgeprägte machtpolitische Ansprache und intensive Beteiligung der Mitglieder eine relativ ausgeprägte Konfliktfähigkeit der gewerkschaftlichen Repräsentanten in den Verhandlungen mit der

Unternehmensseite. Dadurch können relativ zufriedenstellende Ergebnisse erzielt werden. Dies befördert die Erfahrung kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit und bestärkt das Vertrauen in die gewerkschaftlichen Repräsentanten. In Folge festigt sich die gewerkschaftliche Bindung bei den »Bestandsmitgliedern« und Erfolge bei der Gewinnung neuer Mitglieder werden erleichtert. Dies sichert wiederum eine relativ hohe Mitgliederbeteiligung an der Interessenpolitik. Die weiteren Verhandlungen in den Arenen der Tarifarbeit und der betrieblichen Mitbestimmung setzen auf diese Positivdynamik auf und schreiben sie fort (Abbildung 10).

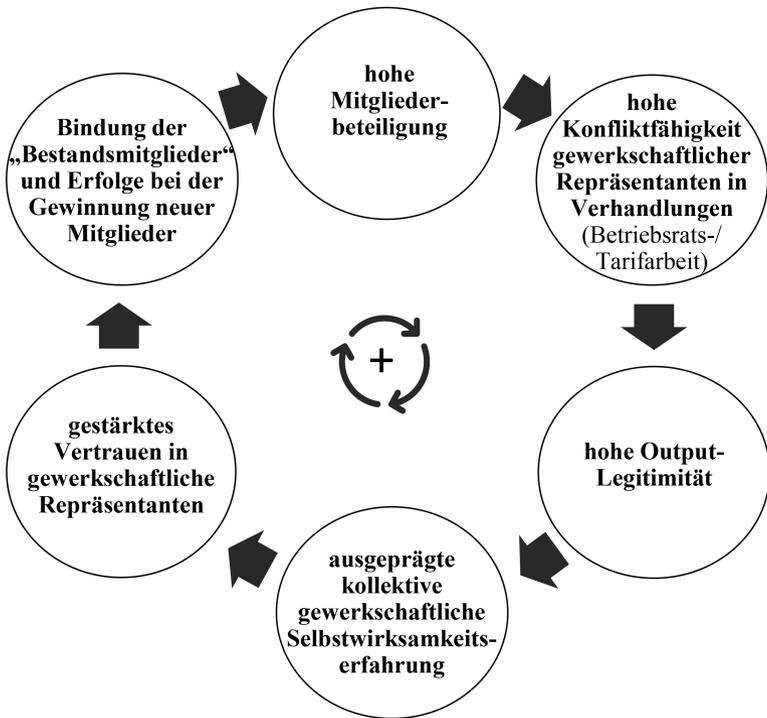


Abbildung 10: Interessenpolitische Positivspirale nachhaltiger bedingungsgebundener Tarifarbeit  
Quelle: eigene Darstellung

Auf der anderen Seite folgt auf die vergleichsweise stark von Stellvertretenden tendenzen geprägte machtpolitische Ansprache und Beteiligung eine konzessionsbereitere Verhandlungsführung. Deren Output erscheint vielen

Betroffenen zweifelhaft. Dies befördert die Erfahrung geringer kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit und verringert das Vertrauen in die gewerkschaftlichen Repräsentanten. Austrittstendenzen machen sich breit, die Organisation neuer Mitglieder wird erschwert und die Beteiligungsbereitschaft der Mitglieder/Belegschaft an der interessenpolitischen Arbeit sinkt. Diese Gesamtdynamik setzt sich in nachfolgenden Verhandlungen fort (Abbildung 11).

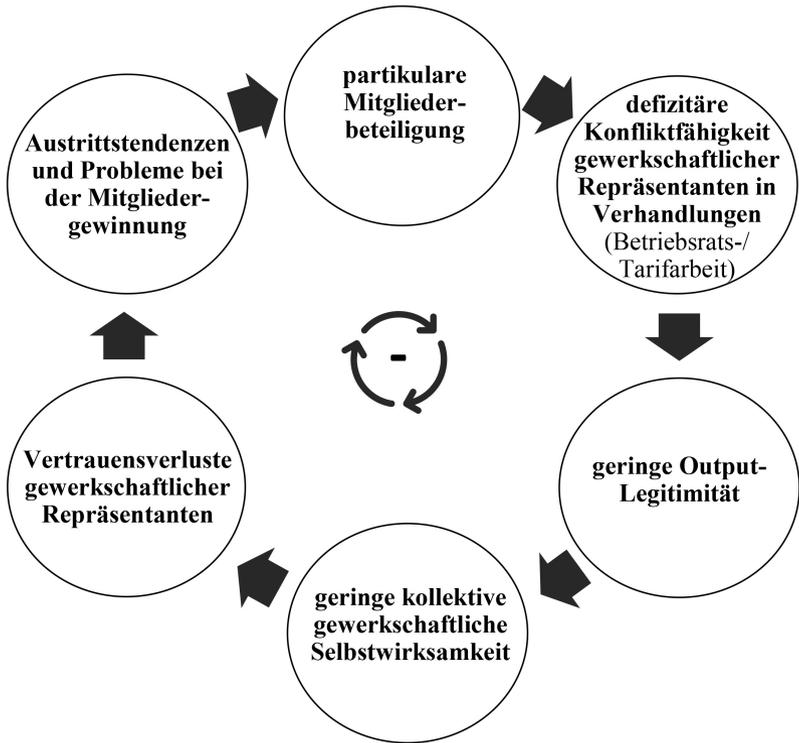


Abbildung 11: Interessenpolitische Negativspirale nicht nachhaltiger bedingungsgebundener Tarifarbeit

Quelle: eigene Darstellung

Die Spiralen veranschaulichen, dass in den Fällen mit stabiler Organisationsmacht nicht nur die drei zentralen Wirkfaktoren bedingungsgebundener Tarifarbeit fortwirkten, sondern – anders als vor dem erstmaligen Haustarifabschluss – insbesondere die Erfahrung kollektiver gewerkschaftlicher

Selbstwirksamkeit eine organisierungssichernde Rolle spielte. Dies zeichnete sich in den Untersuchungsfällen mit Positivdynamik bereits zum ersten Tarifabschluss ab (vgl. Kap. 9.4) und trat im Spiegel der Zeit deutlicher hervor. Gemeint ist damit Folgendes: Aufgrund der relativ zufriedenstellenden Verhandlungsergebnisse konnte *nach* dem erstmaligen Abschluss und in den folgenden Tarifverhandlungen plausibilisiert und von den Mitgliedern selbst erfahren werden, was zuvor sozusagen nur »theoretisch« vermittelt wurde: die Notwendigkeit kollektiver Organisiertheit im doppelten Wortsinne. Die Konfliktfähigkeit der gewerkschaftlichen Repräsentanten in Verhandlungen und die errungenen Ergebnisse konnten als Folge der kollektiven Mächtigkeit gedeutet werden – eine Mächtigkeit, die erstens als Notwendigkeit dargestellt wurde und die zweitens tatsächlich »die Not« wendete. Der Output der gewerkschaftlichen Interessenpolitik ist in diesen Fällen ansatzweise auch der eigenen Organisiertheit, Beteiligung und Handlungsbereitschaft zuschreibbar.

Diese Deutung ist in den untersuchten Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung schwerer zu vermitteln als in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess. Dies liegt daran, dass es einerseits an durchschlagender Output-Legitimität *und* andererseits an ähnlich intensiver Einbindung der Mitglieder mangelt. So kann in den Fällen verstärkter Stellvertretung der Effektivitätsbeweis nicht oder nicht für alle Mitglieder hinreichend erbracht werden. Zudem werden aufgrund einer loseren Einbindung der Mitglieder in die tarifliche und/oder betriebsrätliche Interessenpolitik Stellvertretungserwartungen befördert, partizipationsinteressierte Mitglieder enttäuscht und/oder die Projektion von Verantwortung für mangelhaften Output auf die Interessenrepräsentanten ermöglicht sowie Friktionen zwischen Mitgliedern und Delegierten erleichtert (z. B. aufgrund von Unverständnis über Entscheidungen der Delegierten).

Außerdem zeigt der Vergleich der Fälle bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess mit denen als verstärkte Stellvertretung, dass die Nachhaltigkeit der betrieblichen Organisationsmacht nicht nur von der Effektivität und Beteiligung in der Tarifarena abhängt, sondern gewissermaßen von der wahrgenommenen Effektivität und Verkopplung der Interessenrepräsentanten mit der Belegschaft *im betrieblichen Alltag insgesamt* – so wie es Dufour und Hege (2013) postulieren. Trotz – mehr oder weniger intensiver – Beteiligungsangebote an die Mitglieder sind es neben dem Hauptamt die Aktiven, die »Gewerkschaft« im Betrieb repräsentieren, den gewerk-

schaftlichen Weg organisieren und für diesen mobilisieren. Sie helfen etwaige Repräsentationsdefizite von Hauptamtlichen zu kompensieren. Die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit hängt daher nicht nur daran, wie verzahnt und interessenwirksam die Aktiven in der Tarifarena agieren, sondern auch in der Arena der betrieblichen Mitbestimmung. Schließlich spielen die gewerkschaftlich Aktiven in der Regel auch als zentrale Betriebsräte eine wichtige Rolle in der Artikulation und Durchsetzung von Beschäftigteninteressen. Gelingt es ihnen nicht, die alltäglich im Betrieb auftretenden Ungerechtigkeits Themen erfolgreich anzugehen *und* ihre Kollegen dabei ansatzweise zu beteiligen, leidet ihre Repräsentationsfähigkeit insgesamt. Dies wirkt sich auch auf die gewerkschaftliche Organisationsmacht im Betrieb negativ aus. In der Folge fällt es den Aktiven schwer, die bestehenden Mitglieder zur Beteiligung an den gewerkschaftlichen Belangen zu motivieren und weitere Beschäftigte für einen Beitritt zu gewinnen. Bei den Problemlagen aus dem Betriebsalltag handelte es sich in den Untersuchungsfällen oftmals um Themen, die in den tarifpolitischen Mobilisierungen als subjektiver Nährboden mitschwangen (z. B. Arbeitsverdichtung), aber nicht Gegenstand der Tarifverhandlungen waren.

Beide Spiralen stellen eine stilisierte Erklärung für die (Nicht-)Nachhaltigkeit der Organisierungsdynamiken in den Untersuchungsfällen dar. Sie heben das Zusammenspiel wesentlicher Faktoren aus dem Fallvergleich dieser Untersuchung hervor und bieten zugleich eine analytische Folie für zukünftige Analysen. Im konkreten Betriebsfall gibt es freilich weitere Einflüsse auf die betriebliche Organisationsmacht. Auch kann die Spirale je Fallbetrieb an unterschiedlichen Punkten einsetzen. Zudem gibt es im Einzelfall immer wieder Beschäftigte, die aus anderen als in den Spiralen angesprochenen Gründen Gewerkschaftsmitglied werden, bleiben und/oder austreten bzw. die andere Erfahrungen mit »Gewerkschaft« als die betrieblich dominante machen. In allen Untersuchungsfällen kann man beispielsweise typenübergreifend beobachten, dass Beschäftigte ankündigen, aus »Beitragsersparnis« nach den Verhandlungen wieder auszutreten – mal mit Verweis auf zufriedenstellende und mal mit Verweis auf unzufriedenstellende Verhandlungsergebnisse. Auch die Erfahrung des Ver.di-Landesbezirks im Fachbereich 3 in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen bestätigt, dass dies ein typisches Phänomen bei Haustarifverhandlungen mittels bedingungsgebundener Tarifarbeit ist. Dieses tritt aber nicht massenhaft auf (HA-LBZ-I II, 135; Bartölke 2016).

(1b) Rückbindung an den Forschungsstand und Implikationen für die Gewerkschaftspraxis

Analog zu Organizing-Ansätzen steht die gewerkschaftliche Revitalisierung durch bedingungsgebundene Tarifarbeit vor der trivial klingenden, aber praktisch voraussetzungsvollen Aufgabe, dass die Tarifarbeit von den Mitgliedern als *effektives* Mittel zu Linderung ihres Ungerechtigkeitsbewusstsein bewertet wird (vgl. Kap. 3.2). Der Output-Legitimität kommt eine basale Bedeutung für die Mitgliederbindung zu. Die Rekonstruktion der Organisierungsdynamiken bedingungsgebundener Tarifarbeit legt allerdings nahe, dass die Verbesserungen durch den Tarifvertrag allein noch keine langfristige Bindung der Mitglieder bewirkt.

Passend zu den Befunden von Markowitz (2000) spielt neben der Output-Legitimität die *Beteiligungsdynamik* eine wichtige Rolle. Intensive Mitgliederbeteiligung wirkte sich in den Untersuchungsfällen bedingungsgebundener Tarifarbeit zum einen positiv auf den Output aus und beförderte zum anderen die Erfahrung (individueller und kollektiver) gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit. Anders als in Fallrekonstruktionen mangelhafter Nachhaltigkeit innovativer Organisierungsprozesse von Simms (2006) und Markowitz (2000) liegen die Gründe dafür, dass Mitglieder austreten oder sich zurückziehen, nicht in einem Umbruch von einem beteiligungsintensiven zu einem weniger beteiligungsintensiven Modus der gewerkschaftlichen Interessenpolitik (vgl. Kap. 3.2). Ähnlich zu dem Fall einer gewerkschaftlichen Top-Down-Kampagne bei Markowitz (2000) nimmt in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit mit erodierender bzw. implodierender Organisationsmacht vielmehr eine Negativspirale ihren Lauf, als sich die materiellen Effekte nicht einstellen, deren Lieferung durch Delegierte erwartet wird. Passend dazu haben Studien darauf hingewiesen, dass die Bereitschaft sich als Mitglied aktiv einzubringen, sehr stark von dem Eindruck abhängt, ob das individuelle Engagement als wirksamer Beitrag wahrgenommen wird (Fiorito et al. 2014). Die untersuchten Fallbeispiele bestärken zudem die These, Mitgliederbeteiligung als Ressource für die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit zu verstehen (Levi et al. 2009; Parker 1998, zit. nach Gumbrell-McCormick/Hyman 2018: 13; Peetz/Pocock 2009) – eine Ressource, die angesichts der grundsätzlich mannigfaltigen Kontextfaktoren für die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit bzw. der Konzessionsbereitschaft der Gegenseite nicht verabsolutiert werden sollte (dazu auch Hickey et al. 2010; Atzeni 2016). Zu beachten ist, dass in

den untersuchten Fällen die äußeren Umstände der Betriebe je Organisationsbereich ähnlich waren, sodass Differenzen in der Output-Legitimität in diesen Fällen maßgeblich vom Agieren der gewerkschaftlichen Akteure abhing und die kollektive Beteiligungsbereitschaft der organisierten Mitgliedschaft ein entscheidendes Druckmittel in den Verhandlungen mit der Kapitaleseite war. Grundsätzlich gibt es Umstände, unter denen allein durch eine gewerkschaftlich hoch organisierte und mobilisierungsbereite Belegschaft die anvisierten Ziele nicht ansatzweise erreicht werden können. Unter manchen Rahmenbedingungen wird die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit gar dadurch gesteigert, dass ein kleiner Aktivenkreis schnell entscheidet, statt die Mitglieder intensiv einzubinden (Atzeni 2016). Unter restriktiven Umständen sind weitere Machtressourcen als die Organisationsmacht, ein besonderes strategisches Handlungsvermögen und ein auf Realismus orientiertes Erwartungsmanagement nötig, um gewerkschaftliche Organisirungen vor output-bezogenen Enttäuschungen zu schützen. Strategische Handlungsfähigkeit und realistische Erwartungen werden aber meines Erachtens durch intensive Verkopplung zwischen gewerkschaftlichen Führungspersonen und den Mitgliedern befördert. Und unabhängig von den Ursachen eines unzufriedenstellenden Outputs ist anzunehmen, dass eine solche Unzufriedenheit weniger die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit tangiert, wenn die Entscheidung zur Annahme der Verhandlungskompromisse mit den Mitgliedern eng rückgekoppelt getroffen wird (vgl. Kap. 9.4). Für eine kollektive gewerkschaftliche Selbstwirksamkeitserfahrung müssen meiner Interpretation nach nicht immer »die großen Erfolge« errungen werden. Unter restriktiven Umständen zusammen »das Beste« herausgeholt oder sich überhaupt erwehrt zu haben, kann auch die Grundlage eines gewerkschaftlichen Selbstwirksamkeitserlebens sein.

Die Geschichte der Gewerkschaftsbewegung zeigt schließlich auch, dass es gelingen kann, die gewerkschaftliche Organisiertheit aufrecht zu erhalten, selbst wenn die Beteiligung und der Output phasenweise zweifelhaft ausfallen. Gründe hierfür können nicht zuletzt sein, dass (a) auf zukünftige kollektive Wirksamkeit gehofft wird; (b) der partizipativ geführte gewerkschaftliche Kampf als Selbstbehauptung an sich geschätzt wird und gewissermaßen symbolisch kollektive Selbstwirksamkeitserfahrungen ermöglicht; (c) persönliche Vorteile mit einer Mitgliedschaft verbunden werden oder (d) normativ-ideelle bzw. politische Überzeugungsmuster an die Gewerkschaftsbewegung binden (vgl. Kap. 5). Allerdings zeigt eine Mit-

gliederbefragung unter europäischen Gewerkschaften, dass gegenwärtig die mit Abstand bedeutsamsten Motive, Mitglied zu bleiben, die Erfahrungen der »Verbesserung von Lohn und Arbeitsbedingungen« und die »Unterstützung bei Problemen am Arbeitsplatz« sind (Waddington 2015; vgl. auch Bamberger et al. 1999; Tetrick et al. 2007).

Dass Präsenz und spürbare Durchsetzungsfähigkeit *im betrieblichen Alltag* zentral für eine nachhaltige gewerkschaftliche Organisierung sind, hat bedeutsame strategische Implikationen für die Planung und Umsetzung betrieblicher Erneuerungsstrategien im Allgemeinen und bedingungsgebundener Tarifarbeit im Besonderen: Sofern in der Tarifarbeit die Vielfalt der betrieblichen Ungerechtigkeitsquellen nicht aufgelöst werden (kann), kommt der Revitalisierung der betrieblichen Mitbestimmung eine strategische Bedeutung zu. So wäre beispielsweise denjenigen betrieblichen Gewerkschaftsrepräsentanten, die zugleich Betriebsräte sind, eine Betriebsratsarbeit nahezulegen, die statt auf klassischer Stellvertretung beteiligungsorientiert angelegt ist. Sie müssten zugleich befähigt werden, die Vertretungswirksamkeit des Gremiums auf- bzw. auszubauen. Betriebsräten kommt bekanntlich eine wichtige Rolle bei der Mitgliederwerbung und -bindung zu (Behrens 2005), was ihnen offenbar umso besser gelingt, je größer ihre Nähe zu den Gewerkschaftsmitgliedern ist (Pyhel 2008a).

Branchenübergreifend erweist sich sowohl in den untersuchten Kliniken als auch in den Betrieben der Nahrungsmittelindustrie eine zunehmend als belastend erlebte Arbeitsverdichtung als wichtige Bewährungsprobe für die gewerkschaftlichen Interessenrepräsentanten. Im Falle der Industriebetriebe kommt allen voran der Kampf gegen despotische Betriebsregime hinzu, die die Leistungsimperative abzusichern versuchen. Finden die haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschaftsrepräsentanten auf die *Humanisierungswünsche* in den Belegschaften mittels betrieblicher Mitbestimmung und Tarifarbeit keine effektiven Antworten, leidet die gewerkschaftliche Erneuerungsdynamik. Gewerkschaftlich errungene Lohnsteigerungen verlieren ihren Glanz, wenn diese von Arbeitsverdichtung überschattet und vom Unternehmen durch einen höheren »Ausbeutungsgrad« der Arbeitskräfte rekompensiert werden. Lohnzuwächse werden für die Beschäftigten abgewertet, wenn diese durch den Verschleiß ihrer Arbeitskraft oder den Verlust von Freiheitsspielräumen erkaufte erscheinen. Eine um nachhaltige Organisierung bemühte bedingungsgebundene Tarifarbeit steht damit vor der Herausforderung, der »regressive[n] Entwicklung« (Dörre 2013: 187) in der Arbeitspolitik seit Mitte der 1990er Jahre zumindest ansatzweise die

Stirn zu bieten. Die hier untersuchten Fallstudien beider Branchen stehen exemplarisch für die allgemeine Herausforderung, in einer von zunehmender Erschöpfung geprägten Arbeitswelt im flexiblen, finanzmarktgetriebenen Kapitalismus gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit zu beweisen. Branchenübergreifend sehen Beschäftigte und Betriebsräte eine dringliche Aufgabe darin, Leistungsanforderungen zu begrenzen und angemessene Personaldecken zu schaffen (u. a. Ahlers 2018; Ahlers/Erol 2019; DGB 2015, 2019). Die »systematische Überlastung« der Belegschaften (Kratzer 2016: 28) anzugehen und den Kampf um »die Poren der Arbeitszeit« (Marx 1968 [1867]: 432) zu führen, erfordert eine »arbeitskraftorientierte Arbeitszeit- und Leistungs politik« (Urban 2019b: 75 ff.). Eine solche Politik stellt den traditionellen, produktivistischen Kompromiss tariflicher Zeitlohngestaltung infrage, der eine Intensivierung und Flexibilisierung der Arbeit im Tausch gegen eine Beteiligung an den damit verbundenen Produktivitätsgewinnen in Form von Lohnsteigerungen und Arbeitszeitreduktionen akzeptiert. In den letzten Jahren haben einige Beispiele gezeigt, wie der Kampf für mehr Personal, anerkennendes Führungsverhalten, Leistungsbegrenzung, Arbeitszeitreduktion und Gesundheitsschutz erfolgversprechend zum Thema tariflicher Auseinandersetzungen gemacht werden kann (u. a. Roth 2016; Auffenberg/Krachler 2017; Dilcher/Thomsen 2017; Dörre et al. 2017: 158 ff.; Quinto 2018). Sofern beteiligungsorientiert angelegt, können derlei Beispiele ein Vorbild sein, wie gewerkschaftliche Organisierungsdynamiken verstetigt werden können, indem die gewerkschaftliche Interessenrepräsentation bis tief in den betrieblichen Alltag hinein wirkt.

### *(2a) Ergänzende Faktoren für die Nachhaltigkeit: Selektive Anreize und Habitualisierung*

Auf die Positivspirale aufbauend können weitere Faktoren *ergänzend* helfen, die betriebliche Organisationsmacht zu stabilisieren: Als Mitglied auf den Rechtsschutz oder Hilfe bei der Lohnsteuererklärung zurückgreifen zu können, hat zwar vereinzelt Mitglieder gebunden oder Neubeschäftigte überzeugt, aber in Summe spielen selektive Anreize in Form gewerkschaftlicher Serviceleistungen oder Werbegeschenken über alle Fälle hinweg eine untergeordnete Rolle, um die betriebliche Organisationsmacht stabil zu halten. In zwei von drei Stabilitätsfällen – den Polarkliniken und Waffelhaus – halfen ein normativer *sozialer Druck* unter Kollegen als »selektiver Anreiz der besonderen Art« und eine über Jahre gewachsene *Habitualisierung* des Mitglied-

Seins sowie selektive Organisationsanreize in Form tariflicher *Vorteilsregeln* für Gewerkschaftsmitglieder die betriebliche Organisationsmacht zu stabilisieren.

In beiden Fällen stehen der soziale Druck und die Habitualisierung im Kontext einer spiralförmigen Positivdynamik. Sie entwickelten bzw. erhalten sich vor dem Hintergrund einer »innerbetrieblichen Erfolgsgeschichte«, die ihrerseits ohne Organisationsgrade deutlich oberhalb von 50 Prozent und effektiver Mobilisierungsfähigkeit nicht möglich gewesen wäre.

Des Weiteren war eine hohe betriebliche Organisationsmacht nötig, um die tarifliche Vorteilsregel in den Polarkliniken gegen den Widerstand des Unternehmens durchzusetzen. Diese Regelung erwirkte nur einen *ergänzenden* Schub bei den Mitgliederzahlen (von 60 auf 80 Prozent Organisationsgrad). Der selektive Mitgliedschaftsvorteil ist nach Auswertung von Interview- und Fragebogendaten in der Rehaklinik Polar ein Bindungsmotiv, das der Erfahrung kollektiver Selbstwirksamkeit und der Vertretungswirksamkeit eng gekoppelt agierender gewerkschaftlicher Repräsentanten im Betriebsalltag klar nachgeordnet ist (vgl. Kap. 10.1.3).

### *(2b) Rückbindung an den Forschungsstand und Implikationen für die Gewerkschaftspraxis*

Die Bedeutung des normativen sozialen Drucks und der Gewohnheitsregel, dass es im Betrieb üblich ist, Gewerkschaftsmitglied zu sein, ist gerade in Industriebetrieben mit langjährigen hohen Organisationsgraden ein sehr bekanntes Motiv gewerkschaftlicher Mitgliedschaft. Soziale Kontrolle und soziale Gewohnheitsregeln sind keine Unbekannten in der Gewerkschaftsforschung (u. a. Visser 2002; Pyhel 2008b; Toubøl/Jensen Strøby 2014). Um in diese Richtung zu wirken, muss einer dänischen Studie zufolge, eine kritische Masse von mindestens 45 bis 65 Prozent Organisationsgrad in einem Betrieb vorliegen (Ibsen et al. 2017). Für Deutschland ist mir keine vergleichbare Studie bekannt. Jörg Pyhel (2008b: 272 f.) zeigt immerhin am Rande seiner Auswertung von Mitgliederbefragungen in Betrieben des Maschinenbaus und der Fahrzeugindustrie, dass die soziale Kontrolle als ein Bindungsmotiv in der Gruppe der Betriebe mit einem Organisationsgrad von »70 Prozent und höher« verstärkt wird. Dieser Zusammenhang besteht in der Gruppe der Betriebe mit einem Organisationsgrad von »bis zu 50 Prozent« nicht. Die beiden Betriebsfallstudien Waffelhaus und Rehaklinik Polar bauten auf Organisationsgrade oberhalb von 60 Prozent auf.

Außerordentlich hohe Organisationsmacht und innerbetriebliche gewerkschaftliche Erfolgsgeschichten sind anspruchsvolle Voraussetzungen, die oftmals verfehlt werden. Dies könnte erklären, warum der soziale Druck seitens Kollegen in der erwähnten europäischen Vergleichsstudie zur Mitgliederbindung ausgesprochen selten als Grund genannt wurde, Mitglied zu bleiben – von den 2.550 befragten Ver.di-Mitgliedern gab dies gerade einmal 1,1 Prozent an (Waddington 2014: 19). Werden die oben genannten Voraussetzungen aber erfüllt, bewähren sich wohlmöglich ambitionierte Organisationsgrade als »Bedingung«, da diese – wenn sie erreicht sind – im Sinne einer sozialen Norm wirken können.

Die Bedeutung von exklusiven Vorteilsregeln für Gewerkschaftsmitglieder als Beitritts- und Bindungsargument ist nach Mancur Olson (2004 [1965]) *das* Mittel gegen Trittbrettfahren in großen Gruppen. Die beschriebene Nachrangigkeit von Serviceleistungen in den untersuchten Fällen steht im Einklang mit den Befunden der Studie von Waddington (2015) bezüglich der Gründe, warum Mitglieder einer Gewerkschaft treu bleiben. Nur in Ländern, in denen Gewerkschaft mit dem Zugang zu sozialstaatlichen Leistungen wie Arbeitslosen- oder Rentenversicherung verbunden ist, spielen derlei selektive Anreize eine herausgehobene Rolle bei der Stabilisierung der Mitgliederzahlen. Ein selektiver Vorteil in Form eines tariflichen Mitgliederbonus war einzig in den Polarkliniken anzutreffen und beförderte in der Tat Mitgliedsbeitritte und -bindungen. Tarifliche Vorteilsregeln zu erkämpfen ist demnach durchaus eine sinnvolle *Ergänzung*. Zuvor sollte aber abgeklärt werden, ob der Ruf nach Boni für Mitglieder tieferliegende Gründe einer geringen Folge- und Mobilisierungsbereitschaft in der Belegschaft verdeckt, etwa unzureichend empfundene Beteiligungsmöglichkeiten oder kaum spürbare Verbesserungen durch die bisherigen gewerkschaftlichen Aktivitäten. Dies war in der Talklinik und bei Gesoma zu beobachten. Es ist zudem fraglich, ob der Beitritt, um einen monetären Mitgliederbonus zu erhalten, zu einer substantiellen Stärkung betrieblicher Organisationsmacht führt, denn es ist ungewiss, ob die aus dem Grund gewonnenen Mitglieder auch zu kollektivem Handeln bereit sind.

*(3a) Fallübergreifende Bürde nachhaltiger Organisation: Probleme beim Übergang von der Intensiv- zur Regelbetreuung und dem Wechsel von Betreuungssekretären*

Des Weiteren erweisen sich Probleme in der Zusammenarbeit der Aktiven mit dem chronisch überlasteten Hauptamt als Bürde für die Nachhaltigkeit.

Da sie allerdings über alle Fälle hinweg auftreten, erklären diese Probleme nicht die unterschiedlichen Verläufe zwischen den Untersuchungsfällen, machen aber auf eine bedeutsame Problematik aufmerksam.

Besonders in den Fällen Waffelhaus, Rehaklinik Polarlux und Akutklinik Polar, Gesoma und der Talklinik wird die Beziehung zwischen der Gewerkschaftsorganisation und ihren betrieblichen Schlüsselpersonen stark belastet. Sehr bedeutende Gründe dafür sind: Unverständnis für deren selten(er)e Präsenz, mangelhaft bewertete Transparenz in der Gewerkschaftsarbeit und unzureichend erlebte Qualität der Unterstützung und betrieblichen Ansprache der Belegschaft. Vereinzelt wirkt sich ein begrenztes Repräsentationsvermögen der Hauptamtlichen auch direkt negativ auf die Mitgliederbindung aus (Rehaklinik Polar, Zuckerwelt, Waffelhaus Talklinik). In den Fällen Waffelhaus und Gesoma führten die Spannungen zwischen Hauptamtlichen und den Schlüsselpersonen sogar dazu, dass sich zentrale Aktive aus der überbetrieblichen Gewerkschaftsarbeit zurückzogen. Nur dadurch, dass die betrieblich Aktiven im Fall Waffelhaus und den Polarkliniken (ambivalente Stabilität) ihre Kolleginnen von ihrer Kritik weitgehend abschirmen, schlägt diese nicht massiv auf die Stabilitätsdynamik durch. Bei Gesoma (Implosion) hingegen schläft die gewerkschaftliche Werbearbeit im Grunde ein. Die betriebliche Organisationsmacht in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess profitiert davon, dass sich dort vergleichsweise eigenständige gewerkschaftliche Strukturen bzw. handlungsfähige Gewerkschaftsaktive herausbildeten (ausführlicher dazu Kap. 11.5).

### *(3b) Rückbindung an den Forschungsstand und Implikationen für die Gewerkschaftspraxis*

Die Fallstudien bestätigen, wie bedeutsam die vielfältigen hauptamtlichen Kompetenzen für die Handlungsfähigkeit der betrieblichen Gewerkschaftsrepräsentanten und damit für die Mitgliedergewinnung und -bindung sind (Dörre et al. 2017: 108 ff.). Sie zeigen darüber hinaus, dass nicht nur die Implementation neuartiger Organisationsansätze die tradierte informelle Ökonomie gegenseitiger Gefälligkeiten (*informal economy of favors*) zwischen Mitgliedern/Aktiven und Hauptamt stören können (Ariovich 2010), sondern dass die Austauschbeziehung in den verschiedenen Phasen eines fortlaufenden innovativen Prozesses wie der bedingungsgebundenen Tarifarbeit aus dem Gleichgewicht kommen kann. Insbesondere in Zeiten mangelhaft

empfundener Unterstützung können Mindestorganisationgrad-Bedingungen, die unzureichend als Notwendigkeit kollektiver Mächtigkeit vermittelt werden, sogar als regelrechte Zumutung und Bruch mit der vorher wert-rational statt zweckrational strukturierten Beziehungslogik empfunden werden (vgl. Kap. 10.2.1).

Der Übergang von der üblicherweise intensiveren Unterstützung während der initialen Organisierungswelle und der ersten Tarifrunde zum weniger intensiv begleiteten betrieblichen Alltag ist daher mit Bedacht vorzubereiten. Beispielsweise indem frühzeitig die hauptamtlichen Handlungsmöglichkeiten und -restriktionen transparent gemacht, Erwartungen auf beiden Seiten expliziert und aufeinander abgestimmt, alternative Unterstützungsangebote erschlossen und die relative Selbstständigkeit durch Empowerment-Prozesse befördert werden (mehr dazu in Kap. 11.5 und 13.2). Ähnliches gilt im Falle des Wechsels der zuständigen Hauptamtlichen.

Dieses Zwischenresümee macht deutlich, dass und wie es möglich ist, betriebliche Organisationsmacht im Rahmen bedingungsgebundenen Tarifarbeit auf hohem Niveau zu verstetigen. Die Modellierung spiralförmiger Dynamiken und das Herausarbeiten ergänzender Einflussfaktoren auf die Nachhaltigkeit gewerkschaftlicher Mitgliedergewinnung sind ein Beitrag, eines der Desiderate der *Labor Revitalization Studies* – ob und wodurch der Aufbau gewerkschaftlicher Repräsentationsfähigkeit verstetigt werden kann (vgl. Kap. 3.4) – zu beseitigen. Die Tragfähigkeit dieser Erklärungen wird im nächsten Kapitel vertiefend reflektiert, indem alternative Einflussfaktoren auf den Aufbau und die Verstetigung betrieblicher Organisationsmacht in den Untersuchungsfällen abgeklärt werden.

## 11 Diskussion: Die Untersuchungsfälle im Spiegel alternativer Erklärungen

Könnte die umfassendere und stabilere Organisationsmacht in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess im Vergleich zu den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung (Erosion/Implosion) bzw. Tauschgeschäft (Implosion) trotz der Plausibilität der beschriebenen Wirkfaktoren auf andere zentrale Ursachen zurückzuführen sein? Den Prinzipien guter Fallstudienforschung folgend werden im kommenden Abschnitt die Fallstudien im Lichte alternativer Erklärungen diskutiert (vgl. Yin 2014: 140 ff., 202 ff.). In vielen strukturellen Aspekten ähneln sich die Untersuchungsbetriebe. Die Gruppe der Kliniken und die Gruppe der Nahrungsmittelindustriebetriebe hat jeweils sehr ähnliche Belegschaftsstrukturen, Arbeitsprozesse und Produktmarktpositionen. Aber die Höhe und Nachhaltigkeit der betrieblicher Organisationsmacht unterscheiden sich innerhalb der Gruppe der Akut- und Reha-Kliniken und innerhalb der Gruppe der Industriebetriebe. Einige mögliche erklärungs-kräftige Differenzen erörtert diese Untersuchung bisher nicht explizit.

Zu diskutieren ist, ob die interessenpolitischen Ausgangssituationen unterschiedlich günstig für eine kollektive Mobilisierung waren (Kap. 11.1). Schließlich ist anzunehmen, dass Belegschaften leichter gewerkschaftlich zu organisieren sind, wenn ein anerkannter Status Quo vom Arbeitgeber angegriffen wird, als wenn Beschäftigte dem ungewissen Aufbruch zu einer Verbesserung folgen sollen (Kelly 1998; Thiel 2019: 1266 f.).

Sodann stellt sich die Frage, ob ein etwaiger Arbeitgeberdruck, der üblicherweise eine große Hürde hin zu gewerkschaftlicher Organisation darstellt (vgl. Kap. 5.3), zwischen den Fällen systematisch variiert (Kap. 11.2).

Danach ist zu klären, ob die Organisierungsbemühungen in den Fällen mit hoher und stabiler Organisationsmacht von einer – aus Gewerkschafts-sicht – günstigeren Machtrelation geprägt sind (Kap. 11.3). So ist insbesondere anzunehmen, dass ein hoher bis ungesättigter Arbeitskräftebedarf die Interessenartikulation gefragter Beschäftigter begünstigt und deren

Verhandlungsposition stärkt (u. a. Badigannavar/Kelly 2005; Dörre et al. 2017: 53 ff., 76 ff.; Kap. 5).

Zudem ist abzuwägen, ob sich die Unterschiede im Aufbau betrieblicher Organisationsmacht zwischen den Referenzfällen der drei Typen maßgeblich aus der Repräsentationsfähigkeit von Hauptamtlichen und vor allem Ehrenamtlichen erklärt, wie sie unabhängig von Organisationspraktiken gegeben war (Kap. 11.4). Denn in der jüngeren Organizing-Debatte wird explizit darauf abgehoben, dass für den Organisierungserfolg immens wichtig ist, die sozialen Führungspersonen (*social/organic leaders*) einer Belegschaft zu identifizieren und zum Nukleus eines gewerkschaftlichen Aktivenkerns zu machen. Gewerkschaftliche Organisationsinitiativen würden erfolgreicher verlaufen, wenn sie von Personen getragen werden, die in der Belegschaft oder im Kollegenkreis besonders viel Vertrauen genießen (McAlevy 2015b; Cregan et al. 2009: 704 f.).

Außerdem ist zu untersuchen, ob die Erfolge bzw. Misserfolge in den untersuchten Fallbeispielen auch darauf zurückzuführen sind, dass die gewerkschaftlichen Aktivenkreise unterschiedlich eigenständig handlungsfähig wurden und ob die außerordentlich hohe und stabile Organisierung in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess auf eine intensivere gewerkschaftliche »Hilfe zur Selbsthilfe« zurückzuführen ist (Kap. 11.5). Der Aktivenkern bildet schließlich das betriebliche Rückgrat der Tarifarbeit und sichert die Handlungsfähigkeit des Mitgliederkollektivs. Je eigenständiger die Aktiven agieren können, desto flexibler kann gewerkschaftlich auf die betrieblichen Umstände reagiert und desto besser eine dauerhafte gewerkschaftliche Präsenz etabliert werden (u. a. Nachtwey/Thiel 2014). Eine von engagierten Kollegen getragene – optimalerweise demokratisch legitimierte – gewerkschaftliche Gruppe begünstigt das Bild von Gewerkschaft als Mitgliederorganisation (»the workers are the union«), was eine stärkere gewerkschaftliche Bindung und Aktivitätsbereitschaft zu stimulieren verspricht (u. a. Markowitz 2000; Cohen 2014).

Abschließend ist zu prüfen, ob die untersuchten Fälle mit hoher und stabiler betrieblicher Organisationsmacht (stärker als die übrigen) von normativ-ideell gebundenen Aktiven und organisierungsförderlichen Soziotopen profitierten (Kap. 11.6). Eine Vielzahl von Studien zeigt nämlich, dass normativ-ideelle Bindungen an Gewerkschaften (etwa politische Überzeugungen) mit einer besonders stabilen Verbundenheit und überdurchschnittlicher Engagementbereitschaft einhergehen (u. a. Bamberger et al. 1999; Schnabel/Wagner 2005; Fiorito et al. 2014). Zudem können betriebliche

Organisierungsdynamiken von gesellschaftlichen Machtressourcen wie außerbetrieblicher Solidarisierungen und Vernetzungen profitieren (u. a. Blyton/Jenkins 2013; Nachtwey/Wolf 2013; Kap. 5).

## 11.1 Interessenpolitische Ausgangssituationen

In den zehn Fällen gab es Unterschiede in den interessenpolitischen Ausgangssituationen. Sie erklären aber nicht den unterschiedlich hohen und stabilen Aufbau betrieblicher Organisationsmacht *zwischen den Fallbeispielen der Typen* bedingungsgebundener Tarifarbeit.

Zwar profitierte die gewerkschaftliche Aktivierung der Polarklinikbelegschaften von dem massiven Absenkungsszenario, mit dem der Eigentümer tradierte Beschäftigungsstandards anzugreifen drohte. Dies erzeugte große Aufmerksamkeit, die so in der Berg- und Talklinik mit ihren tradierten Haustarifverhandlungen schwerer herbeizuführen gewesen wäre. Aber der Weg der Bergklinik (kollektiver Prozess) aus der Defensivspirale der früheren Haustarifverhandlungen war vor allem in der Beteiligungsdynamik, aber auch in dem wahrgenommenen Framing »der Bedingungen« ein anderer als in der Talklinik (verstärkte Stellvertretung), was zu verschiedenen Organisierungsergebnissen führte.

Was die untersuchten Betriebe der Nahrungsmittelindustrie anbelangt, kann man zwar annehmen, dass die Aufbruchsstimmung im Zuge von Betriebsratsgründungen und die Aussicht auf einen erstmaligen Tarifabschluss in »weiße Flecken«-Betrieben vergleichsweise groß war – aber diese Ausgangssituation lag bei Waffelhaus (kollektiver Prozess) ebenso vor wie bei Zuckerwelt und Gesoma (verstärkte Stellvertretung). Auch gab es in der betrieblichen Vorgeschichte nicht nur in der Talklinik oder bei Zuckerwelt negative Vorerfahrungen mit »Gewerkschaft«, sondern ebenso in der Bergklinik.

Statt die interessenpolitischen Ausgangssituationen als Erklärungen heranzuziehen, belegen die Dynamiken in der Bergklinik, den Polarkliniken und bei Waffelhaus vielmehr, dass bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiver Prozess ein erfolgreiches Modell in ganz unterschiedlichen interessenpolitischen Ausgangssituationen sein kann – als Instrument für einen *proaktiven Neustart* in der Haustarifpolitik (Bergklinik), im *reaktiven*

*Verteidigungsfall* (Polarkliniken) oder für das *Betreten weißer Flecken* (Waffelhaus).

## 11.2 Arbeitgeberdruck

Es kann auch die These entkräftet werden, dass die Organisierung in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess so erfolgreich verlief, weil es innerbetrieblich keine nennenswerten Demobilisierungsversuche seitens des Managements gab. Zu beachten ist zum einen, dass die Tarifarbeit in der Talklinik (verstärkte Stellvertretung) keinem stärkeren Arbeitgeberdruck als in den Polarkliniken und der Bergklinik (kollektiver Prozess) ausgesetzt war. Zum anderen war der Arbeitgeberdruck in den Fällen mit hoher und stabiler betrieblicher Organisationsmacht keineswegs durchweg gering: In der Bergklinik war er sehr gering und im Falle der Polarkliniken – bis 2012 – eher gering, aber bei Waffelhaus fiel er fast von Beginn an stark aus. Anfänglich stand zur Wahl des Wahlvorstandes der pauschale Vorwurf im Raum, Betriebsräte und Gewerkschaften machten die Betriebe kaputt. Infolge trat eine Arbeitgeberliste zur Wahl an. Nach der Wahl nahm der Druck auf Aktive und die antigewerkschaftliche Agitation immens zu – von gezielter Desinformationspolitik (u. a. Drohung den Standort zu schließen), Behinderung der Betriebsratsarbeit, persönlichen Anfeindungen und Verleumdungen von Aktiven über die Bespitzelung des zentralen Aktiven mittels Privatdetektiv hin zu Kündigungen.

Der Druck auf Aktive war also weder ein Unikum in der Walklinik (Tauschgeschäft) noch war dieser bei Zuckerwelt und Gesoma (verstärkte Stellvertretung) größer als bei Waffelhaus (kollektiver Prozess). Umso bedeutsamer für den interessenpolitischen Erfolg war im letztgenannten Fall nicht zuletzt die auf breiten Rückhalt und intensive Rückkopplung mit der Belegschaft angelegte Tarifarbeit. Auch die als gut empfundene Zusammenarbeit mit dem zuständigen Hauptamtlichen und die Standfestigkeit zentraler Aktiver war im Falle von Waffelhaus wichtig. Bei diesen beiden Punkten hakte es in der Waldklinik, sodass der gewerkschaftliche Misserfolg unter anderem darin seine Ursache hat. Aber es habe in der Waldklinik eben auch kein »kollektives Abhalten« gegeben (HA-LBZ-I), was sich zum Teil aus dem – für die untersuchten Fallbeispiele – besonderen Mix aus Arbeitgeberdruck und familiaristischer Betriebskultur ergab. Un-

zureichendes »kollektives Abhalten« ist auch bei Zuckerwelt und Gesoma (verstärkte Stellvertretung) zu beobachten, deren despotische Betriebsregime dem von Waffelhaus (kollektiver Prozess) stark ähneln. Daher liegt die Annahme nahe, dass eine höhere Einbindung der Mitglieder im Rahmen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess eine höhere Resilienz gegenüber dem Arbeitgeberdruck schafft. Diese Annahme wird durch Befunde anderer Untersuchungen zu erfolversprechenden gewerkschaftlichen Strategien gegen Arbeitgeberdruck gestützt (Goes/Thiel 2016; Bronfenbrenner/Juravich 1995; Penney 2004).

### 11.3 Strukturelles Machtressourcen-Gefälle zwischen den Fallbeispielen

Finden sich die Aktiven schließlich in konkreten Auseinandersetzungen und nicht zuletzt im Kräftemessen der Tarifarbeit wieder, wird deren Durchsetzungsfähigkeit nicht allein durch die betriebliche Organisationsmacht strukturiert. Weitere Machtressourcen bedingen das Kräfteverhältnis und damit das Potenzial für kollektive gewerkschaftliche Selbstwirksamkeitserfahrungen (vgl. Kap. 5.1). Da in dieser Untersuchung der Binnenvergleiche innerhalb von zwei Gruppen mit jeweils sehr ähnlichen Betrieben – Kliniken bzw. Betriebe der Nahrungsmittelindustrie – in zeitlich und regional vergleichbaren Kontexten im Zentrum steht, kann der Hauptfokus statt auf den strukturellen Rahmenbedingungen auf der Frage liegen, inwiefern sich die Fälle je Branchengruppe darin unterscheiden, wie gewerkschaftliche Folgebereitschaft in den Belegschaften aufgebaut und verstetigt wurde. Dies wird exemplarisch deutlich, wenn man die Marktmacht der Untersuchungsfälle vergleicht.

#### *(a) Marktmacht*

Dass die außerordentlich erfolgreiche Organisierung in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess maßgeblich über Unterschiede in der Marktmacht der Beschäftigten dieser Betriebe zu erklären ist, kann ausgeschlossen werden. Die Arbeitslosenquoten stellten sich zum Aktivierungszeitpunkt weder als günstig dar, noch waren sie im Vergleich

zu den anderen Betriebsfällen günstiger, sondern über alle *über alle Fälle hinweg* überraschend ähnlich. Zudem gilt unabhängig der typologischen Zuordnung, dass sich die Arbeitslosenquoten in allen Fällen im Zeitverlauf deutlich und in sehr ähnlichem Maße absenkten (Tabelle 19).

Fallbetrieb/Typus	Arbeitslosenquote zu Beginn der Organisierung	Arbeitslosenquote im Jahr 2017	Entwicklungsmuster der betrieblichen Organisationsmacht
<i>bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiver Prozess</i>			
Bergklinik	13 % (2013)	6 %	Stabilität
Rehaklinik Polar	11 % (1997)	5 %	Stabilität
Waffelhaus	10 % (2010)	6 %	Stabilität
<i>bedingungsgebundene Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung</i>			
Talklinik	10 % (2010)	5 %	Erosion
Zuckerwelt	10 % (2010)	6 %	Erosion
Tiermetz	9 % (2010)	5 %	Erosion
Gesoma	9 % (2010)	6 %	Implosion
<i>bedingungsgebundene Tarifarbeit als Tauschgeschäft</i>			
Waldklinik	9 % (2009)	4 %	Implosion

Tabelle 19: Arbeitslosenquoten im Fallvergleich

Quelle: Arbeitslosenquoten in den Landkreisen der Betriebe nach den Statistiken der Bundesagentur für Arbeit

Zwar war die Sorge um den Verlust des Arbeitsplatzes in den untersuchten Betrieben der Nahrungsmittelindustrie im Vergleich zu den Kliniken präsenter und beschränkte die Organisierungsbereitschaft deutlicher. Aber trotzdem gelang der Aufbau einer mehrheitlichen Organisationsmacht bei Waffelhaus (kollektiver Prozess), während er in den anderen Untersuchungsbeispielen aus der Nahrungsmittelindustrie fragmentarisch blieb. Im Falle von Tiermetz kann man dafür zwar die außerordentlich zahlreichen prekären Beschäftigungsverhältnisse in der Belegschaft anführen, die üblicherweise gewerkschaftliche Organisierung erschweren (Dörre et al. 2017: 81 ff.; Goes 2015: 76 ff.; Choi 2012: 49 ff.). Fast die Hälfte der 500 Beschäftigten auf dem Werksgelände waren nämlich (überwiegend osteuropäische) Leiharbeitskräfte, bei denen die gewerkschaftliche Ansprache nicht fruchtete. Aber in den übrigen NGG-Fällen – Waffelhaus (kollektiver Prozess) sowie Zuckerwelt und Gesoma (verstärkte Stellvertretung) – waren die Anteile von Leiharbeitskräften und Befristeten zum Beginn der Organisierung ähnlich (Tabelle 20). Die außerordentlich erfolgreiche Organisierung bei Waffelhaus lässt sich somit weder auf einen geringeren Umfang prekärer

Beschäftigungsverhältnisse noch eine geringere Arbeitslosenquote in der Region zurückführen.

	Waffelhaus	Zuckerwelt	Gesoma	Tiermetz
Leiharbeit	10–20%	10–20%	20%	48%
Befristung	10%	3%	10%	k. A.

Tabelle 20: Verbreitung von Befristung und Leiharbeit in den NGG-Betriebsfällen zum Start des gewerkschaftlichen Aufschwungs

Quelle: Befragung der Betriebsräte

### (b) Machtressourcen und der Arbeitsprozess

Vom internen Arbeitsprozess und den damit verbundenen Produktionsmachtressourcen unterscheiden sich die untersuchten Akutkliniken untereinander genauso wenig wie die Rehakliniken und die Betriebe der Nahrungsmittelindustrie. Im Falle der Rehaklinik Polar muss dennoch ein strukturell bedingter Organisierungsvorteil gegenüber den anderen Kliniken in Rechnung gestellt werden. Im zentral gelegenen und relativ großen Therapiezentrum der Rehaklinik Polar lagen vergleichsweise günstige Mobilisierungs- und Beteiligungsbedingungen vor: Das physiotherapeutische Personal bildet mit zeitgleich durchschnittlich 120 Arbeitenden ein großes homogenes Team; ihr gleichartiger Arbeitsprozess samt ähnlichen Arbeitszeiten auf engem Raum begünstigt kollegiale Verständigung, was Subkulturen des Copings und der Solidarität befördert; Arbeitsniederlegungen in diesem Bereich sind ein ökonomisch wirksames Druckmittel, das den betroffenen Patienten weniger als in der Pflege zum Nachteil zu werden droht und anders als in der Verwaltung nicht nachgearbeitet wird. Die – zuweilen kurzfristige – Mobilisierung der Physiotherapeuten war eine gewichtige Ressource in den Tarifauseinandersetzungen.

Diesen kontextuellen Vorteil gab es aber weder in der Bergklinik (kollektiver Prozess) noch in der Talklinik (verstärkte Stellvertretung). Außerdem setzt sich dieser Vorteil nicht quasi-automatisch in Kollektivhandeln um. Die Erfahrung der Rehaklinik Polar zeigt, dass es voraussetzungsvoll ist, diese Ressource zu nutzen. Aus diesem Team gingen zentrale Aktive hervor, deren Mobilisierungsarbeit insbesondere deswegen fruchtete, weil sie als authentische Führungsfiguren galten und trotz ihres Engagements in Tarif-

kommission und Betriebsrat weiterhin eng mit ihrem Team verbunden blieben. Insofern ist dieser strukturelle Vorteil kein ausschlaggebender Grund für den höheren und stabileren Aufbau betrieblicher Organisationsmacht in den Referenzfällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess im Vergleich zu den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung.

#### 11.4 Repräsentationsfähigkeit von haupt- und ehrenamtlichen Führungspersonen

Das vorhergehende Kapitel hat die Bedeutung repräsentations- und damit mobilisierungsfähiger Führungspersonen bereits illustriert. Nunmehr ist zu fragen, ob die Organisierung in den weniger erfolgreichen Fallbeispielen darunter litt, dass sie von Personen mit defizitärer Repräsentationsfähigkeit getragen wurde. Diese Defizite mögen bei Aktiven aus der betrieblichen Vorgeschichte entspringen.

Diesen Einflussfaktor zu bewerten, ist schwierig. Es kann aus der Distanz des Interviewforschers und erst recht im mehrjährigen Rückblick nur schwer unterschieden werden, inwiefern die Repräsentationskraft von Hauptamtlichen und Aktiven gewissermaßen *unabhängig* der eingeschlagenen Strategie bedingungsgebundener Tarifarbeit gegeben war oder sich *aus der Anwendung* eines bestimmten Stils bedingungsgebundener Tarifarbeit ergeben hat. Ob eine unterschiedliche Repräsentationsfähigkeit ein eigenständiger Wirkfaktor ist oder das Ergebnis einer bestimmten Art bedingungsgebundener Tarifarbeit lässt sich nicht abschließend klären. Dies liegt auch daran, dass die Konstruktion der Typen bedingungsgebundener Tarifarbeit Ergebnis eines analytischen Prozesses seitens des wissenschaftlichen Beobachters ist, der eine nicht genau abgrenzbare Strategie und deren Anwendung als empirische Einheit vorfindet. Das Beispiel der Talkklinik (verstärkte Stellvertretung) zeigt sehr deutlich, dass ein paternalistisch-appellhafter Führungsstil nicht per se in der ursprünglichen Strategie angelegt war, sondern sich vor allem aus dem tradierten Führungshabitus zentraler Aktiver ergab. In Wechselwirkung mit anderen Elementen spiegelt dieses Führungsverhalten aber aus Sicht des Forschenden ein Element eines Typus wider, wie bedingungsgebundene Tarifarbeit angewendet werden kann.

Nichtdestotrotz macht es Sinn, sich jener These über strategieunabhängige und möglicherweise tradierte Repräsentationsdefizite zu widmen, denn auf den ersten Blick hat sie eine gewisse Überzeugungskraft: Anders als in den Beispielen bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung und als Tauschgeschäft drängen sich in den drei Intensivfällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess keine virulenten Zweifel an den gewerkschaftlichen Führungspersonen auf. Ihnen schlägt vergleichsweise viel Sympathie entgegen. Demgegenüber leidet zum Beispiel in der Talklinik (verstärkte Stellvertretung) das Ansehen der Tarifkommission, weil sich in ihr Betriebsräte engagieren, an deren rhetorischen Fähigkeiten und entschiedener Parteinahme für die Belegschaftsinteressen gezweifelt wird. Oder es wird bei Zuckerwelt (verstärkte Stellvertretung) der dort zuständige Hauptamtliche von manchen als »Unsympath« wahrgenommen (vgl. Kap. 9.2.2).

Es ist unbestreitbar, dass den verschiedenen Verhaltensweisen, wie Aktive bzw. Hauptamtliche vor den Beschäftigten und gegenüber dem Arbeitgeber auftreten, eine unterschiedliche Repräsentationskraft innewohnt. Zwei Gründe sind meines Erachtens zentral, warum anzunehmen ist, dass deren Repräsentationskraft in den Untersuchungsfällen vor allem auf die eingeschlagene Organisationsstrategie zurückzuführen ist.

Erstens gab es in allen Fallbeispielen *trotz* gewissen Vorbehalten gegenüber haupt- wie ehrenamtlichen Führungspersonen eine erhebliche Aktivierung und Mobilisierung der Belegschaften – mit Ausnahme der Talklinik wurde stets über die Hälfte der (Stamm-)Belegschaft zwischenzeitlich Gewerkschaftsmitglied. Selbst in der Talklinik gelang es rund 370 neue Mitglieder zu gewinnen.

Zweitens liegt jener These ein simplifizierendes Verständnis darüber zu Grunde, warum Lohnabhängige Gewerkschaftsmitglied werden. Die Beitrittsmotivation wird tendenziell auf »blindes Vertrauen« verkürzt. Dies deckt sich weder mit dem Forschungsstand (vgl. Kap. 3 und 4) noch mit dem empirischen Material. Bei den Spontanerzählungen der Befragten zu ihren Gründen, Mitglied geworden zu sein, war die Ansprache durch vertrauensvolle Personen durchaus ein wichtiger, aber vordergründiger Punkt, hinter dem sich mehr verbarg.

Die Repräsentationsfähigkeit von Belegschaftsvertretern ist weitestgehend als eine bestimmte mikropolitische Praxis zu dechiffrieren, in deren Zentrum eine bestimmte Art und Weise steht, sich mit den Repräsentierten zu affiliieren. Analysiert man die unterschiedliche Repräsentationsfähigkeit

auf diese Weise, zeigt sich: Unabhängig der Typen finden sich *in allen* untersuchten Aktivenkernen stets mehrere Personen, die sich in der Vergangenheit das Vertrauen ihrer Kollegen erarbeitet haben. In vielen Fällen gelten sie als soziale Führungspersonen. Diese Beschäftigten werden beispielsweise als fachlich bewährte und gemeinschafts-stiftende Kolleginnen geschätzt (im Vertrauen berichteten Befragte beispielsweise von kleinen Späßen während der Arbeitszeit oder der Flasche Wein zum Wochenausklang, die man sich im Kollegenkreis heimlich gönnte). Oftmals bringen diese Personen gewisse rhetorische Fähigkeiten mit. Meist standen sie im Arbeitsalltag für ihre Kolleginnen gegenüber dem Arbeitgeber ein oder hatten ein offenes Ohr für die Sorgen ihrer Nächsten. Aus letzterem Grund war die zentrale Aktive der ersten Stunde und spätere stellvertretende Betriebsratsvorsitzende im Fall Gesoma (verstärkte Stellvertretung) beispielsweise als »Mutter Theresa« bekannt (BR-V 18). Einen Aktivenkreis aus derlei Personen bilden zu können, ist aus Sicht von Hauptamtlichen in gewisser Weise eine glückliche Fundsache, dies kann aber durch gezielte Suche wahrscheinlicher werden. Eine ansatzweise systematische Suche nach sozialen Führungspersonen hat es einzig in der Bergklinik (kollektiver Prozess) gegeben. In Kontrast dazu wurde in der Talklinik der Aktivenkreis aus der seit Jahren bestehenden Tarifkommission in dieser Hinsicht nicht neu aufgestellt oder legitimiert, wodurch dessen Repräsentationsdefizite fortwirkten.

Aber nicht nur die »ererbte« Repräsentationskraft der Aktiven, sondern auch die Art der Repräsentationsarbeit im Zuge der bedingungsgebundenen Tarifarbeit sollte sich auf die gewerkschaftliche Organisation auswirken. Dies veranschaulichen nicht nur die Positiv- und Negativspiralen (nicht-)nachhaltiger Organisierungsdynamiken in den Untersuchungsbetrieben (Kap. 10.3). Sehr deutlich zeigt das auch der direkte Vergleich von Zuckerwelt (verstärkte Stellvertretung) mit dem Schwesterbetrieb Waffelhaus (kollektiver Prozess).

Dieser Vergleich legt frei, dass sich zentrale Aktive bei Zuckerwelt – neben einer geringeren Kopplungsintensität – kompromissbereiter gegenüber dem Arbeitgeber zeigten und gegenüber der Belegschaft für Bescheidenheit plädierten – und zwar nicht nur aufgrund der geringer ausgeprägten betrieblichen Organisationsmacht. Eine striktere Parteinahme für die Mitarbeiterinteressen seitens der zentralen Köpfe bei Waffelhaus führte zu deutlich besseren Verhandlungsausgaben als bei Zuckerwelt, obwohl beide Betriebe strukturell sehr ähnlich und auch deren Haustarifverträge im We-

sentlichen identisch sind (z. B. gilt der gleiche Manteltarif).<sup>95</sup> Den deutlich höheren Organisationsgrad im Schwesterwerk Waffelhaus erklärt sich der zentrale Aktive bei Zuckerwelt selbstkritisch auch aus seiner eigenen interessenpolitischen Grundorientierung. Er selbst gibt sich gegenüber dem Werkleitung kompromissbereiter als sein Amtskollege von Waffelhaus. Dieser sei »gesetzestreuer« und »forscher«, er dagegen »sanftmütiger« (BRV). Aufgrund seiner früheren Selbstständigkeit könne er die Arbeitgeberseite »manchmal gut verstehen«, und weil ihm »an dem Betriebsfrieden relativ viel gelegen« sei, wolle er – anders als sein Kollege bei Waffelhaus – »sehr, sehr ungern mit meinem Arbeitgeber vor Gericht ziehen« (BRV). Einen Teil der Belegschaft wird dadurch nicht repräsentiert. So nähren sich Vorbehalte, der Betriebsrat bzw. dessen Vorsitzender würde nicht entschieden genug für die Belegschaftsinteressen kämpfen (BRV 13, 18, 137-139; NM-I 21; MG-I 7). Vergleichbare Vorhaltungen werden auch zentralen Aktiven in der Talklinik und bei Gesoma sowie Tiermetz gemacht.<sup>96</sup>

Klare und standfeste *Parteinahme* für die Interessen der Belegschaftsmehrheit und die *neue Redlichkeit* können als zwei sehr wichtige Elemente festgehalten werden, wodurch Gewerkschaftsrepräsentanten Rückhalt gewinnen und erhalten können. Für Belegschaften, die zwischen einem konfliktbereit-fordernden Teil und einem eher konsensorientiert-bescheidenen Teil zerrissen sind (Waldklinik, Zuckerwelt), steht zu vermuten, dass die Deliberation zwischen diesen Teilen mittels Beteiligungsinstrumenten eine sicherere Taktik wäre, als Partei zu nehmen und sich der Kritik einer Seite auszusetzen.

95 So hatten sich die verhandelnden Aktiven von Waffelhaus – anders als die Aktiven bei Zuckerwelt – strikt geweigert die Akkordprämie in das Entgelt zu integrieren, weil dies nur augenscheinlich, aber nicht real die Löhne erhöht hätte (BRV 68). Diese Prämie wird daher weiterhin on top bezahlt – bei fixierten Akkordnormen. Das Weihnachtsgeld wurde anders als bei Zuckerwelt schon 2011 das erste Mal gezahlt und lag im ersten Schritt nicht nur bei 20, sondern 25 Prozent eines Monatslohns. In naher Zukunft erreichte der Waffelhaus-Betriebsrat schließlich, dass alle Mitarbeiter eine Entgeltgruppe höher eingruppiert wurden und die Altersvorsorgeregelung deutlich besser als üblich ausfiel.

96 Diese Zweifel an zentralen Aktiven und/oder Hauptamtlichen bedeuten aber noch nicht, dass sie jeglichen Rückhalt verlieren. Zum einen können sie weiterhin auf Vertraute und Personen bauen, die ihren Kurs stützen und mit den interessenpolitischen Erfolgen zufrieden sind. Zuweilen fehlt es an alternativen Repräsentationsfiguren. Dies sind Gründe, die erklären, warum die Aktiven bei Zuckerwelt, Gesoma und in der Talklinik im Rahmen der 2018er Betriebsratswahlen wiedergewählt wurden. Diese Wahlergebnisse sind weder auf eine Veränderung in der Tarifarbeit noch auf eine besonders durchschlagende interessenpolitische Effektivität in den Folgejahren zurückzuführen (vgl. Kap. 10.2).

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt: Wenn die »beeindruckende Erscheinung« oder die »rhetorische Kompetenz« gewerkschaftlichen Führungspersonen in Interviews hervorgehoben wird, dann ist damit meist mehr gemeint, als einnehmendes »Charisma« oder eine verständliche Sprache (die zweifelsohne wichtig ist). Dahinter verbirgt sich meiner Interpretation nach, dass sich in deren Auftreten die für kollektive Mobilisierungen nötigen *collective action frames* ausdrücken: Die repräsentationsstarken Führungspersonen artikulieren Ungerechtigkeit, machen dafür einen Akteur verantwortlich und machen Mut zur Veränderung, indem sie optimistisch sind und zugleich einen realistischen Weg der Veränderung aufzeigen.

Derlei Praktiken können in allen Typen vorkommen. Eine vergleichsweise intensive (Selbst-)Verpflichtung auf die – durch intensive Kopplung eruierten – Mitgliederinteressen im Zuge einer Tarifarbeit als kollektiver Prozess begünstigt eine strenge Parteinahme für die Mitgliederinteressen eher als ein Organisationsmodell, das Folgebereitschaft und Verständnis für einen Verhandlungskompromiss eher erwartet denn als kollektive Abwägung organisiert. Folgebereitschaft der Mitglieder wird in einer bedingungsgebundenen Tarifarbeit als kollektiver Prozess nicht – als Kondition eines Tausches oder aus einem paternalistischen Führungsanspruch heraus – erwartet, sondern durch intensive Beteiligungsprozesse ermittelt, hergestellt und fortwährend reproduziert.

Gewiss sind Tarifverhandlungen immer Kompromissgeschäft. Die Fallvergleiche sprechen dafür, dass kritische Stimmen über unzureichende Parteinahme bzw. zu große Kompromissbereitschaft im Rahmen einer deutlich durch Stellvertretungselemente geprägten Tarifarbeit leichter negativ auf die Folgebereitschaft der Mitglieder durchschlagen können, da die Informationstransparenz (z. B. über die taktischen Kalküle der Delegierten) und das In-die-Verantwortung-Nehmen der Mitglieder für den Kompromiss geringer ausgeprägt ist. Zweifel an der Parteilichkeit oder Durchsetzungsfähigkeit der gewerkschaftlichen Repräsentanten werden offenbar in dem Maße (wieder) lauter, wie Beschäftigte bzw. Mitglieder diese Repräsentanten nicht auf ihren Willen verpflichtet sehen – entweder aufgrund des mangelhaft bewerteten Outputs oder aufgrund der unzureichenden Input-Legitimierung durch Beteiligungsprozesse. Das Fallbeispiel Zuckerwelt legt zudem nahe, dass eine defizitäre Input- und Output-Legitimität der Tarifverhandlungen der tiefere Grund für eine kritische Einschätzung der gewerkschaftlichen Repräsentationsfähigkeit ist, die am Habitus von Hauptamtli-

chen ansetzt (vgl. Kap. 9.2.2; für einen ähnlichen Fall vgl. Dörre et al. 2017: 111).

Optimalerweise verstärkt sich eine ausgeprägte Repräsentationsfähigkeit von zentralen Aktiven mit der von Hauptamtlichen. Dies war in den drei Beispielen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess der Fall, aber nicht so eindeutig in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung und als Tauschgeschäft. Insofern kann man hinsichtlich dieser Alternativerklärung das Fazit ziehen, dass die Wechselwirkung aus der Repräsentationsfähigkeit von Hauptamtlichen und betrieblichen Führungspersonen durchaus stellenweise die unterschiedliche Höhe und Stabilität der betrieblichen Organisationsmacht miterklärt. Die aus der Ära vor der Anwendung bedingungsgebundener Tarifarbeit »ererbte« Repräsentationsfähigkeit der Aktiven und die Repräsentationsfähigkeit der Hauptamtlichen war in den Fällen der bedingungsgebundenen Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung und Tauschgeschäft stellenweise, nicht allerdings auf breiter Flur geringer als in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess. Zudem ist die Repräsentationsfähigkeit der Aktiven in Teilen auf die Tarifarbeitsstrategie selbst, d. h. vor allem auf den Beteiligungsprozess, zurückzuführen. Zumal in einem beteiligungsintensiven Prozess mit offener Wahl von Tarifkommissionsmitgliedern ein Mittel zu sehen ist, das dazu beiträgt, Aktivenkerne aus anerkannten Personen zu bilden.

## 11.5 Entwicklungsprozesse hin zu relativ eigenständigen Aktivenkreisen

Die untersuchten Fallstudien bedingungsgebundener Tarifarbeit bestätigen den Befund der *Labor Revitalization Studies*, dass Aktivenkreise eine bedeutsame Rolle in der gewerkschaftlichen Erneuerung betrieblicher Organisationsmacht spielen (vgl. Kap. 3). Diese Aktiven sind weit über die einfachen Mitglieder hinaus daran beteiligt, die strategische und taktische Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit zusammen mit dem Hauptamt zu gestalten. Sie agieren als Tarifkommissionäre, in Aktivenkreisen oder in der Rolle von Betriebsräten als gewerkschaftliche Repräsentanten und Führungspersonen. Es fragt sich, ob die Organisierungserfolge bzw. Rückschläge in den Fallbeispielen auch auf ein intensives bzw. schwaches

gewerkschaftliches Empowerment der Aktiven zurückzuführen sind. Unter *gewerkschaftlichem Empowerment* verstehe ich im Folgenden den *Prozess der Ermächtigung* von engagementbereiten Gewerkschaftsmitgliedern, die Angelegenheiten ihrer Organisation im Betrieb und darüber hinaus – in weiten Teilen – eigenverantwortlich mitzugestalten.<sup>97</sup>

Der Empowerment-These nachzugehen ist angezeigt, denn die untersuchten Aktivenkerne bzw. Tarifkommissionen weisen ein deutliches *Eigenständigkeitsgefälle* auf. Dies gilt – mit Ausnahme von Tiermetz – nicht für deren Betriebsratsarbeit, aber für die gewerkschaftliche Arbeit, die im Kern Tarifarbeit bedeutet. Aus der empirischen Analyse heraus lassen sich drei verschiedenen Arten von Eigenständigkeit der Aktivenkerne unterscheiden:

»Die Abhängigen«: In der Waldklinik (Tauschgeschäft) war die gewerkschaftliche Eigenständigkeit relativ gering. Als eine Aktive den Betrieb verließ und der Betriebsrat an der Tarifkommission eine Entgeltordnung vereinbarte, war der Aktivenkern nicht zu einer Reaktion fähig, bis die Hauptamtliche ihn zusammenrief.

»Die Angeschobenen«: Gewerkschaftlich gesehen entwickelte sich in keiner Tarifkommission der vier Fälle bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung eine stabil-handlungsfähige interne Gruppenstruktur. Obschon die Tarifkommission der Talklinik einen betrieblich erkennbaren Akteur darstellte, wird dieser analog zu den Tarifkommissionen bei Gesoma und Zuckerwelt von der Strukturierung und Taktung der Hauptamtlichen angetrieben – sich ohne Hauptamtliche regelmäßig zu treffen, ist die Ausnahme.

»Die Eigenständigen«: Demgegenüber erweisen sich die Aktivenkerne der drei Referenzfälle bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess als wesentlich eigenständiger. Unter anderem treffen sie sich auch unabhän-

---

<sup>97</sup> Diese Definition geht nicht den Weg, Empowerment als Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeit (strukturelles Empowerment) oder als psychischen Zustand des Sich-Befähigt-Fühlens (psychologisches Empowerment) zu verstehen (vgl. Maynard et al. 2012), sondern in Anschluss an Autoren wie Jay Conger und Rabindra Kanungo (1988: 474) oder Wolfgang Stark (1996: 41) als Entwicklungsprozess des Eigenständig-Werdens. In der Gewerkschaftsliteratur wird das Empowerment-Konzept selten verwendet. Es wird eher schlagwortartig als Schlüsselbegriff des Organizings-Modells erwähnt (z. B. Dribbusch 2007: 30). Die Ausnahme stellt eine Fragebogen-Studie von Catherine Le Capitain und Kollegen (2013) dar, die allerdings Empowerment als psychischen Zustand definieren (so auch Murray et al. 2014).

gig der Initiative der Hauptamtlichen, artikulieren selbstbewusst Positionen in der Tarifarbeit, fordern selber Mitgliederversammlungen ein und gestalten diese stark selbst (mit) aus.

Ist dieses Eigenständigkeitsgefälle Ergebnis einer unterschiedlichen strategischen Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit? Um diese Frage zu beantworten, werden zunächst die zentralen Faktoren herausgeschält, die zu dieser relativen Eigenständigkeit in den drei Intensivfällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess geführt haben. Damit wird ein Beitrag geleistet, eines der Desiderate der Revitalisierungsforschung (vgl. Kap. 3.4) zu beseitigen.

Ganz grundsätzlich muss eine *vertrauensvolle Arbeitsbeziehung* zwischen Aktiven und Hauptamtlichen gebildet werden – diese beruht nicht zuletzt auf der Erfahrung, dass die Aktiven im Zweifel auf deren Kompetenzen, deren Redlichkeit und Zuverlässigkeit bauen können (dazu auch Dörre et al. 2017: 108 ff.). Im Rahmen des eingegrenzten Betrachtungszeitraums gab es in allen Untersuchungsfällen zunächst eine solche vertrauensvolle Arbeitsbeziehung. Einzig in der Waldklinik belastete der krankheitsbedingte Ausfall der Hauptamtlichen zwischenzeitlich die Beziehung zwischen Aktiven und der Hauptamtlichen bzw. der Gewerkschaftsorganisation, die keinen Ersatz stellen konnte. Aus einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung kann jedoch sowohl eine »Kümmerer«- bzw. Stellvertreter-Beziehung als auch eine Befähigungsdynamik im Sinne einer »Hilfe zur Selbsthilfe« erwachsen. In allen drei Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess kamen vier Faktoren hinzu, deren *Zusammenwirken* maßgeblich dazu geführt hat, dass aus der verlässlichen Beziehung zwischen Hauptamtlichen und Aktiven eine relativ eigenständige Tarifkommission (Berg- und Rehaklinik Polar) bzw. ein relativ selbständiger gewerkschaftlicher Aktivenkern bzw. Betriebsrat (Waffelhaus) entstand. Das Gewicht der Faktoren variiert von Fall zu Fall:

(1) In allen drei Fällen *appellierten Hauptamtliche an das Eigenengagement* von aktiven Mitgliedern und formulierten den Anspruch, dass die Aktiven relativ selbstständig werden sollten. In zwei der drei Fälle wurde dieser Appell von einer mehr oder minder starken Unterstützungslücke verstärkt (so war etwa in der Bergklinik der lokale Betreuungssekretär stark belastet und fiel zeitweise aus). Dies wirkte insofern befähigend, als dass den Aktiven dadurch klar wurde, dass gewisse gewerkschaftliche Aktivitäten nicht oder nur

stark verzögert umgesetzt würden, wenn sie auf die Hauptamtlichen warteten.

(2) Ein vergleichsweise glücklicher Umstand war, dass die Anregungen zum Eigenengagement bei einigen der zentralen Aktiven auf sehr fruchtbaren Boden fielen, weil diese selber eine *Affinität zu mitgliedergetragener Tarif- und Gewerkschaftsarbeit* und *Eigenengagement* hatten.

(3) In allen drei Fällen gab es diverse *Befähigungsprozesse*, in deren Folge man mit- und voneinander lernte und in die Mitgestaltung von beteiligungsorientierten Tarifverhandlungen hineinwuchs. Von den Befragten hervorgehobene Beispiele sind die Tarifworkshops bzw. Klausuren der Tarifkommission und überbetriebliche Vernetzungstreffen. Spezielle Schulungen im Hinblick auf eine beteiligungsorientierte Tarifarbeit gab es in den drei Fällen nur in der Bergklinik. Dort wurden die Aktiven mit den Grundprämissen bedingungsgebundener Tarifarbeit nach Oliver Dilcher vertraut gemacht. Schulungen zu Organisierungstechniken spielten in keinem der drei Fälle eine Rolle. Vielmehr ermöglichte ein enger und vertrauensvoller Kontakt zum Hauptamt im Zuge der Mitgestaltung der Tarif- und Gewerkschaftsarbeit ein *learning by doing* und *Lernen am Modell*. Im Fall von Waffelhaus verfügte der Aktivenkreis relativ unbürokratisch über ein Budget, um kleinere gewerkschaftliche Aktivitäten zu finanzieren und eigenständig durchzuführen. Dieser Kreis ging in den Betriebsrat über, der über Schulungen zur betrieblichen Mitbestimmung seine Handlungsfähigkeit erweiterte.

(4) In allen drei Fällen wurde die Eigeninitiative durch eine *positive Rückkopplung des eigenen Engagements* befördert. Diese ergab sich einerseits aus der individuellen und kollektiven gewerkschaftlichen Selbstwirksamkeitserfahrung und positiven Rückmeldungen seitens der Kollegen. Sie wird in allen drei Fällen andererseits auch durch die Art der Beziehungsgestaltung seitens der Hauptamtlichen begünstigt. Gemeint sind auf den ersten Blick unscheinbarere Handlungen, die man als Teil hauptamtlicher »Beteiligungskompetenz« (Dörre et al. 2017: 111) begreifen kann – etwa wenn Hauptamtliche das Eigenengagement wertschätzen; aufgeworfene Ideen aufgreifen und komplimentieren; ein Gespür dafür haben, wo Stärken von Aktiven liegen und sie anregen diese in die Tarifarbeit einzubringen; oder eigene Ziele und strategische Überlegungen als Vorschläge formulieren, zu denen sich Aktive explizit verhalten und die sie sich eigensinnig aneignen können.

In den NGG-Fällen der bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung Gesoma, Tiermetz und Zuckerwelt hegten Hauptamtliche

durchaus auch den Anspruch, dass die Aktiven eigenständig handlungsfähig werden sollten. Dieser Anspruch ist allerdings überwiegend auf die Betriebsratsarbeit und kaum auf die Gewerkschafts- bzw. Tarifarbeit bezogen. Beispielsweise wurde nicht eingefordert, in der Rolle als Gewerkschafter eigenständig aktiv zu sein, gewerkschaftliche Aktionen selber zu planen, eine gewerkschaftliche Gruppe aufzubauen, Versammlungen selber zu gestalten oder die Tarifarbeit intensiv strategisch zu planen. Mit fortschreitender Zeit werden die Aktiven vor allem in die Rolle von Betriebsräten sozialisiert, die sie kontinuierlich über Jahre ausüben, während die Tarifkommission mehr einer episodischen Zusammenkunft gleicht (vgl. dazu Kap. 12.5). Letztere Dynamik gibt es auch im NGG-Fall Waffelhaus (kollektiver Prozess). Aber zunächst war der Anspruch an ein Mindestmaß eigenständigen gewerkschaftlichen Engagements bei Waffelhaus ausgeprägter. Explizite Befähigungsprozesse blieben in allen NGG-Fällen aber – mit vereinzelt Ausnahmen – auf Betriebsratsschulungen beschränkt.

Im Fall der Talklinik (verstärkte Stellvertretung) wurde das gewerkschaftliche Eigenengagement – trotz Appell, Workshops zu bedingungsgebundener Tarifarbeit und strategischer Planung der Tarifrunde sowie Vernetzungstreffen – durch eine paternalistische Haltung und Doppelmandatsbelastung infolge der Funktion als Betriebsrat begrenzt. Insofern scheint sich hinsichtlich der Nachhaltigkeit zu rächen, dass das Gremium im Rahmen des Strategiewechsels zu bedingungsgebundener Tarifarbeit nicht erheblich breiter aufgestellt und demokratisch legitimiert wurde. Zudem wurde die Kommission nicht angeregt, sich auch ohne Hauptamtliche regelmäßig zu treffen oder eine eigenständige tragfähige Gruppenstruktur zu entwickeln.

Auffällig ist auch, dass sich die Aktiven in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung – als Teil der interessenpolitischen Negativspirale – über unzureichende positive Rückkopplung (i. S. von Wertschätzung) ihres Engagement seitens ihrer Kollegen beklagen. Vielmehr müssen sie sich mit kritischen Stimmen auseinandersetzen, die den Output ihrer Mühen delegitimieren und demotivierend wirken.

In der Waldklinik (Tauschgeschäft) wirkte sich vor allem die familiäre Betriebsbindung negativ auf die Handlungsbereitschaft von Aktiven aus. Sie begrenzte sowohl die Wirkung des Appells an das Eigenengagement als auch gewerkschaftliche Befähigungsprozesse.

Kommen wir nun auf die Frage zurück, ob das Eigenständigkeitsgefälle einer unterschiedlichen strategischen Umsetzung bedingungsgebundener

Tarifarbeit entspringt. Hierzu ist keine ganz eindeutige Antwort zu geben. Wie die vier Faktoren zeigen, ist es in gewisser Weise eine glückliche Fundsache, ob die Tarifarbeit Personen anzieht, die eine Affinität zu mitgliedergetragenen Tarif- und Gewerkschaftsarbeit und Eigenengagement mitbringen, sodass Appelle und Befähigungsangebote auf offene Ohren stoßen und Unterstützungslücken nicht zum Stillstand führen. Es liegt aber auch die Annahme nahe, dass eine intensive Rückkopplung wie im Falle der Kollektivprozesse zu zufriedeneren Mitgliedern beiträgt, weil etwaigen Partizipationsansprüchen genüge getan wird und dies sich günstig auf die kollektive Durchsetzungsfähigkeit und damit den Verhandlungoutput auszuwirken verspricht. Wenn diese Zusammenhänge stimmen, dann befördert eine bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiver Prozess die Erfahrung positiver Rückkopplung zwischen Mitgliedern und Aktiven, als einem wichtigen Faktor hin zu relativer Eigenständigkeit gewerkschaftlicher Aktivenkerne.

Insofern scheint eine bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiver Prozess eigenständige Aktivenkerne eher als die anderen Umsetzungsweisen bedingungsgebundener Tarifarbeit zu begünstigen. Diese Befähigung ist aber – zumindest in den untersuchten realen Fällen – keineswegs garantiert. Unabhängig des Typs bedingungsgebundener Tarifarbeit kam in allen untersuchten Fällen dem systematischen Empowerment – im Sinne von expliziten Befähigungsprozessen (z. B. in Form einer Organizing-Schulung) und gezielter Übergabe von Verantwortung für gewerkschaftliche Arbeit (z. B. Flyer erstellen, Versammlungen gestalten etc.) – keine hohe Priorität zu. Aus dem Grunde wurde die Entwicklung der Eigenständigkeit in den Aktivenkernen von impliziten Befähigungsdynamiken und glücklichen Zufällen maßgeblich mitverursacht. Darin ist typenübergreifend ein Teil der Erklärung von Nachhaltigkeitsproblemen in den untersuchten Fällen zu suchen (vgl. Kap. 10.3). Denn im regulären hauptamtlichen Betreuungsalltag erhalten die betrieblichen Gewerkschaftsrepräsentanten aufgrund der strukturellen Ressourcen-Knappheit der Gewerkschaftsorganisationen weniger Handlungsanregungen – beispielsweise dahingehend, wie die gewerkschaftliche Ansprache der Kollegen im Rahmen der Tarifarbeit und darüber hinaus gestaltet werden könnte.

## 11.6 Progewerkschaftliche (politische) Orientierungen der Aktiven und organisierungsförderliche Betriebskontexte

Ideell-normative Bindungen an Gewerkschaften (etwa politische Überzeugungen) gehen mit einer besonders stabilen Verbundenheit von Mitgliedern und überdurchschnittlicher Engagementbereitschaft einher. Diese sind gegenwärtig in der Breite der Mitgliedschaft in Deutschland und anderen europäischen Ländern jedoch eher die Ausnahme als die Regel (u. a. Toubøl/Jensen Strøby 2014; Waddington 2015). Spielten sie möglicherweise in den Betriebsfällen mit hoher und stabiler Organisationsmacht (»Positivfälle«) eine bedeutendere Rolle als in den Betriebsfällen mit fragmentarisch-fragiler bzw. implodierter Organisationsmacht (»Negativfälle«)? Profitierten die Organisierungsiniciativen in den »Positivfällen« stärker in als die der »Negativfälle« von progewerkschaftlichen zivilgesellschaftlichen oder politischen Kontexten?

In den Fallanalysen zu bedingungsgebundener Tarifarbeit zeichnet sich hinsichtlich der Bedeutung normativer Orientierungen und politischem Aktivismus Folgendes ab: Selbst unter den ehrenamtlich Aktiven – über alle Fälle hinweg – ist eine normativ-ideelle Affinität zu gewerkschaftlichem Handeln keine Selbstverständlichkeit und nicht immer ein Garant für eine gewerkschaftliche Bindung. Selten sind die Aktiven politisch-zivilgesellschaftlich engagiert. Dies belegt ein Blick in die Interviews und auf die drei Mitgliedschaftsmotive der Online-Befragten mit der höchsten Zustimmung (Tabelle 21).

Laut Online-Fragebogen ist für 33 Prozent der 40 befragten Aktiven ein sehr wichtiges Mitgliedschaftsmotiv, die »Werte der Gewerkschaft weitgehend zu teilen«. Für weitere 53 Prozent ist es ein eher wichtiger Grund, Mitglied zu sein. Immerhin 16 Prozent verneinen dies. Es ist damit das dritt-wichtigste unter den neun abgefragten Motiven (vgl. Abbildung 8). Zwei andere Motive sind mit Abstand bedeutsamer: »Mehr durchsetzen zu können, je mehr Beschäftigte Mitglied sind« halten 85 Prozent für sehr und weitere 13 Prozent für eher wichtig. Und »über die Mitgliedschaft Einfluss auf die Verhandlung der eigenen Arbeits- und Entgeltbedingungen nehmen zu können« befanden 76 Prozent für sehr und weitere 17 Prozent für eher wichtig. Sehr ähnlich ist die Motivstruktur bei den befragten Mitgliedern gelagert.

Die Online-Befragung spricht dagegen, dass die »Positivfälle« (Rehaklinik Polar, Bergklinik, Waffelhaus) stärker von Aktiven mit ideell-normativer

<i>Wenn Sie einmal überlegen, was Sie maßgeblich motiviert Gewerkschaftsmitglied zu sein. Wie wichtig sind für Sie folgende Gründe? Ich bin Gewerkschaftsmitglied, weil...</i>					
		Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
<i>man mehr durchsetzen kann, je mehr Beschäftigte Mitglied sind.</i>	Aktive	85 %	13 %	3 %	0 %
	Einfache Mitglieder	88 %	13 %	0 %	0 %
<i>ich dadurch Einfluss auf die Verhandlung meiner Arbeits- und Entgeltbedingungen nehmen kann.</i>	Aktive	76 %	17 %	7 %	0 %
	Einfache Mitglieder	78 %	22 %	0 %	0 %
<i>ich die Werte der Gewerkschaft weitgehend teile.</i>	Aktive	32 %	53 %	13 %	3 %
	Einfache Mitglieder	39 %	42 %	16 %	3 %

Tabelle 21: Die drei wichtigsten Mitgliedschaftsmotive der Online-Befragten

Anmerkungen: Je nach Item liegen Antworten von 36 bis 41 Aktiven und von 29 bis 32 einfachen Mitgliedern vor. Die Differenz je Item geht auf die voreingestellte Option »keine Antwort« zurück. Die Aktivenkerne werden mit diesem Rücklauf weitgehend erfasst. Der Ausschnitt aus den Mitgliedschaften ist sehr gering und sehr ungleich auf die Betriebe verteilt. Diese Daten sind daher nur mit sehr großer Vorsicht zu interpretieren (vgl. Kap. 7.3). Beispielsweise ist davon auszugehen, dass vor allem besonders überzeugte Mitglieder an der Befragung teilnahmen. Abweichungen zu 100 Prozent sind Rundungen geschuldet.

Quelle: eigene Darstellung

Bindung profitierten als die »Negativfälle« (Gesoma, Zuckerwelt, Talklinik und Akutklinik Polar). Die befragten Aktiven der »Negativfälle« geben keine schwächere, sondern sogar eine stärkere ideell-normative Verbundenheit mit »Gewerkschaft« an: Für 42 Prozent der 19 online-befragten Aktiven der »Negativfälle« ist die wertmäßige Verbundenheit mit Gewerkschaft ein sehr wichtiger und für weitere 47 Prozent ein eher wichtiger Grund, Mitglied zu sein. Demgegenüber ist die »wertbasierte Verbundenheit« mit »Gewerkschaft« bei 24 Prozent der 21 Aktiven der »Positivfälle« ein sehr wichtiges und für weitere 57 Prozent ein eher wichtiges Mitgliedschaftsmotiv.

Aus den Interviews geht hervor, dass über alle Fälle hinweg eine bestehende explizite politisch-normative Bindung an die Arbeiter- bzw. Gewerkschaftsbewegung nur in Einzelfällen eine Rolle für die gewerkschaftliche Organisation und Bindung der interviewten Aktiven (wie auch Mitglieder) spielt. Sie mag vereinzelt bei Aktiven dazu beigetragen haben, etwaige Belastungen auszuhalten oder Friktionen zu überbrücken (Rehaklinik Polar, Gesoma). Bei den Aktiven lassen sich in der Regel prosoziale

Orientierungen (z. B. aus der familiären Sozialisation) finden. Aber fast alle Personen aus den Aktivenkreisen blicken nicht auf ein politisches Engagement oder gar organisatorische Bindungen an politische Organisationen zurück, wenn auch die *zentralen* Aktiven – die ein oder zwei Schlüsselpersonen je Betrieb – in »Positiv«- wie in »Negativ-Fällen« gewisse Sympathien für eine »Politik links der Mitte« bekunden (Waffelhaus, Bergklinik, Rehaklinik Polar, Talklinik, Gesoma).

Auf ein politisch-zivilgesellschaftliches Engagement blicken nur vier der interviewten zentralen Aktiven (und keines der befragten Mitglieder). Die Schlüsselperson bei Waffelhaus war einst über die »Freie Wählervereinigung« in einem Stadtparlament aktiv, aber zu dieser Zeit keineswegs Gewerkschaftsmitglied. Sie verneint explizit, dass ihre (linke) politische Orientierung sie für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft prädestinierte und angesichts des aktuellen Unmuts mit der Organisation NGG binde (BRV 128–130). Ein zentraler Aktiver der ersten Stunde der Rehaklinik Polar engagierte sich im Studium bei der studentischen Jugendorganisation der SPD und wurde aus linker politischer Überzeugung Gewerkschaftsmitglied. Was ihn allerdings nicht davon abhielt seine Mitgliedschaft zwischenzeitlich aus Unzufriedenheit aufzugeben, bis ihn die Beteiligungsangebote der bedingungsgebundenen Tarifarbeit motivierten, wieder einzutreten (vgl. Kap. 9.1.2.4). In zwei Fällen korrespondiert das betriebliche Engagement mit dem ehrenamtlichen Engagement in der evangelischen Gemeinde (Bergklinik, Zuckerwelt). Im letztgenannten Fall kam der Befragte allerdings erst über die Betriebsratsarbeit zur Gewerkschaftsarbeit. Ein zentraler Aktiver der Bergklinik komme aus einem prosozialistischen und progewerkschaftlichen sowie sozial engagierten Elternhaus, was ihn für das Gewerkschafts- und Betriebsratsengagement prädestinierte (BRV 4–8). Er engagiert sich neben der evangelischen Gemeinde auch gegen Rechtsextremismus. Dies ist der einzige unter den befragten zentralen Aktiven, bei dem die politische Sozialisation und eine linke Orientierung eine maßgebliche Rolle spielte, trotz Enttäuschungen mit der Gewerkschaftsarbeit (vor der Ära bedingungsgebundener Tarifarbeit) gewerkschaftlich aktiv zu bleiben.

Die zu dieser Thematik befragten Hauptamtlichen bestätigen dieses Bild. Einem NGG-Hauptamtlichen aus Thüringen zufolge hätten »ein paar Ältere« unter den Aktiven eine »politische Sensibilisierung«, aber »viele« kämen »aus dem Nichts«: »Dass die eine gewerkschaftspolitische Meinung oder schon gewerkschaftspolitisch vorgebildete Meinung haben, nein, das ist in den meisten Fällen nicht so« (HA-RG-IV). So sei beispielsweise die

zentrale Aktive bei Tiermetz zur Gewerkschafts- und Betriebsratsarbeit »wie die Jungfrau zum Kinde« gekommen (HA-RG-IV). Dies bestätigen nicht nur Hauptamtliche aus den übrigen NGG-Regionen der Fallbetriebe (HA-RG-III 41–42; HA-RG-V 201), sondern auch die Erfahrungen bei der Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit im Ver.di-Landesbezirk SAT (HA-LBZ-03-I 79–80).

Kurzum: Das gewerkschaftliche Engagement fast aller interviewten Aktiven entsprang analog zu den meisten Mitgliedern *betrieblichen Problemerkahrungen*, die sie nicht zuletzt über die Gewerkschafts- bzw. Tarifarbeit bearbeitbar erleben. Je nachdem wie zufriedenstellend dieser Weg im Allgemeinen und die Zusammenarbeit mit dem Hauptamt im Besonderen erfahren wird, entwickelt sich eine mehr oder weniger starke Bindung an die NGG bzw. Ver.di, die sich in mehr oder weniger intensivem gewerkschaftlichem Einsatz und teilweise auch in überbetrieblichen Gewerkschaftsengagement niederschlägt (mehr dazu in Kap. 12.6). Der Blick auf die untersuchten Aktivenkerne zeigt somit, dass es nicht zwingend nötig ist, politisch-zivilgesellschaftliche »Aktivisten« für die Kerngruppe finden zu müssen, um die Organisierungsdynamiken zu entfachen und über Jahre zu stabilisieren. Linke politisch-ideelle Orientierungen sind bei den von mir befragten Aktiven zugleich kein Garant für stabile gewerkschaftliche Bindungen. Nichtsdestotrotz ist bei diesen eine normativ-ideelle Bindung bedeutsam, aber dem nachgeordnet, dass Gewerkschaft sich als Handlungsmöglichkeit kooperierender Beschäftigter zur Verbesserung der eigenen Arbeits- und Entgeltbedingungen zu bewähren hat.

Die Fallanalysen zeigen zudem, dass keine der zehn untersuchten Organisierungsiniciativen auf ein lokales »Soziotop« mit linken oder pro-gewerkschaftlichen Politiknetzwerken, sozialen Bewegungsstrukturen oder gesellschaftlich breit verankerten Gewerkschaftstraditionen aufsetzten. In den »Positivfällen« Waffelhaus und Bergklinik berichten Haupt- und Ehrenamtliche beispielsweise, dass man sich aus der Lokalpolitik keineswegs unterstützt fühlte. Abgesehen von manchen positiven Pressestimmen und dem gesellschaftlichen Zuspruch für die gewerkschaftlichen Aktivitäten in den Polarkliniken, als sich 2012 der Arbeitskonflikt mit dem neuen Eigentümer zuspitzte, spielte regionale zivilgesellschaftliche oder politische Unterstützung fallübergreifend keine bedeutsame Rolle für die Organisierungsprozesse. Das Ringen um gewerkschaftlichen Zuspruch und Machtaufbau vollzog sich in allen Fällen im Wesentlichen auf der innerbetrieblichen Bühne.

Ob eine »wertebasierte Verbundenheit« mit Gewerkschaft als Mitgliederschaftsmotiv der Befragten (Tabelle 21) vor dem Beginn der Organisationsinitiativen vorlag oder sich *im Prozess* entwickelte, müsste zukünftige, prozessbegleitende Forschung zutage fördern. Es gibt in den Interviews keine Anzeichen, dass versucht wurde gezielt an entsprechenden Überzeugungen zu arbeiten, obzwar sie durchaus als sekundäre Stabilisatoren zu wirken versprechen: »Das beständige Ringen um einigermaßen stabile, zugleich aber erfahrungsoffene Überzeugungen, ist eine wichtige Dimension kommunikativer Gewerkschaftsmacht, deren Stellenwert in einer fragmentierten Arbeitslandschaft beständig zunimmt« (Dörre 2017b: 48). Solange das Ringen um derlei Überzeugungen nicht bewusst und gezielt als Teil der gewerkschaftlichen Strategie forciert wird, kommt aktuell in den Untersuchungsfällen und -regionen der Input- und Output-Legitimität und damit den gewerkschaftlichen Selbstwirksamkeitserfahrungen besondere Bedeutung bei der Stabilisierung betrieblicher Organisationsmacht zu. Zu beteiligungsorientierten Nachhaltigkeitssicherung gehört es auch, Enttäuschungen, Rückschläge und Niederlagen konstruktiv und auf der Basis der neuen Redlichkeit kollektiv zu verarbeiten und mit einer kollektiven Zukunftsperspektive zu verknüpfen. Dies ist in den untersuchten Fällen mit einer Negativspirale nicht gelungen.

### *Zwischenresümee zu den alternativen Erklärungen divergierender Organisierungserfolge*

Dieses Kapitel versammelt hemmende oder begünstigende Faktoren gewerkschaftlicher Organisation, die über die Erklärungen aus Kapitel 9 und 10 hinausgehen. Sie sind ganz grundsätzlich von Bedeutung, aber in den untersuchten Fällen nur vereinzelt und dann von untergeordneter Erklärungskraft für den unterschiedlich hohen und stabilen Aufbau betrieblicher Organisationsmacht. Am ehestens von Belang ist der Umstand, dass die gewerkschaftlichen Aktivenkerne in den erfolgreicherer Beispielen von eigenständigeren und repräsentationsstärkeren Personen getragen werden – wobei die beteiligungsorientierte Tarifarbeit dies zu begünstigen scheint. Durchleuchtet man die untersuchten Fallstudien systematisch anhand der sechs alternativen Erklärungen so ist keine davon in der Lage, maßgeblich zu erklären, warum in den Referenzfällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozesse eine höhere und stabilere betriebliche

Organisationsmacht aufgebaut werden konnte als in den Fallbeispielen bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung bzw. als Tauschgeschäft. Bevor die maßgeblichen Erklärungsbausteine im Abschlussteil in kondensierter Form rekapituliert werden, wird im Folgenden geprüft, ob die bisherigen Analysen Friktionen verdecken, die anzunehmen sind, wenn mit bedingungsgebundener Tarifarbeit die dezentrale Mitgliederbeteiligung Einzug in den institutionellen Pfad der deutschen Arbeitsbeziehungen hält.

## 12 Bedingungsgebundene Tarifarbeit und das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen: Friktionen und Folgewirkungen

Mit bedingungsgebundener Tarifarbeit wird ein Weg beschritten, nicht nur, aber vor allem im Kontext von Haus- und Firmentarifauseinandersetzungen auf beteiligungsorientierte Weise betriebliche Organisationsmacht aufzubauen. Die Dezentralisierung in den deutschen Arbeitsbeziehungen bietet offenbar Revitalisierungschancen. Zugleich wird in Kapitel 4 herausgearbeitet, dass diese Chancen möglicherweise mit problematischen Folgewirkungen verbunden sind. Im Zentrum des folgenden Kapitels steht daher die Frage, inwiefern mit Friktionen zu rechnen ist, wenn verstärkt unter dem Gesichtspunkt der direkten Mitgliederpartizipation Tarifarbeit auf Betriebsebene betrieben wird. Leitender Gedanke dieses Kapitels ist, dass ein neuartiger gewerkschaftlicher Revitalisierungsansatz scheitern oder in seiner Wirkung bzw. Nachhaltigkeit begrenzt sein kann, weil dieser nicht mit dem traditionellen interessenpolitischen Pfad der deutschen Arbeitsbeziehungen harmoniert.

In Kapitel 4 werden sechs Thesen aus der wissenschaftlichen Diskussion herausgearbeitet, welche die folgende Exploration des Verhältnisses zwischen dem neuen Ansatz und der traditionellen Pfadlogik der deutschen Arbeitsbeziehungen anleiten (Kap. 12.1 bis 12.6). Die dabei zutage tretenden Muster und Zusammenhangsannahmen in den zehn Untersuchungsfällen wären in zukünftiger Forschung auf breiterer empirischer Basis zu prüfen. Ergänzt wird die explorative Analyse, um die Beobachtung einer Friktion, die aus der Trägheit institutioneller Machtressourcen entspringt (Kap. 12.7). Im Anschluss daran wird synthetisiert, was die geleistete Analyse dazu beiträgt, betrieblichen Tarifkommissionen als Akteuren der deutschen Arbeitsbeziehungen ihren Platz zu geben (Kap. 12.8). Abschließend wird resümiert, inwiefern bedingungsgebundene Tarifarbeit mit dem traditionellen Pfad der deutschen Arbeitsbeziehungen konform geht und/oder inwiefern letzterer verändert wird (Kap. 12.9).

## 12.1 Effektivitätsverlust-These: eskalierende Langstreckenkonflikte?

Kritiker eines gewerkschaftlichen Pfades hin zu eingehender Mitgliederbeteiligung mögen sich auf das Argument berufen, dass durch diese die Fähigkeit der gewerkschaftlichen Delegierten verloren geht, in Verhandlungen mit der Gegenseite in überschaubarem Zeiträumen und ohne destruktive Eskalationsspiralen zu Kompromissen zu kommen. Unter der »neuen Dominanz der Mitgliedschaftslogik« (Rehder 2009), die unter anderen in beteiligungsorientierten Haustarifverhandlungen zum Ausdruck kommt, drohten konfliktreichere und längere Verhandlungen durch kompromisslosere Forderungen (vgl. Kap. 3). Da die untersuchten Fälle bedingungsgebundener Haustarifauseinandersetzungen allesamt mit einer (im Vergleich zu Flächentarifauseinandersetzungen) ausgeprägteren Mitgliederbeteiligung einhergehen, bieten sie sich an, jene These zu prüfen. Sollten sich dabei keine eskalierenden Langstreckenkonflikte offenbaren, wäre die Frage, ob gewerkschaftliche Delegierte die Fähigkeit zur Kompromissbildung beispielsweise durch beschränkende Mitgliederbeteiligung zu sichern versuchten und dafür ihre gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit aufs Spiel setzten.

### *Die Faktenlage*

Die folgende Untersuchung hat aufgrund der beschränkten Empirie explorativen Charakter. In Summe konnte immerhin im Falle von 39 betriebsbezogenen Tarifauseinandersetzungen zusammengetragen werden: (a) wie viele Monate die Verhandlungen von der Aufforderung bis zu Einigung andauerten; (b) wie viele Verhandlungsrunden in dem Zeitraum stattfanden; und (c) wie oft es zu Warnstreiks oder unbefristeten Arbeitsniederlegungen kam. Die Details sind im Anhang in den Tabellen 23 und 24 dokumentiert.

(a) *Verhandlungslänge in Monaten*: Durchschnittlich vergingen 5,1 Monate (und 4,7 Verhandlungsrunden) zwischen der Aufforderung an die Unternehmensseite, den Haustarifvertrag (neu) zu verhandeln, und der Einigung. Die durchschnittliche Dauer von unternehmens- bzw. branchenbezogenen Tarifkonflikten variiert in Deutschland stark – von 2 Monaten (IG BCE) bis zu 9,8 Monaten (UFO) (Lesch 2013: 3). Außergewöhnlich lang dauerten die hier untersuchten Haustarifverhandlungen demnach nicht – insbesondere

wenn man von den Kämpfen um eine erstmalige Tarifierung absieht. Diese sind schließlich meist hart umkämpfte Statuskonflikte. Rechnet man diese heraus, sinkt die Dauer im Durchschnitt auf 4,6 Monate. Dies ist sogar etwas kürzer als die durchschnittliche Dauer von 4,9 Monaten, die Lesch (2013: 10) für Flächentarifverhandlungen einer Gruppe von DGB-Gewerkschaften ermittelt hat. Vergleicht man die Dauer der Haustarifverhandlungen in den Reha- und Akutkliniken mit zwei Referenzbranchen ändert dies nichts an dem Bild. Die hier untersuchten Klinik-Haustarifverhandlungen dauerten im arithmetischen Mittel von 4,9 Monaten ebenfalls nicht länger, sondern kürzer als die Flächentarifverhandlungen der Krankenhausbranche (TV-L) mit 5 Monaten und die des öffentlichen Dienstes mit 5,3 Monaten (2017: 44). Für die Ernährungsindustrie liegen keine systematischen Untersuchungen zur Verhandlungsdauer vor. 2017 dauerte die Tarifrunde in der Süßwarenindustrie (NRW) 2,8 Monate, im Jahr 2019 3,6 Monate (Lesch/Hellmich 2018: 8; Lesch/Kestermann 2020: 18). In den beiden untersuchten Süßwarenindustrie-Fallbeispielen Zuckerwelt und Waffelhaus dauerten die Tarifverhandlungen (exklusive der erstmaligen Tarifierung) mit durchschnittlich 3,2 Monaten vergleichbar lange.

Man kann einwenden, dass für diese Vergleiche die beteiligungsintensiveren mit den weniger beteiligungsintensiven Varianten bedingungsgebundener Tarifarbeit zusammengenommen wurden. Gegen die Eingangsthese spricht jedoch auch, dass die Haustarifverhandlungen in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess – Bergklinik, Rehaklinik Polar (1998 bis 2011), Waffelhaus – nicht länger dauern, sondern mit 4,1 zu 5,8 Monaten sogar etwas schneller zum Abschluss kommen als die Fälle bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung. Zwar war die Dauer bei den drei Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung sehr unterschiedlich – die Tarifrunden der Talklinik mit 8,3 Monaten und bei Tiermetz mit 9 Monaten sind deutlich länger als Zuckerwelt mit 3,5 Monaten (alle drei mit etwa 4 Verhandlungsrunden). Aber selbst die weniger beteiligungsintensive Tarifarbeit bei Zuckerwelt kommt mit etwa einem halben Monat weniger Verhandlungszeit nur unwesentlich schneller zum Ende als die drei Fälle bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess. Dass die Verhandlungen in den Fällen Tiermetz und Talklinik sowohl im Vergleich zu den beteiligungsintensiveren Fällen des Samples als auch im Vergleich zu anderen Branchen relativ lange dauern, ist außerdem nicht darauf zurückzuführen, dass eine besonders konfliktbereite Mitgliederbasis die Kompromissfindung einschränkte. Die relativ lange zeit-

liche Dauer hat seinen Grund im Fall Tiermetz vielmehr in einer außerordentlich wenig kompromissbereiten Unternehmensseite und begrenzter gewerkschaftlicher Produktionsmächtigkeit. In der Talklinik ist die relativ lange Dauer der Verhandlungen darauf zurückzuführen, dass die Kapital-Seite die Verhandlungen durch Terminabsagen verzögerte oder Termine wegen Krankheit ausfielen. Nur in einer Tarifrunde wurde in der Talklinik eine erneute Verhandlung nötig, weil die Mitglieder einen Kompromiss entgegen dem Votum von Haupt- und Ehrenamtlichen ablehnten (vgl. Kap. 9.2.1). Hier deutet sich an, was mit der Effektivitätsverlust-These angenommen wird. Allerdings wiederholte sich die Ablehnung nicht mehr, sondern die Mitglieder stimmten in Folge mehrheitlich für die Annahme. Das ist der einzige Fall einer echten Verzögerung durch die Ablehnung eines Verhandlungskompromisses im Untersuchungssample.<sup>98</sup>

(b) *Verhandlungslänge in Verhandlungsrunden*: Auch wenn man die Dauer der Haustarifverhandlungen an der Anzahl der Verhandlungsrunden misst, kann kaum von ausufernden Verhandlungen die Rede sein. Es brauchte über alle untersuchten Tarifaueinandersetzungen gesehen 4,7 Verhandlungsrunden, bis sich Kapital-Seite und Tarifkommission einigten (5 Runden in den beteiligungsintensiveren Fällen der bedingungsgebundenen Tarifarbeit als kollektiver Prozess und 3,1 in den Fällen verstärkter Stellvertretung).

(c) *Konflikthaftigkeit und Streiks*: Die untersuchten Fälle widersprechen der Eingangsthese auch dann, wenn man sich die Häufigkeit von Streiks anschaut. Die tendenziell intensiveren Statuskonflikte um einen erstmaligen Tarifabschluss inbegriffen kam es bei 39 Tarifkonflikten 11 Mal zu Streiks (28 Prozent). Lässt man die Statuskonflikte außen vor, gingen 8 von 35 Tarifkonflikten (23 Prozent) mit Streiks einher. Einen unbefristeten Arbeitskampf und Aussperrungen gab es nur einmal (vgl. Kap. 10.1.3). Der Vergleich dieser Zahlen mit anderen (Branchen-)Tarifverhandlungen belegt, dass die hier untersuchten Tarifkonflikte nicht außergewöhnlich konfliktintensiv verlaufen. Zwischen 2002 und 2015 gingen im Falle der Krankenhaus-Branche (TV-L) 55 Prozent und im Falle des öffentlichen Dienstes sogar 69 Prozent der Tarifkonflikte mit sogenannten materiellen Konfliktbehandlungen (d. h. Warnstreiks, Streiks und Aussperrungen) einher (Lesch 2017: 48).<sup>99</sup>

<sup>98</sup> Ein zweite Ablehnung eines Verhandlungskompromisses durch eine Mitgliederbefragung wurde in der Bergklinik gezielt forciert. Das antizipierte Votum wurde von der Tarifkommission zur Mitgliederaktivierung und als Instrument genutzt, um der Kapital-Seite eine größere Kompromissbereitschaft abzutrotzen.

<sup>99</sup> Für den Flächentarifkonflikt in der Süßwarenindustrie liegen keine genauen Angaben vor. Dort sind Streiks seltener, aber durchaus ein erprobtes Machtmittel. Eine Recherche (u. a. im Tarif-

Geht man über das Untersuchungssample hinaus und bezieht die Expertenmeinung der befragten Hauptamtlichen ein, so wird das hier skizzierte Bild weiter erhärtet.

Die dazu befragten *Ver.di*-Hauptamtlichen aus dem Fachbereich 3 sind der Meinung, dass beteiligungsorientierte Haustarifverhandlungen in der Regel nicht länger als vergleichbare Flächentarifverhandlungen dauerten (HA-BU-03-I 49–51; HA-LBZ-03-III 56–58). Einzig der Vorlauf für das gewerkschaftliche Haupt- und Ehrenamt ist länger, weil die Tarifrunden intensiver geplant und erste Beteiligungsprozesse organisiert werden. Nach einem erstmaligen Austesten seitens des Unternehmens, ob die proklamierte Organisationsmächtigkeit wirklich besteht, würden die eigentlichen Haustarifverhandlungen sogar eher kürzer dauern, weil es nach bewiesener Konfliktfähigkeit schneller gelingt, die Gegenseite zu Kompromissen zu bewegen (ebd.). Eine Ablehnung eines verhandelten Kompromisses in einer Mitgliederbefragung komme selten vor (HA-LBZ-03-I 68, 72; HA-LBZ-03-III 58); ein Befragter schätzt in einer von zehn bedingungsgebundenen Haustarifkonflikten (HA-BU-03-I 49). Auch die Konflikthaftigkeit sei nicht höher und die Verhandlungen nicht per se konfrontativer. In der Regel bedürfe es keiner Streiks, wenn die Konfliktfähigkeit einmal unter Beweis gestellt wurde (HA-BU-03-I 51; HA-LBZ-03-I 68; HA-LBZ-03-III 57–58).

Auch unter den Befragten der NGG findet die Eingangsthese keine substantielle Bestätigung. Sie wird allerdings nicht so eindeutig verneint, wie bei den *Ver.di*-Befragten. Die Erfahrungswerte sind offenbar heterogener. Befragte aus dem Landesbezirk NRW und den Regionen Leipzig-Halle-Des-sau sowie Magdeburg berichten keineswegs von einer längeren Dauer und per se höheren Konflikthaftigkeit der Haustarifverhandlungen (HA-LBZ-NRW-I 111; HA-RG-Ost-II 84–99; HA-RG-Ost-III 52–55). Auch in der Region Mecklenburg-Vorpommern seien drei bis vier Monate Verhandlungsdauer bei Haustarifen üblich, was der Länge von Flächentarifauseinandersetzungen ähnelt. Arbeitskampfmaßnahmen gebe es in der Haustarifkonstellation »ein bisschen mehr« (HA-RG-Ost-V 259, 270). In der Region Thüringen hingegen dauerten die Haustarifverhandlungen oftmals länger und gingen mit höherer Konfliktintensität einher (HA-RG-Ost-I 87–93). Wenn die Haustarifkonflikte indes andauernder oder konfliktiver als vergleichbare

---

archiv des WSI; Lech 2019) ergab, dass in den sechs Tarifverhandlungen der Süßwarenindustrie (West) zwischen 2009 und 2019 mindestens vier mit Warnstreiks einhergingen. In Ostdeutschland gab es laut einer 2016 befragten Hauptamtlichen seit 1995 keine Streiks im Rahmen der Verhandlungen des Süßwarenbranchentarifs (HA-RG-Ost-I 14).

Flächentarifverhandlungen eingeschätzt werden, dann beruht dieser Eindruck auf dem Vergleich mit zahlreichen Tarifobjekten, die von einer relativ geringen Mobilisierungsfähigkeit und/oder relativ kurzen Verhandlungen von einer bis drei Verhandlungsrunden geprägt sind, oder auf dem Vergleich mit außergewöhnlich verfahrenen Haustarifverhandlungen mit einer Dauer von einem dreiviertel Jahr.

*Zwischenfazit: kein Tausch zwischen Input-Legitimität und Kompromissfähigkeit*

Nimmt man diese explorative Daten zusammen, bestätigt sich die These nicht, dass im Vergleich zu Flächentarifverhandlungen die stärker input-legitimierten Häuserkämpfe zu länger andauernden und konfliktintensiven Aushandlungsprozessen führen. Die Dauer und Konfliktintensität der untersuchten Fälle bewegt sich vielmehr im Mittelfeld der deutschen Tariflandschaft. In den Kliniken, in denen es schon Haustarife gab, kann man sehr deutlich beobachten, wie durch die Anwendung bedingungsgebundener Tarifarbeit aus außerordentlich kurzen und konfliktlosen Verhandlungen, Tarifaueinandersetzungen wurden, die von der Dauer und der Konfliktintensität her der Normalität der deutschen Tariflandschaft entsprechen (Bergklinik, Talklinik; so ähnlich auch Polarkliniken 1998 ff.). Für die hier vorgelegte Exploration gilt daher: Die (Input-)Legitimität unterminiert nicht die Fähigkeit zur Kompromissfindung – auch nicht in den besonders beteiligungsintensiven Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess. Die »neue Dominanz der Mitgliedschaftslogik« (Rehder 2009) sorgt zumindest in den hier untersuchten Varianten beteiligungsorientierter Haustarifarbeit nicht dafür, dass Legitimität gegen Effektivität eingetauscht wird.

Liegt dieser Befund daran, dass in den untersuchten Fällen gewerkschaftliche Führungspersonen die Einflussnahme von zu konfliktreicherer Politik drängenden Mitgliedern beschränkten, um die Kompromissfähigkeit in Verhandlungen zu sichern? Wenn ja, litt darunter die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit?

### *Kompromissfähigkeit auf Kosten der Repräsentationsfähigkeit?*

Vergleicht man die drei Intensivfälle bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung – Gesoma, Talklinik und Zuckerwelt – mit den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess dann kann man durchaus sagen, dass (a) bei ersterer die Kompromissfähigkeit der Verhandelnden auf Gewerkschaftsseite faktisch ausgeprägter ist, weil die geringere Mitgliederbeteiligung die Spielräume der Delegierten weniger beschränkt, und dass (b) in Folge dessen die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit leidet. Bei Gesoma und Zuckerwelt wurden die Mitglieder nicht abschließend zum Verhandlungskompromiss befragt, der im Anschluss von zahlreichen Mitgliedern kritisch beurteilt wurde und zu ersten Austritten führte, weil er höheren Erwartungen nicht gerecht wurde. Und in der Talklinik sorgte beispielsweise für Unmut, dass manche gewerkschaftliche Repräsentanten so vehement für den errungenen Kompromiss agitierten, dass einige Mitglieder den Eindruck hatten, nicht frei darüber befinden zu dürfen.

Die Mitglieder weniger zu beteiligen (im Vergleich zur Tarifarbeit als kollektiver Prozess), ist aber bei Gesoma, Zuckerwelt und der Talklinik nicht dem Kalkül geschuldet, dass auf dem Wege leichter ein Kompromiss mit der Gegenseite erzielt werden kann. Sonst wäre es in der Talklinik nicht angezeigt gewesen, nach dem abgelehnten Kompromiss das nachgebesserte Verhandlungsangebot erneut zur Abstimmung zu stellen. Die Fälle bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess zeigen schließlich, dass es durchaus möglich ist, die Mitglieder intensiv und über Mitgliederabstimmungen sogar quasi letztinstanzlich zu beteiligen, *ohne* in außerordentlich lange Verhandlungsschleifen und Eskalationsspiralen zu geraten.

Die Gründe hierfür sind sehr vielfältig. (1) Grundsätzlich werden die Länge und Konfliktintensität von Tarifverhandlungen von vielen, eng miteinander verwobenen Faktoren beeinflusst. Die Mitgliederbeteiligung ist nur einer neben anderen, fallweise maßgeblicheren Faktoren wie den Verhandlungstaktiken beider Seiten, deren Eskalationsbereitschaft oder der Komplexität der Verhandlungsmaterie. (2) Zudem bietet die Mitgliederbeteiligung in Form von breit gestreuten Informationen und offenen Diskussionen die Möglichkeit, strategische wie taktische Abwägungen der Delegierten transparent zu machen und Verständnis oder Vertrauen in die Delegierten zu generieren. In direkten Gesprächen oder auf Versammlungen wird beispielsweise besprochen, inwiefern auf der Grundlage der ak-

tuellen betrieblichen Organisationsmacht weitere Konzessionen erstritten werden könnten. (3) Außerdem gibt in der untersuchten bedingungsgebundenen Tarifarbeit – selbst im Rahmen des beteiligungsintensiveren Typs – einige Elemente, die die Kompromissfähigkeit auf Gewerkschaftsseite erhöhen. So handelt es sich in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit als Kollektivprozess um keine rein direkt-demokratisch organisierte Tarifpolitiken. Die Tarifkommissionen sind faktisch gewählte Vertreter, die von den Mitgliedern ein Mandat zum Verhandeln erhalten haben (auf der Grundlage eines mehr oder weniger explizit über Diskussionen oder Befragungen eruierten Forderungsspielraums).<sup>100</sup> Tarif- bzw. Verhandlungskommissionen lassen beispielsweise nachrangig bewertete Forderungen fallen, um weitere Konzessionen zu erwirken. Ein anderes Element, das die Kompromissfähigkeit erhöht, ist, die Mitgliederbefragung bzw. -entscheidung über den Verhandlungskompromiss derart zu formulieren, dass das befragte Mitglied sich mit der Ablehnung eines Kompromisses zugleich für eine nächste Eskalationsstufe (d. h. in der Regel Warnstreiks) aussprechen muss. Wird mehrheitlich einer Kollektivaktion zugestimmt und findet diese aller Wahrscheinlichkeit nach statt, erhöht das den »Zwang zum Kompromiss« (Weitbrecht 1969: 227 f.). (4) Auch ist die Kompromissbereitschaft auf Seiten der Mitglieder nicht zu unterschätzen, schließlich liegt es in ihrem unmittelbaren Interesse in Haustarifverhandlungen zu Ergebnissen zu kommen, die die Zukunft ihres Arbeitsplatzes nicht infrage stellen. Bremsende Einschätzungen Seitens des Unternehmens einerseits wie Urteile gewerkschaftlicher Führungspersonen zur betriebswirtschaftlichen Situation des Betriebes andererseits können deren Bereitschaft zu Kompromissen beeinflussen.<sup>101</sup> (5) Abschließend ist außerdem der Befund interessant,

100 Die Tarifkommissionen haben laut Satzungen von Ver.di und NGG die Entscheidungskompetenz über die Annahme oder Ablehnung eines Kompromisses. Zudem gibt es einen Zustimmungsvorbehalt überbetrieblicher Gewerkschaftsinstanzen (vgl. Kap. 2.1.1). Im Zweifel bliebe dadurch die Möglichkeit, auch gegen starken Widerspruch seitens der Mitglieder zu Kompromissen zu kommen.

101 Das heißt im Übrigen nicht, dass Mitglieder oder Beschäftigte nicht auch für radikalere Forderungen empfänglich sein können. Vereinzelt kam in Interviews mit Pflegekräften spontan die Aussage, dass man die privatwirtschaftliche Organisation des Krankenhausbetriebes ablehnt und diesen gern gemeinnützig organisierte sähe (z. B. zwei Krankenpflegekräfte aus der Bergklinik: NM-I 5; MG-I 5). Artus und Rösch (2017: 58 f.) beobachten ähnliches im Gesundheitsbereich und in der Wohnungswirtschaft. Die grundlegende Kritik an der Abkehr von einer am Gemeinwohl orientierten hin zur an Profiten orientierten Wirtschaftsweise wäre auch ein Ansatzpunkt, um sich gewerkschaftlicherseits über eine politische Forderung zu profilieren und zu erneuern. Vielversprechende Ansätze dazu wurden in defensiv ausgerichteten Kampagnen gegen die Priva-

dass Mitgliederbeteiligung und erfolgreiche machtpolitische Ansprache es möglich macht, der Kapital-Seite eine größere Kompromissbereitschaft abzutrotzen. Insofern ist die mehr oder weniger direkte Mitgliederbeteiligung weniger als Einschränkung der Kompromissfähigkeit auf Gewerkschaftsseite anzusehen. Vielmehr ist es ein Mittel, die Kompromissbereitschaft der Unternehmensseite zu erhöhen. Einige der eingesetzten taktischen Mittel sind die Verweise der Tarifkommission auf Ergebnisse von repräsentativen Mitglieder- oder Belegschaftsbefragungen, auf hohe Organisationsgrade oder auf deutliche Signale aus der Mitgliedschaft, aktionsbereit zu sein (z. B. erste niedrigschwellige kollektive Aktionen). Dies kann erklären, warum die Verhandlungskompromisse, die in den direkt-demokratisch geprägten Tarifverhandlungen bei Waffelhaus und in der Bergklinik den Mitgliedern zur Abstimmung vorgelegt wurden, großen Zuspruch gefunden haben. Damit bestätigt sich auch bei der Anwendung bedingungsgebundener Tarifarbeit, die durch Studien aus den USA und Deutschland belegte Annahme, dass die Mitgliederbeteiligung die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit zu fördern vermag (Levi et al. 2009; Haipeter 2010b).

Kurzum: Das Schreckgespenst inflationärer oder kaum bündelbarer Forderungen auf der Seite der abhängig Beschäftigten ist in den Untersuchungsfällen nicht anzutreffen. Die Mitgliederbeteiligung – selbst in Form der Plebiszite über Verhandlungskompromisse – senkt nicht zwangsläufig, die Fähigkeit in überschaubaren Zeitrahmen zu Kompromissen zu gelangen. Zu diesem Ergebnis kommen auch Bahnmüller und Salm (2018), die drei Beteiligungsansätze in der Flächentarifarbeit der IG Metall untersuchen. Die Fähigkeit zur Kompromissbildung muss daher nicht über eine eng begrenzte Mitgliederbeteiligung und Einbußen in der gewerkschaftlichen Repräsentationsfähigkeit erkaufte werden. Diese Befunde fordern dazu auf, in zukünftiger Forschung die theoretische Herleitung der These von der effektivitätsbeschränkenden Wirkung einer Mitgliederbeteiligung, die über »Quasi-Beteiligung« (Weitbrecht 1969: 92) hinausgeht, zu hinterfragen.

---

tisierung kommunaler Krankenhäuser untersucht (vgl. Greer 2008). Ein solcher *social movement unionism* schließt sich mit dem hier untersuchten tarifpolitischen Erneuerungsansatz nicht aus (ausführlicher vgl. Kap. 13.2).

## 12.2 Partizipationsspiralen-These: inflationäre Beteiligungsansprüche versus repräsentative Demokratie?

Wenn die Input-Legitimität um der Kompromissfindung willen nicht zwingend beschnitten wird, so mag die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit in Folge der Mitgliederbeteiligung indes darunter leiden, dass sich gewählte Gewerkschaftsgremien und Aktive in der Rolle als gewerkschaftliche Betriebsräte ausgreifenden Beteiligungsansprüchen von Mitgliedern bzw. Beschäftigten ausgesetzt sehen. Im Folgenden sind daher die untersuchten Betriebsfälle durch die Brille der Partizipationsspiralen-These zu lesen. Diese besagt, dass Mitglieder bzw. Beschäftigte ihren Partizipationsanspruch nicht so schnell wieder aufgeben, sondern vielmehr ausdehnen, wenn sie im Rahmen betrieblicher Tarifarbeit erst einmal an zentralen interessenpolitischen Entscheidungen auf Betriebsebene beteiligt wurden (vgl. Kap. 4).

Betrachtet man die untersuchten Betriebsfallstudien durch diese Brille, entdeckt man nur vereinzelt Indizien, die sich im Lichte dieser These interpretieren lassen. In Grunde deutet sich eine solche Dynamik nur in einer der Fallstudien an.

In der *Rehaklinik Polarlux*, einem Fall bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess, wurde im Nachgang der Tarifverhandlung 2016 von Mitgliedern ein Mehr an Beteiligung eingefordert. Einige monierten, dass es keine Befragung zum abschließenden Verhandlungskompromiss gab. Dieser hatte bei einigen Mitgliedern für starke Unzufriedenheit gesorgt, weil eine individuell hoch bewertete Forderung – ein Sockelbetrag – der Kompromissfindung zum Opfer gefallen war (vgl. Kap. 10.1.5). Standardisierte Umfragen zu Forderungswünschen waren in der Tarifarbeit der Polarkliniken üblich, Befragungen der Mitglieder zu Zwischenständen der Verhandlungen kamen vor. Eine Letztentscheidung bzw. Befragung zum finalen Kompromiss gehörte aber in der Tarifarbeit weder in der Rehaklinik Polarlux im Speziellen noch in den Polarkliniken im Allgemeinen zum Standard. Interessanterweise wurde kein vergleichbarer Protest aus der Rehaklinik Polar berichtet, obwohl sie mit der Rehaklinik Polarlux zusammen verhandelt hatte. Die langjährige Erfahrung in den Polarkliniken ist bis dato keineswegs von einem sich ausdehnenden Wunsch der Mitglieder nach mehr Einflussnahme geprägt:

»Ich habe eher den Eindruck [...] dass man die Leute eher wieder wecken und aktivieren muss und deswegen auch die Umfragen [zu Forderungswünschen, M. T.] ganz wichtig

sind. Dass die Leute mitkriegen, es passiert wieder etwas. Also, ein natürlicher Wunsch nach Partizipation und noch mehr Partizipation, sehe ich so nicht.« (TK-I)

Auch in den übrigen Fällen klagen Aktive eher darüber, dass sie sich bemühen müssten, die Mitglieder für die Teilnahme an gewerkschaftlichen Beteiligungsangeboten – von der Versammlung über die Befragung hin zur Kollektivaktion – zu aktivieren, als dass sie sich von ausgreifenden Partizipationsansprüchen herausgefordert sehen. Dass in der Rehaklinik Polarlux ein solcher Wunsch geäußert wird, scheint aus der interessenpolitischen Binnen-Dynamik dieses Fallbetriebs zu verstehen zu sein. Dafür spricht neben dem Vergleich mit der Rehaklinik Polar, dass sich bei Polarlux auch der Betriebsrat der Forderung nach einem Mehr an Beteiligung ausgesetzt sieht. Beschäftigte beklagten jüngst, vor dem Abschluss einer Betriebsvereinbarung nicht gefragt worden zu sein. Zum einen ist denkbar, dass sich hier die nachlassende tarifbezogene Output-Legitimität mit einer in der Belegschaft verbreiteten Wahrnehmung einer interessenpolitischen Durchsetzungsschwäche des Betriebsratsgremiums verband (vgl. Kap. 10.1.5) und in die Forderung nach mehr Beteiligung gewendet wurde. Denkbar ist zum anderen, dass das eine Tarifkommissionsmitglied der Rehaklinik Polarlux weniger in direkter Kommunikation im Betriebsalltag mit seinen rund 120 Kolleginnen eingebunden war als die mindestens fünf Tarifkommissionsmitgliedern in der 400 Köpfe zählenden Rehaklinik Polar. Eine unzureichend erlebte informelle Beteiligung im Hinblick auf Verhandlungsstände mag den Wunsch nach einer expliziten oder formalisierten Beteiligung befördert haben.

### *Zwischenfazit*

Zweifel an der Output-Legitimität in der Tarif- wie in der Betriebsratsarbeit und Beteiligungslücken münden aber nicht zwingend in der Forderung nach mehr Beteiligung. Das belegen die Fälle bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung. Dort wählten Beschäftigte – in der Terminologie von Hirschman (1974) und Klandermans (1997) gesprochen – statt *Voice* die Optionen *Exit* (Austritt, Betriebswechsel), *Loyalty* (Folgsamkeit) oder *Neglect* (Passivität). Es lässt sich daher die These begründen, dass das Einklagen eines Mehr an Beteiligung dann nahe liegt, wenn (a) vor dem Hintergrund eines ausgeprägt mitgliederorientierten Gewerkschaftsansatzes (b) unzurei-

chende informelle und formelle Beteiligungsformen mit (c) Output-Legitimitäts-Zweifeln zusammen kommen.

In den untersuchten Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit kann von einem starken Trend hin zu inflationären Beteiligungsansprüchen von Gewerkschaftsmitgliedern, die sich an repräsentativ-demokratischer Interessenpolitik von Hauptamtlichen und Betriebsräten brechen, nicht die Rede sein – weder in der beteiligungsintensiveren Variante (kollektiver Prozess) noch in der weniger beteiligungsintensiven Variante (verstärkte Stellvertretung). Nur im Falle der Rehaklinik Polarlux litt die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit aufgrund eines Beteiligungsanspruchs der Mitglieder/Beschäftigten, der den Status Quo herausforderte. Die betriebliche Organisationsmacht blieb aber dennoch relativ stabil. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass man in besagter Klinik beteuerte, in Zukunft als Betriebsrat die Beschäftigten vor wichtigen Entscheidungen zu befragen (vgl. Kap. 10.1.5).

#### *Die Partizipationsspiralen-These reloaded: Beteiligungsansprüche von Aktiven*

Fasst man die Partizipationsspiralen-These weiter und richtet den Blick von den Beteiligungsansprüchen der Mitglieder auf die Beteiligungsansprüche der gewerkschaftlich Aktiven, kommen ein paar mehr Indizien zusammen, die sich auf den ersten Blick als Wunsch auf ein ausgreifendes Mehr an Partizipation an Gewerkschaftsbelangen deuten lassen. Es handelt sich um Ansprüche von Aktiven aus dem Betrieb Waffelhaus und aus der Akut- wie der Rehaklinik Polar. In den übrigen Fällen gibt es keine Anzeichen für partizipationsbedingte Spannungen – weder in denen der bedingungsgebundenen Tarifarbeit als kollektiver Prozess (Bergklinik) noch denen der bedingungsgebundenen Tarifarbeit als verstärkte Stellvertretung (Zuckerwelt, Tiermetz, Gesoma, Talklinik). Auch in der Waldklinik, dem Fall bedingungsgebundener Tarifarbeit als Tauschgeschäft, spielte derlei keine Rolle.

Einige langjährige Tarifkommissionsmitglieder der *Polarkliniken* verlangten, dass sie den abschließenden Tarifvertragstext nach den redaktionellen Verhandlungen zwischen hauptamtlichen Tarifexperten und Kapital-Seite zur Absegnung vorgelegt bekommen. Erst in jüngster Zeit war die Redaktionsverhandlung zum Problem geworden, als man feststellen musste, dass die rechtsverbindliche Endfassung des neu verhandelten

Tarifwerks in ein paar Punkten von dem absegenen Kompromiss abwich. Ausgehend davon gab es einen Demokratisierungsimpuls in Ver.di. Die Aktiven beantragten, dass es im Fachbereich 3 zur Regel werde, dass der letztendliche Vertragstext abschließend ein Votum der Tarifkommissionen braucht. Zusammen mit weitergehenden Forderungen nach einer stärkeren Verankerung bedingungsgebundener und damit beteiligungsorientierter Tarifarbeit verpuffte der Antrag schließlich im April 2015 auf der Bundesfachbereichskonferenz, da er weder angenommen noch angelehnt, sondern als »Arbeitsmaterial« an den Vorstand beschieden wurde.<sup>102</sup>

Zudem wurde in den Polarkliniken im Nachhinein kritisiert, dass die Aktiven nicht darüber mitbestimmen konnten, wer die Nachfolge des sehr geschätzten Verhandlungsführers der ersten Stunde antrat. Ihnen wäre lieb gewesen, eine Hauptamtliche wäre gefolgt, die das beteiligungsorientierte Firmen-Tarifprojekt der Polarkliniken seit Jahren neben dem Verhandlungsführer gestützt und mitgestaltet hatte. Mit einer Verlagerung der Zuständigkeit auf eine andere Organisationsebene in Ver.di sieht man das Projekt gefährdet (u. a. TK-VI 70 ff.). Denn unter der neuen Zuständigkeit entwickelte sich der Eindruck, dass die Mitgestaltbarkeit im Vergleich zu früher leidet (vgl. Kap. 10.1.3). Diese jüngsten Erfahrungen werden von den Befragten an der Vergangenheit gemessen:

»Es geht nach meinem Dafürhalten auch bei den Gewerkschaften mittlerweile nicht mehr um das, worum es mal ging, um die Leute, die Gewerkschaft sind und für die Gewerkschaft eigentlich da ist oder wie es [...] mal ins Leben gerufen wurde, nämlich [...] wirklich mit den Leuten, für die Leute (haut auf den Tisch) zu arbeiten.« (TK-VI)

Außerdem entschied sich die Tarifkommission nach der Übernahme durch Dinero im Jahr 2012 dagegen, in das frisch entwickelte Konzerntarifwerk Dinero's übergeleitet zu werden. 2012 hatte man dies als unverbindlichen Eckpunkt in der äußerst schwierigen Kompromissfindung im eskalierten Tarifkonflikt akzeptiert. Maßgeblich begründet wurde dies mit der Sorge, dann »das Heft des Handelns« (TK-VI) abgeben zu müssen. Die gleiche Entscheidung traf die Tarifkommission der Bergklinik (TK-II 117). Offene Friktionen mit übergeordneten Gewerkschaftsebenen gab es wegen dieses Punktes in beiden Tarifobjekten aber nicht, wenn auch es sicherlich im strategischen

---

102 In der Bergklinik war es offenbar die Regel, dass die Tarifkommission den redaktionell überarbeiteten Text erneut prüft. Dies war daher kein Grund für Friktionen zwischen Aktiven und Hauptamt.

Kalkül des Fachbereich 3 gelegen haben wird, die Tarifarbeit im Konzern Di-nero aus der Kleinteiligkeit herauszuholen.

Wie bei der Begründung des zuletzt genannten Anspruchs ist die Messlatte in allen drei Punkten *kein ausgreifender Beteiligungsanspruch*, sondern das einmal erreichte *Niveau zu halten*. Entsprechend sensibel wurde von den Aktiven reflektiert, dass ihr Anspruch an die strategische Ausgestaltung der Tarifarbeit durch den Wechsel in der hauptamtlichen Verhandlungsführung nach 2012 nicht realisiert zu werden drohte. Die Sorge um Einschnitte in die Aktivenbeteiligung ist es, die maßgeblich zu einer ambivalenten gewerkschaftlichen Bindung einiger zentraler Aktiver führte.

Auch im Fall *Waffelhaus* geht die ambivalente Bindung in Teilen auf einen Konflikt zwischen den betrieblichen Aktiven und der übergeordneten Gewerkschaftsebene zurück. Erstere hatten der, aus ihrer Sicht zu niedrigen Eingruppierung fast aller Beschäftigten widersprochen. Diese war auf der Grundlage des in die Jahre gekommenen Bundesmanteltarifwerks der Süßwarenindustrie vorgenommen worden. Das Manteltarifwerk wurde zum Jahr 1992 hin gekündigt und seither mit dem Arbeitgeberverband neu verhandelt, ohne dass 2010 aus Sicht der Waffelhaus-Aktiven ein Abschluss in Sicht war. Durch taktisches Geschick erreichte es der Waffelhaus'sche Betriebsrat, dass ein ihm zupasskommendes Urteil des Arbeitsgerichts zur Eingruppierung zu fallen drohte. NGG-Funktionäre übten daraufhin Druck auf das Gremium aus, es nicht zu einem Urteil kommen zu lassen. Schließlich hätte dies den Verhandlungsweg der Bundestarifkommission konterkariert (BRV 114, 122). Es kam schließlich zu einer gütlichen Einigung, mit relativ guten Ergebnissen für die Waffelhaus-Beschäftigten. Aber die Beziehung der Aktiven zur NGG als Organisation und zum lokalen Hauptamtlichen hatte enormen Schaden genommen.

*Zwischenfazit: der zweite Blick auf Waffelhaus und die Reha- und Akutklinik Polar*

Auf den zweiten Blick verbirgt sich hinter den berichteten Spannungen kein ausgreifender Beteiligungsanspruch der Aktiven. Sie entspringen vielmehr dem Wunsch ein einmal erreichtes Mitgestaltungsniveau zu halten (Polarklinik) bzw. eine für die eigene Mitgliedschaft nachteilig wirkende Regelung durch lokales Gegensteuern zu beheben (Waffelhaus). Diese Wünsche gerieten an einzelnen Punkten in Spannung zu überbetrieblichen Organisationslogiken. Daraus resultierende Ansätze der Gestaltungsbe-

schränkung wurden von den Aktiven sensibel registriert und belasteten deren gewerkschaftliche Bindung. Die interessenpolitischen Erfolge, gelebte Gestaltungsfähigkeit und die ausgeprägte betriebliche Organisationsmacht in diesen Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit trugen sicherlich zu dem nötigen Selbstbewusstsein der Aktiven bei. Wenn auch die betriebliche Organisationsmacht in den beiden Fällen noch stabil ist, kann sich die Ambivalenz von zentralen Aktiven in Zukunft noch als kritisch für die betriebliche Organisationsmacht insgesamt erweisen.

### *Fazit zur Partizipationsspiralen-These*

Wie bereits im Hinblick auf die Gestaltungsansprüche der »einfachen« Mitglieder geschlussfolgert wurde, ist auch bei den Aktiven ein ausgreifendes Partizipationsbegehren weder in den zwei Fällen mit spannungsvollen Partizipationsansprüchen noch in den übrigen Fallbetrieben zu konstatieren. Dort wo es Spannungen aufgrund von Beteiligungsansprüchen gab, lag dies nicht an ausgreifenden Beteiligungsansprüchen als vielmehr an einem Setting, das die bisherige Beteiligungsweise kritisch werden ließ. Auch Markowitz (2000: 172) sieht in ihrer Studie zur Nachhaltigkeit von zwei US-Organizing-Kampagnen die zentrale Quelle von Entfremdung zwischen Mitgliedern und Gewerkschaftsorganisation nicht in einer schleichenden Ausweitung von Beteiligungsansprüchen, sondern im Beharren auf dem erlebten Niveau der Beteiligung. Auch die hier untersuchten Fälle lassen daran zweifeln, ob beteiligungsorientierte Haustarifarbeit in der Tendenz mit Partizipationsspiralen einhergeht und daraus üblicherweise Friktionen erwachsen, die für die gewerkschaftliche Erneuerung kritisch werden. Dies passt zu dem homologen arbeitswissenschaftlichen Befund, dass die Einführung von partizipativeren Arbeitsverfassungen in Form von Gruppenarbeit zu keinen Demokratisierungsimpulsen geführt hat, welche die betrieblichen Herrschaftsordnungen gefährdet (Holzschuh/Matuschek 2014).

Wer an der Stimmigkeit der Eingangsthese festhalten will, wird vor dem Hintergrund der hier skizzierten Fallstudien jedenfalls nicht umhin kommen, auf intervenierende Randbedingungen zu verweisen, warum es zu keinen Partizipationsspiralen kam. Denkbar ist, dass die Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligung klar genug abgesteckt waren. Auch mögen die Fälle bedingungsgebundener (Haus-)Tarifarbeit als kollektiver Prozess

relativ umfassende und damit zufriedenstellende Beteiligungschancen für Mitglieder und Aktive bereitgehalten haben. Grundsätzlich lässt sich der Partizipationsspiralen-These entgegenhalten, dass bei zahlreichen Mitgliedern durchaus mit der Erwartung auf Stellvertretung und Passivität zu rechnen ist (Prott 2014: 292 ff.; Haipeter 2010a: 71 ff.). Dies kann verschiedenste Gründe haben. Von mangelnder Beteiligungserfahrung, die durch Stellvertretungspraktiken in der Tarif- und Betriebsratsarbeit verstärkt wird, über arbeitsbedingte Erschöpfung und lebensweltlichen Prioritäten sowie Vertrauensbeziehungen zu den Gewerkschaftsrepräsentanten hin zu Sorgen darum, durch Beteiligung aufzufallen und innerbetriebliche Negativsanktionen zu erfahren. Ob die Eingangsthese zu verwerfen ist oder aber spezielle Randbedingungen ihren Geltungsbereich einschränken, muss weitergehende empirische Forschung zeigen. Die vorliegende Untersuchung gibt Anlass, die Partizipationsspiralen-These skeptisch zu betrachten.

### 12.3 Überlastungs-These: überanspruchungsbedingte Repräsentationsverluste?

In Kapitel 4 wird herausgearbeitet, dass Haustarifauseinandersetzungen die funktionale Entlastung zwischen überbetrieblicher Tarifarbeit und Betriebsratshandeln potenziell aufheben und die Betriebsräte zusätzlich beanspruchen. Grundsätzlich bestätigen fast alle befragten Aktiven mit Doppelfunktion in Betriebsrat und Tarifkommission, dass das interessenpolitische Engagement für sie persönlich anstrengend und zuweilen regelrecht belastend ist. Neben positiven Erfahrungen wie Selbstwirksamkeitserleben oder Freude über handfeste Verbesserungen bedeutet derlei Engagement zeitlichen Aufwand und psycho-soziale Beanspruchung. Typischerweise wird es von Konflikten mit Kollegen und Vorgesetzten begleitet und verstärkt die Beanspruchung durch die Arbeitswelt. Sind zudem der Arbeitgeberdruck groß, der wahrgenommene interessenpolitische Aufgabenberg umfangreich und komplex sowie die Schultern, auf denen sich die Verantwortung verteilt, schmal, so wächst die Gefahr, dass die Aktiven/Betriebsräte psychisch überlastet werden. Damit ist insbesondere zu rechnen, wenn sich über längere Zeit nicht die ersehnten Erfolge einstellen und positives Feedback ausbleibt. Dies sind bekannte Phänomene betriebsrätlichen bzw. gewerkschaftlichen Aktivismus (u. a. Klandermans 1997: 102 ff.; Gulmo

2008; Tietel 2008). Hier soll und kann es nicht um eine psychologische Analyse der Anforderungs- und Belastungserfahrung der befragten Betriebsräte gehen, sondern es soll aus der Perspektive der Arbeitsbeziehungs-forschung geprüft werden, ob in den konkreten Fallstudien gewerkschaftliche Repräsentationsdefizite eintraten, weil die Austragung des Tarifkonflikts auf der Betriebsebene die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat belasteten und infolgedessen die Vertretungswirksamkeit der Arbeitnehmerrepräsentanten sank.

Auch die Überlastungs-These wird durch die Fallstudien nicht oder nicht in ihrer Eindeutigkeit gestützt. Die empirische Wirklichkeit allein dieses Samples offenbart *drei Muster* an Wechselwirkungen zwischen anspruchsvollen betrieblichen Haustarifaueinandersetzungen, betrieblicher Mitbestimmung und gewerkschaftlicher Organisation. Diese werden im Folgenden vorgestellt.

#### *(1) Konfliktkumulation: Der Tarifkonflikt als Extrazündstoff in einer Konfliktbeziehung*

In vier der untersuchten Fälle wird der Betriebsrat vom Arbeitgeber systematisch zu be- und verhindern versucht. Die Tarifaueinsetzung ist in diesen Fällen lediglich weiteres Öl ins Feuer der ohnehin konfliktiven Beziehung zwischen Betriebsrat und Betriebsseite, aber nicht deren genuine Ursache. Diese Konflikthaftigkeit ist wenig verwunderlich, geht es bei diesen Tarifaueinandersetzungen darum, erstmalig eine Tarifbindung des Arbeitgebers bzw. Verhandlungen auf Augenhöhe durchzusetzen. Neben Waffelhaus, Gesoma und Zuckerwelt ist Tiermetz ein solcher Fall. Ob diese Konflikte die Interessenwirksamkeit der Betriebsräte schmälerten ist fraglich. Vielmehr stärkte die Tarifarbeit die betriebliche Mitbestimmung in diesen Fällen.

Bei *Gesoma* habe die Tarifeinigung »den Durchbruch« (BR-III) gebracht, denn der Arbeitgeber begann fortan den Betriebsrat stärker als Verhandlungspartner zu akzeptieren. Auch bei *Zuckerwelt* habe die Tarifarbeit »insgesamt einen positiven Einfluss« auf die Betriebsratsarbeit gehabt, denn mit dem Tarifabschluss habe man »vielleicht nicht mehr ganz so viele Beschwerden, negative Äußerungen auf dem Tisch, sondern Mitarbeiter sehen, es tut sich was, bei jedem persönlich.« (BRV). Offenbar lernte der Werkleiter es auch, die verschiedenen Rollen – Tarifverhandlung und be-

triebliche Mitbestimmung – zu trennen (HA-RG-IV 101). Bei *Tiermetz* wurde die Durchsetzungsfähigkeit des Gremiums durch die Tarifarbeit gestärkt, weil im Rahmen der Tarifverhandlungen Vereinbarungen getroffen wurden, die üblicherweise der Betriebsrat direkt mit dem Arbeitgeber zu erringen hat. So wurde etwa im Zuge der Tarifverhandlungen vereinbart, bis wann der Arbeitgeber dem Betriebsrat Dienstpläne vorzulegen hat. Faktisch wurde in diesem Fall der Betriebsrat durch die gewerkschaftliche Macht beliehen. Auch bei *Waffelhaus* wird dem Betriebsrat nicht »auf Augenhöhe« begegnet (HA-RG-V). Von vertrauensvoller Zusammenarbeit konnte von Beginn an keine Rede sein. Dennoch hätten die jährlichen Tarifverhandlungen »immer sehr, sehr viel kaputt gemacht. Man brauchte immer ein halbes Jahr bevor man wieder an einen Tisch mit der Arbeitgeberseite kam« (BRV). Aufgrund des Arbeitgeberdrucks traten Betriebsräte zurück. Das Gremium drohte »aufgeraucht« (BRV) zu werden. Dennoch litt die Interessenwirksamkeit des Betriebsrates nicht. Unter dem standfesten Vorsitzenden schöpft der Betriebsrat die Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes so gut aus, wie es der betreuende Gewerkschaftssekretär von keinem anderen Gremium kennt (HA-RG-V 147–151). Dies hat einen wichtigen Grund darin, dass die gewerkschaftliche Geschlossenheit (bei einem Organisationsgrad um die 80 Prozent) aus Sicht der befragten Betriebsräte und des Mitglieds als ein Garant für die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrates wahrgenommen wird (vgl. Kap. 9.1.2, 10.1.1). Die betriebliche Organisationsmacht, die im Zuge der Tarifaufeinandersetzung aufgebaut wurde, stärkt die institutionelle Verhandlungsmacht des Betriebsrates und wirkt sich wiederum positiv auf die gewerkschaftliche Bindung der Belegschaft aus.

Dass die vier Fälle schlussendlich mit ganz unterschiedlicher gewerkschaftlicher Repräsentationsfähigkeit einhergehen, ist nicht auf eine durch die Tarifarbeit belastete Beziehungsdynamik zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber zurückzuführen, sondern allen voran auf Unterschiede darin, wie es den gewerkschaftlich aktiven Betriebsräten trotz der Konfliktbeziehung gelingt, die Mitglieder bzw. Beschäftigten in der Interessenpolitik der Tarif- und Betriebsratsarbeit einzubeziehen und durch Machthandeln zufriedenstellende Verhandlungskompromisse zu erzielen (vgl. Kap. 9 und 10). Der Fall *Waffelhaus* zeigt, dass die konfliktive Beziehung zwischen Management und Betriebsrat – bei überzeugendem Output und enger Kopplung mit den Mitgliedern bzw. Beschäftigten – sogar die Chance bietet, sich als konsequenter und aufopferungsvoller Anwalt der Beschäftigteninteressen

in Szene zu setzen und die Belegschaft in außerordentlich hohem Maße hinter sich zu versammeln.

*(2) Konfliktexpansion: Der Tarifkonflikt als Kooperationskiller*

Die für die gewerkschaftliche Organisierung nachteilige Wechselwirkung der Eingangsthese beschreibt am ehesten, aber nicht in dieser Klarheit, die Entwicklung im Falle der Waldklinik. Als der neugewählte Betriebsrat unter der neuen Vorsitzenden die gewerkschaftliche Organisierung voranbringt und für einen Tarifvertrag zu werben beginnt, reagierte die zuvor relativ kooperative Klinikleitung mit einem konfliktiven Kurs, der die Durchsetzung von Mitbestimmungsrechten erschwerte (BRV 11–13). Die Leitung machte »voll die Schotten dicht« und habe die Vorsitzende »ganz oft verbal runtergeputzt«: »Ich habe dann irgendwann gesagt: ›Sie müssen ja auch mal sehen, dass ich Betriebsrätin bin und das andere [Tarifkommission, M. T.] ist wieder was anderes. Sie müssen das trennen!‹ Aber sie hat das nicht trennen können« (BRV). Inwieweit die daraus resultierende Blockadehaltung dazu führte, dass die Vorsitzende an Rückhalt in der Belegschaft einbüßte, ist unklar. Deutlich wird, dass dieser Konflikt fortan nicht nur die Beziehung zwischen der Klinikleitung und der Betriebsratsvorsitzenden prägte, sondern auch die in Teilen der Klinik gelebte familiaristische Betriebskultur infrage stellte und die Despotie in anderen Bereichen verstärkte. Ein Teil der Belegschaft – und darunter auch ein paar Betriebsräte – war nicht bereit den Konflikt durchzustehen, obwohl der Tarifkonflikt über ein erstes Sondierungsgespräch noch nicht hinausgegangen war. Als die Vorsitzende, die durch die Leitung sukzessive ausgebremst und als Mitarbeiterin benachteiligt wurde, die Klinik wechselte, setzten sich kooperationsbereite Betriebsräte an ihre Stelle und manövierten die Tarifkommission und die Ver.di-Hauptamtliche aus. Klandestin trafen sie eine entgeltbezogene Betriebsvereinbarung mit der Klinikleitung. Die Vorsitzende ging jedoch nicht aus Überlastung und glaubte, dass der von ihr vorangetriebene Prozess hin zum Haustarifvertrag fortgesetzt werden würde (vgl. Kap. 9.3.1).

### (3) Konfliktisolation: Kooperative Mitbestimmung trotz Tarifkonflikt

In anderen Fällen wiederum wird die Konfliktdynamik der Tarifarena nicht auf die relativ kooperative Beziehung in der Arena der betrieblichen Mitbestimmung übertragen. Dies kann man in der Berg- und Talklinik sowie in den Polarkliniken (bis 2012) beobachten.

In der *Bergklinik* leide die Betriebsratsarbeit nicht unter der Tarifarbeit, sondern werde positiv beeinflusst (BRV 181). Es gab in den Interviews keine Anzeichen unzureichender Vertretungswirksamkeit des Betriebsrates. Vielmehr wurde er durch Aktive belegschaftsnah ausgerichtet, die sich zuvor in der Tarifarbeit Anerkennung und Bekanntheit erarbeitet hatten (vgl. Kap. 9.1.1, 10.1.2). Die Beziehung zur Klinikleitung ist kooperativ und wurde durch die beteiligungsorientierte Tarifarbeit auch nicht verschlechtert. Erst durch die Übernahme der Klinik durch Dinero werde die Betriebsratsarbeit »schwerer gemacht« (BRV). Als Betriebsräte sei man bemüht gewesen, die verschiedenen Rollen zu trennen (BR-II 118) und zugleich die Kooperationsbereitschaft der lokalen Geschäftsführerin nicht durch Provokationen zu gefährden. Zudem führte die Tarifkommission die Verhandlungen mit Konzern-Gesandten. Die lokale Geschäftsführung wie die Personalleitung wohnte dem weitgehend passiv bei.

In der *Talklinik* pflege der Betriebsrat ein »ganz gutes Verhältnis« (BRV) zur Geschäftsleitung, zu dem auch Streits gehörten. Dass man seit der Umstellung auf bedingungsgebundenen Tarifarbeit den Haustarifvertrag aus einer stärkeren Position und unter Einschluss der Mitgliedermobilisierung verhandelte, änderte nichts daran (TK-I 16, 105; TK-V 16, 103). Obzwar es sich bei Betriebsrat und Tarifkommission um »zwei unabhängig voneinander existierende Dinge« (TK-V) handelt, wird die Tarifkommission in der Belegschaft eng mit dem Betriebsrat zusammengedacht. Daher färben Legitimitätsverluste bei Betriebsräten negativ auf die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit ab. Dem Betriebsrat bzw. dessen Vorsitzenden wird in einigen Klinikbereichen vor allem angelastet, eine zu wenig prä-sente und durchsetzungsfähige Beschäftigtenvertretung zu sein. Diese Vertretungsdefizite resultieren indes nicht, wie in der Überlastungs-These angenommen wird, aus einer konfliktreichen Beziehung zwischen Betriebsrat und Management (vgl. Kap. 10.2.3).

In den *Polarkliniken* gibt es keine Anzeichen davon, dass unter dem Doppelengagement in Betriebsrat und Tarifarbeit das eine oder das andere litt. Die Verhandlungen zwischen Betriebsrat und Unternehmensseite

hätten sich durch die Tarifarbeit an sich nicht verschlechtern. Die meisten Geschäftsführer und Personalchefs agierten, so ein Aktiver der Rehaklinik Polar, »recht professionell« (TK-I 123). Die örtlichen Geschäftsführer sahen sich nicht persönlich als Partei in der Tarifaueinandersetzung (BRV<sub>Akut</sub> 177) und verstanden die unterschiedlichen Rollen von Tarifkommissionsmitgliedern und Betriebsräten auseinanderzuhalten: »Da war auch wirklich ganz sauber getrennt – das ist die Betriebsratsarbeit und das ist die Rolle in der Tarifkommission oder sonst irgendwie. Das war für jeden auf beiden Seiten ganz klar« (BRV<sub>Reha Polar</sub>). Seit der Übernahme durch den Dinero-Konzern 2012 ist die Beziehung in der Arena der betrieblichen Mitbestimmung jedoch konfliktiver geworden, was auf »eine ganz andere Firmenpolitik« (ders.) zurückgeführt wird. Die lokalen Geschäftsführer würden mittels Briefings und der Profitorientierung seitens der Zentrale dazu gedrängt, »den Betriebsräten nicht mal den kleinen Finger zu reichen, sondern da, wo es geht, ihre Arbeitgeberinteressen durchzusetzen, koste es, was es wolle« (BRV<sub>Akut</sub>).

#### *Fazit: Von der Überlastung zur Stärkung der betrieblichen Mitbestimmung*

Die Verlagerung des Tarifkonflikts auf die betriebliche Bühne *kann* die innerbetriebliche Interaktion zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung konfliktiver werden lassen (Muster 2), *muss* es aber nicht (Muster 3). Zuweilen erweitert der Tarifkonflikt nur die ohnehin konfliktive Beziehung zwischen beiden (Muster 1). Es kann also nicht nur im Falle von defensiven Tarifabweichungen (Haipeter 2010a: 298), sondern auch im Falle offensiver bedingungsgebundener Tarifarbeit festgestellt werden, dass der betriebliche Tarifkonflikt in keine eindeutige Richtung auf die betrieblichen Arbeitsbeziehungen wirkt. Nicht zuletzt hängt die Interaktionsdynamik von der grundsätzlichen Ausrichtung der Kapital-Seite ab sowie davon, wie es den Interessenvertretern beider Seiten gelingt, ihre verschiedenartigen Rollen aus den Arenen der Tarifarbeit und der betrieblichen Mitbestimmung zu trennen und zu wechseln. Konfliktivere Interaktionen *können* die Durchsetzungsfähigkeit des Betriebsrats schmälern (Waldklinik), *müssen* es aber nicht (u. a. Waffelhaus).

Trotz aller individuellen Belastung durch Doppelmandate berichten die interviewten Betriebsräte sogar davon, dass die Tarifarbeit die betriebliche Mitbestimmung auf verschiedene Weisen zu *stärken* vermochte, statt sie zu

schwächen: (a) weil vereinbarte Verbesserungen aus der Tarifarena den mannigfaltigen Unmut in der Belegschaft etwas mildert, der sonst in aller Fülle auf dem Tisch des Betriebsrats landet; (b) weil die Verhandlungserfahrung in der Tarifarena das Selbstbewusstsein der Interessenrepräsentanten auch für die Auseinandersetzung in der Arena der betrieblichen Mitbestimmung stärkt; (c) weil die Durchsetzung der Tarifbindung interessenpolitische Fakten schafft und ein Motiv verschwindet, den Betriebsrat als Treiber der Tarifierung anzufeinden; (d) weil die gewerkschaftliche Organisiertheit genutzt wird, um Vereinbarungen durchzusetzen, die der Betriebsrat dem Beschäftigten bis dato nicht abringen konnte; und (e) weil der Betriebsrat durch neue Personen verstärkt wird, die sich im Rahmen der Tarifarbeit für die Artikulation von Beschäftigteninteressen zu interessieren begannen und darüber innerbetriebliche Bekanntheit und Zuspruch erlangten, was ihnen die Wahl in den Betriebsrat ermöglichte. Teilweise richten sie den Betriebsrat stärker an der Belegschaft aus (z. B. Bergklinik, Rehaklinik Polar) und/oder professionalisieren dessen Arbeit (u. a. Bergklinik, Waldklinik). Diese Dynamik in Folge bedingungsgebundener Tarifarbeit erlebt ein Ver.di-Hauptamtlicher im Fachbereich 3 in vielen Kliniken (HA-BU<sub>b</sub> 87).

Bedingungsgebundene bzw. beteiligungsorientierte betriebliche Tarifarbeit hat demnach das Potenzial die betriebliche Mitbestimmung zu stärken und gar zu revitalisieren. Dies steht im Einklang mit Untersuchungen zu betriebsnahen Auseinandersetzungen im Rahmen von Tarifabweichungen und Organizing-Projekten (Haipeter 2010a; Nachtwey/Thiel 2014; Thünken 2019). Jenes Potenzial dürfte der vorliegenden Studie zufolge umso mehr zum Tragen kommen, desto besser es den beteiligten Personen gelingt, der neuen Herausforderung betrieblicher Tarifkonflikte nicht zuletzt dadurch gerecht zu werden, dass sie ihre Rollen aus den zwei Arenen der Interessenvertretung zu wechseln lernen. Die klassische, räumlich unterstützte duale Interessenrepräsentation im deutschen System der Arbeitsbeziehungen wird im Falle von Haustarifeinwanderung potenziell zu einer *intrapersonalen Aufgabe*. Diese Aufgabe zu meistern scheint dann erleichtert zu werden, wenn die lokalen Geschäftsführungen den Tarifverhandlungen nicht oder nur als Beisitzer beiwohnen und diese stattdessen von Eigentümer- bzw. Konzern-Delegierten geführt werden.

## 12.4 Bremser-These: der lange Schatten der Intermediarität des Betriebsrats?

Die Tarifkommissionarbeit ist nicht nur Kompromiss-, sondern stets auch Konfliktgeschäft. Schließlich hängt ihre Verhandlungs- bzw. Machtposition ganz entscheidend davon ab, inwiefern sie mit Arbeitskampfmaßnahmen zu drohen bzw. diese zu organisieren in der Lage ist. In diesen Kommissionen engagieren sich in der Regel auch Personen, die zugleich Betriebsräte sind. In den hier untersuchten Beispielen bestand die Tarifkommission in vier Fällen ausschließlich aus Betriebsräten (Tiermetz, Gesoma, Waffelhaus und Polarkliniken im Jahr 1998). In zwei Fällen machten Betriebsräte zwischen 60 und 80 Prozent (Zuckerwelt, Polarkliniken im Jahr 2016), in der Waldklinik etwas weniger als die Hälfte, in der Talklinik ein Drittel und in der Bergklinik ein Viertel der Tarifkommission aus.

Wie in Kapitel 4 herausgearbeitet ist, steht ein Betriebsrat unter der Norm der vertrauensvollen Zusammenarbeit, die ihn verpflichtet, kooperativ und nicht konfliktorientiert zu verhandeln. Ausgehend davon wird die Bremser-These formuliert. Sie postuliert, dass Betriebsräte ihre institutionell intermediär angelegte Rolle in die Tarifpolitik tragen. Demnach müssten Betriebsräte in der Tarifauseinandersetzung dadurch auffallen, dass sie tendenziell anregen, Konflikte auszubremsen, niederschwellige Eskalationsmethoden anzuwenden oder Forderungen eher moderat zu formulieren. Es ist daher mit Einbußen in ihrer gewerkschaftlichen Repräsentationsfähigkeit gegenüber weniger moderaten Mitgliedern zu rechnen.

Auch im Falle dieser These offenbart die Empirie dieses Samples eine größere Variation, als die These suggeriert, und nährt die Skepsis über die Reichweite dieser Zusammenhangsannahme. Keine der Betriebsfallstudien bestätigt diese These rundweg. Acht von zehn Fällen widersprechen ihr geradewegs. Sieht man von *trennscharfen Rollenwechseln* (1) ab, geht die These jedoch einer richtigen Spur nach, wie interessenpolitische *Spannungen innerhalb der Tarifkommission* in der Talklinik (2), der Fall einer *klandestinen Rollenliquidation* (3) und *latente Inter-Rollen Spannungen* (4) belegen.

(1) *Trennscharfe Rollenwechsel zwischen Tarifkommission und Betriebsrat*

Eindeutig im Widerspruch zur Bremser-These stehen die Aussagen der Interviewten in den Fällen Zuckerwelt, Tiermetz, Waffelhaus, Gesoma,

den Polarkliniken und der Bergklinik. Dort gibt es keine Anzeichen, dass Betriebsräte sich auch in der Tarifarena an den Betriebsfrieden und an die vertrauensvolle Zusammenarbeit dahingehend gebunden fühlten, dass Konflikte bremsen oder Forderungen herabmoderierten (z. B. im Vergleich zu ihren Mitstreitern in der Tarifkommission, die kein Betriebsratsmandat haben). Vielmehr waren sie in der Lage, die Rollen flexibel zu handhaben und zu kommunizieren, aus welcher Rolle heraus sie gerade sprechen. Zwei Beispiele – eines aus dem Ver.di- und eines aus dem NGG-Bereich – sollen dies illustrieren: In den *Polarklinken* verneint das langjährige Tarifkommissionsmitglied und Betriebsratsvorsitzende der Rehaklinik Polar die Frage, inwiefern es für ihn eine Rolle in der Tarifarbeit spielt, dass er als Betriebsrat auf den Betriebsfrieden und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit verpflichtet ist. Er setzt hinzu: »Die Themen konnte man eigentlich immer gut voneinander trennen« (BRV). Dies wird von anderen Doppelmandatsträgern wie Nur-Tarifkommissionsmitgliedern sowie Hauptamtlichen bestätigt und war auch in den beiden anderen Polarkliniken der Fall (u. a. HA-LBZ-II 74; TK-III<sub>c</sub> 34; TK-II 52; TK-V 48–56). Vielmehr sei der Betriebsrat in den Polarkliniken »instrumentalisiert« (HA-BU-I) worden, um die Tarif- und Gewerkschaftsarbeit zu unterstützen. Auch bei *Waffelhaus* hatte jene Verpflichtung auf Kooperation und Betriebsfrieden aus dem BetrVG keine Bedeutung für die Doppelmandatsträger. Das Betriebsratsmandat sei »völlig zur Seite gelegt« (HA-RG-V) worden. Entsprechend antwortet der Betriebsratsvorsitzende: »Da [in Tarifverhandlungen, M. T.] sind wir ja dann nicht als Betriebsrat. Da sitzen wir als Gewerkschafter in unserer Freizeit« (BRV). Die Rollen auseinanderzuhalten, war in dem Fall nicht leicht. Beispielsweise forderte die Unternehmensseite in den Verhandlungen 2016 eine Art Kopplungsgeschäft. Stimmt die Betriebsräte einer Betriebsvereinbarung zu, würde die Unternehmensseite den bis dahin erstrittenen Tarifkompromiss annehmen. Taktisch ließen sich Hauptamt wie die Betriebsräte in der Tarifkommission darauf ein. Der Betriebsratsvorsitzende unterschrieb in der Tarifverhandlung eine Betriebsvereinbarung zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement. Im Anschluss widersprach der Betriebsrat aber der Zustimmung, schließlich hatten die Betriebsräte aus der Tarifkommission ohne Beschluss des Betriebsratsgremiums gehandelt. Einem Amtsenthebungsverfahren sah der Vorsitzende gelassen entgegen. Die Folge wäre ein Rücktritt des Gremiums und dessen Neuwahl gewesen. Man war sich sicher, dann erneut wiedergewählt zu werden (BRV<sub>b</sub> 118). Dieses Fallbeispiel zeigt, wie im Rahmen einer üblicherweise klaren Rollen-

trennung die handelnden Akteure sehr eigensinnig und flexibel zum Wohle der Beschäftigten mit den Rollen zu spielen in der Lage sein können – ohne dass die Betriebsräte in der Tarifarena bremsend auftreten.

*(2) Rollendiffusion: Betriebsräte in der Tarifkommission als Bremser*

Auf den *ersten Blick* hat die These eine gewisse Erklärungskraft im Falle der Talklinik. Nicht von allen, aber von zwei Betriebsräten werden interessenpolitische Unterschiede zwischen Doppelmandatsträgern und Nur-Tarifkommissionsmitgliedern konstatiert (TK-I 105–107; TK-VII 63). Und zwar dahingehend, dass erstere zu niedrigeren Forderungen tendierten. Sie machen etwa ein Drittel der Kommission aus:

»[Die Nur-Tarifkommissionsmitglieder, M. T.] sind dann meistens diejenigen, die [...] in Forderungen vorauspreschen, wo ich dann schon sage, als Kenner der Materie, weil ich ja als Betriebsrat in viele betriebliche Belange und [...] Vorgehensweisen, wie das Ganze funktioniert, eingebunden bin, wo ich sage: ›Halt! Also, hier lehnen wir uns zu weit raus. Also, da müssen wir mal schön auf dem Teppich bleiben. Sonst schaden wir mehr, als wir nützen.‹ Denn das hat auch was mit Wirtschaftlichkeit zu tun. Du musst nicht immer nur gucken: ›Ach, die machen so und so viel Millionen Gewinn, da können wir fordern, was wir wollen.‹ Du musst auch wissen, wo bei denen die Schmerzgrenze ist und wo es absolut nicht mehr weiter geht. Das lernst du eben als Betriebsrat in den ganzen Diskussionen, die du hast, [...] am besten kennen, wo bei unserer Führungsriege die Schmerzpunkte sind. Und ich denk mir, das ist ganz wichtig, dass du ausloten kannst, was kannst du dir erlauben und was nicht. Denn, wenn du dann so auf Konfrontation gehst, dass sie alle wutentbrannt wegrennen, ja, dann hast du wirklich nur noch das Mittel, mit der großen Keule, sprich Streik oder sowas, wieder irgendwas zu reißen und das kann nicht immer gut ausgehen.« (TK-VII)

Auch andere Stimmen bestätigen, dass ein Riss durch die Kommission geht (TK-III 13–15). Zudem hat sie mit einer begrenzten Repräsentationsfähigkeit in der Klinikbelegschaft zu kämpfen, die auch darauf zurückgeht, dass (a) sich in ihr Betriebsräte engagieren, die von Teilen des Klinikpersonals als zu wenig präzise und durchsetzungsschwache Interessenrepräsentanten angesehen werden, und (b) dass die angenommenen Kompromisse deutlich hinter den Erwartungen vieler Mitglieder zurückbleiben (vgl. Kap. 10.2.3).

Auf den *zweiten Blick* wird allerdings sichtbar, dass dieser Riss in der Tarifkommission nicht oder nicht zwingend entlang der Linie verläuft, wer ein Doppelmandat und wer keines hat. Vielmehr verläuft die Linie zwischen Personen, die bereits vor der Umstellung auf bedingungsgebundene Tarifarbeit

zur Kommission kamen, und denjenigen, die erst danach zu ihr stießen. Auf der einen Seite stehen die »jungen Wilden« (TK-III), auf der anderen altgediente Tarifkommissionsmitglieder. Ein Tarifkommissionsmitglied der ersten Stunde stellt fest: »Die [Jüngeren, M. T.] kennen eigentlich die alte Position [der Schwäche, M. T.], die wir vorher hatten, nicht so. Sie kommen da vielleicht auch ein bisschen offener mit Forderungen ran, wo die alten Mitglieder [...] erstmal vorsichtiger sind« (TK-I). Dass die Betriebsratstätigkeit nicht oder nicht nur die Ursache für eine bremsende interessenpolitische Orientierung ist, dafür spricht ebenfalls, dass auch langjährige Tarifkommissionsmitglieder *ohne* Betriebsratserfahrung für einen bescheideneren Kurs stehen. Ein Beispiel ist ein Befragter, der seit 20 Jahren in der Kommission engagiert ist (TK-IV). Er plädiert für geringere Forderungshöhen und schätzt die Mobilisierungsbereitschaft der Mitglieder pessimistisch ein:

»Man weiß ja, die [Arbeitgeber, M. T.] müssen ihre Margen irgendwo auch bringen. Und wir sind Mittel zum Zweck. Das ist nun halt mal so. Und dass wir mitunter selber das Wasser mit abgraben dann. Das ist, wie gesagt, das sind die Erfahrungswerte. Gerade zu Tarifsachen braucht man eine gewisse Ruhe, Erfahrung und Gelassenheit. Man muss manchmal wie ein Bremsklotz [sein, M. T.] [...]. Streik und Demonstrationen bedeutet immer viel Aufwand und dass die Massen hinter dir stehen, wenn dann natürlich nur 20 in der Mitgliederversammlung sitzen, dann gehe ich davon aus, dass der Rest keinen Bock hat. Also brauchen wir mit einem Streik oder einer Demo gar nicht erst anfangen. Da lachen die [Arbeitgeber, M. T.] sich ins Fäustchen. Da brauchst du auch nicht wiederkommen und fünf oder sechs Prozent Lohnforderungen stellen.« (TK-IV)

Demgegenüber steht ein jüngerer Mitglied für einen konfliktorientierteren Kurs (TK-III). Dieses stieß erst nach dem Mitgliederaufschwung im Zuge bedingungsgebundener Tarifarbeit zur Kommission:

»[Einige Ältere, M. T.] brechen ganz schnell ein. Wenn so ein bisschen Druck auf der anderen Seite, vom Arbeitgeber, kommt. Dann: ›Das ist doch gar nicht so schlecht‹. Dann wird sich das schön geredet. Dann ist es genau das, was wir damals so von außen immer gesagt haben: ›Warum lassen die sich so einlullen? Wovor haben die Angst?‹ [...] Die sind sich dessen gar nicht bewusst, dass die, die hier in Ver.di sind, auch bereit sind für den Arbeitskampf. Jedenfalls an zentralen Stellen.« (TK-III)

Die Älteren sind einem Aktiven der ersten Stunde zufolge »nicht ganz so optimistisch«, weil »wir vielleicht früher mit anderen Prozentpunkten abgespeist worden sind« und weil man »die Position der Stärke noch nicht ganz so verinnerlicht hat, dass man da ganz anders daraus agieren kann« (TK-I). Demnach scheint es mehr die langjährige, gewiss auch frustrierende Erfahrung, aus einer Position der Schwäche agiert zu haben, die einen bescheide-

neren Kurs bei altgedienten Tarifkommissionären mit sich bringt als Prädispositionen aus der Betriebsräterolle.

Die Bremser-These sollte indes nicht voreilig ad acta gelegt werden. Dafür spricht auch die Erfahrung einer Ver.di-Hauptamtlichen des Fachbereichs 3 aus dem Landesbezirk Nord. Die Verpflichtung auf den Betriebsfrieden sei zuweilen »eine Problematik« in der Tarifarbeit, offenbar »besonders wenn der Arbeitgeber das nicht auseinanderhält«, was ihrer Erfahrung nach nur in kleineren Betrieben auftritt (HA-LBZ-03 II 74). Ein solches kleinbetriebliches Beispiel scheint in der Waldklinik mit ihren rund 120 Beschäftigten auf. In dieser wurde die Tarifkommission durch den Betriebsrat regelrecht ausgebootet. Diesem Fall wenden wir uns nun zu.

### *(3) Klandestine Rollenliquidation: Die Institution »Betriebsrat« als alternative Gelegenheitsstruktur der Interessenrepräsentation*

Die Vorgänge in der Waldklinik kommen der Bremser-These nahe. In der siebenköpfigen Tarifkommission (samt Nachrücker) waren drei Betriebsrätinnen. Die Betriebsrätinnen liquidierten ihre Rolle als Tarifkommissionärinnen und verhandelten mitsamt den übrigen Betriebsrätinnen klandestine eine entgeltbezogene Betriebsvereinbarung mit der Klinikleitung – ohne die anderen Tarifkommissionsmitglieder oder das Ver.di-Hauptamt zu informieren.

Allerdings war es die letzte Betriebsratsvorsitzende, die für den potenziell konfliktträchtigen Weg einstand, auf tariflichen Weg Lohnverbesserungen zu erstreiten. Als diese Führungsperson aus der Klinik ausschied, rückten Betriebsräte auf, die zuvor in der Tarifkommission keineswegs bremsend aufgefallen waren. Sie begannen offenbar, an dem gewerkschaftlichen Weg zu zweifeln. Sie nutzten ihre Legitimation als Betriebsräte und gingen auf eine Offerte der Klinikleitung ein. Ihre konfliktvermeidende Strategie sorgte zwar in der Klinik für Empörung, es kann aber davon ausgegangen werden, dass dieser Kurs von einem Teil der Belegschaft still begrüßt wurde (vgl. Kap. 9.3).

Insofern ist die Rollenliquidation in diesem Fall weniger aus der Auflösung eines Inter-Rollenkonflikts zu erklären, als vielmehr daraus, dass in der Belegschaft insgesamt eine interessenpolitische Orientierung hin zu Konfliktvermeidung bestand und die Unternehmensseite wiederholt den Betriebsräten das Angebot unterbreitete, in der Arena der betrieblichen

Mitbestimmung eine Vereinbarung zu Entgeltfragen zu schließen. Begünstigt wurde dieses Manöver durch eine bedingungsgebundene Tarifarbeit als Tauschgeschäft, die mit einer relativ distanzierten gewerkschaftlichen Bindung und passivierende Erwartungen an das Erbringen von Verhandlungserfolgen seitens des Ver.di-Hauptamts einherging (vgl. Kap. 9.3).

#### *(4) Latente Inter-Rollenspannungen*

Die Aktiven agieren in verschiedenen Rollen. Auch wenn sich in diesem Sample nicht bewahrheitet hat, dass Betriebsräte ihre institutionell kooperativ definierte Rolle per se in die Tarif- bzw. Tarifkommissionsarbeit tragen, so zeigen sich doch für Betriebsräte mit Doppelmandat hin und wieder latente Inter-Rollenspannungen. Sie drücken sich in verschiedenen Phänomenen aus, zum Beispiel:

(a) Wenn der Betriebsratsvorsitzende der Bergklinik in Zusammenkünften mit Mitgliedern oder der Tarifkommission vom Thema abzulenken versucht, sobald die Sprache auf eine vom (Vorgänger-)Betriebsrat getroffene Betriebsvereinbarung kommt, die inhaltlich wenig überzeugend sei und im Widerspruch zum Tarifvertrag stehe (BRV<sub>Bergklinik</sub> 64, 66). Derselbe hielt sich zudem im Hintergrund, als bei einer gewerkschaftlichen Aktion Fotos der Teilnehmenden für die Presse gemacht wurden. Er befürchtete, sich seitens der Klinikleitung den Vorwurf einzuhandeln, er habe sich als Betriebsrat nicht neutral verhalten und den Betriebsfrieden gestört (ebd.).

(b) Wenn es Betriebsräten – im Falle von Haustarifgebieten mit mehreren Betrieben – schwer fällt, einen Verhandlungskompromiss zu akzeptieren oder im eigenen Betrieb zu vermitteln, da man mit Kritik vonseiten derjenigen rechnet, denen man sich am meisten verpflichtet fühlt (vgl. Rehaklinik Polar: TK-I 110–119; NM-I 99).

Die hier dokumentierten Spannungen hatten keine maßgeblichen Auswirkungen auf die gewerkschaftliche Organisierung in den untersuchten Fällen, zeigen aber einmal mehr, dass und wie herausfordernd der Rollenwechsel in Tarifverhandlungen auf Betriebsebene für betriebsrätlich engagierte Aktive in der Tarifkommission ist.

*Fazit: Handelnde Akteure zwischen Rollenflexibilität und Rollendiffusion*

In Haustarifaueinandersetzungen wird die sonst räumlich gestützte Trennung zwischen den beiden Arenen der deutschen Arbeitsbeziehungen zur *intrapersonalen Aufgabe* für sowohl in der Tariffkommission als auch im Betriebsrat engagierte Aktive. Sie drückt sich in der Herausforderung aus, flexibel die Rolle von Tariffkommissions- zu Betriebsratsmandat und umgedreht zu wechseln und klar zu trennen.

Diese Aufgabe zu meistern, wird von Hauptamtlichen erleichtert, denn diese wachen über die situationsangemessene Rollentrennung und beugen der Rollendiffusion vor. Auch eng beteiligte Mitglieder tragen dazu bei, dass die Delegierten um Kompromisse bemüht bleiben, die ihrem Verhandlungsauftrag und der Mobilisierungsbereitschaft der Mitglieder entsprechen. Je nach Betrieb wird diese Trennung außerdem auch von Unternehmensseite gelebt, was die Rollenflexibilität der Aktiven aus Betriebsrat- und Tariffkommission befördert. Zuweilen können Unternehmensvertreter die Rollen nicht auseinanderhalten oder forcieren die Rollendiffusion, indem sie die Institution Betriebsrat gegenüber dem tariflichen Handlungspfad »aufzuwerten« versuchen – beispielsweise in Form von Offerten zu Betriebsvereinbarungen über Entgeltfragen anstatt des tariflichen Weges (Waldklinik, Gesoma, Tiermetz) oder indem die Zustimmung zu einem mühsam verhandelten Tariffkompromiss davon abhängig gemacht wird, dass zugleich fragwürdige Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden (Zuckerwelt, Waffelhaus).

Dass sich die Bremser-These in keinem Fall bestätigt und sich nur in Ansätzen Indizien dafür finden lassen, mag man auf die Auswahl der Fälle zurückführen. Allerdings ist das Sample im Hinblick auf den gewerkschaftlichen Organisierungserfolg kontrastreich gewählt. Auch sind darin Haustarifaueinandersetzungen enthalten, in denen langjährig in der Betriebsratsarbeit sozialisierte Aktive in der Tariffkommission mitwirkten (u. a. Polarkliniken, Bergklinik), wie auch solche, in denen sich die Engagierten erst seit wenigen Jahren in die institutionell definierte Betriebsratsrolle einfinden mussten (u. a. Gesoma, Waffelhaus). Dies spricht dafür, dass die Bremser-These offenbar die Fähigkeit der handelnden Akteure unterschätzt, Rollen reflektiert, flexibel und eigensinnig zu spielen bzw. zu wechseln. Auch unterschätzt sie die Fähigkeit bzw. Bereitschaft der handelnden Akteure, etwaige Konflikte und Spannungen auszuhalten, die zwischen der Rolle als Betriebsrat und als Tariffkommissionär oder die zwischen Betriebsräten und

Unternehmensseite infolge der Tarifaueinandersetzung auftreten können. Zumal Betriebsräte – auch ohne Arbeitskampfmandat – sowohl strukturell im Konflikt mit der Kapital-Seite stehen als auch ihre Betriebsratsarbeit unterschiedlich konfliktintensiv ausgestalten können (u. a. Kotthoff 1981, 1994). Dass Doppelmandatsträger in der Tarifarbeit bremsen, ist – zugespitzt formuliert – keineswegs institutionell vorprogrammiert.

Die vorliegende Empirie macht hinsichtlich der Geltungsreichweite der Bremser-These skeptisch und legt nahe, dass üblicherweise von latenten Rollenspannungen und nur im Extremfall von Rollenliquidationen auszugehen ist. Auch andere Studien nähren diese Skepsis. Thünken (2019) berichtet aus Organizing-Projekten im Bereich der Windindustrie, dass Betriebsräte in zwei von sechs Fällen bremsend auftraten. In den Analysen der Organisierungsdynamiken im Rahmen von Tarifabweichungen spricht Haipeter (2010a: 208) lediglich davon, dass die Betriebsräte die Mitglieder in einigen Fällen, in denen Kollektivaktionen angestoßen wurden, »eher bändigen [mussten], um nicht den formalen Rahmen zu überschreiten, der ihnen durch die Friedenspflicht auferlegt war.« Dies gelang ihnen offenbar ohne Legitimationsverluste.

In diesem Kapitel wurde das Verhalten von gewerkschaftlich aktiven Betriebsräten in der (Haus-)Tarifarbeit analysiert. Wie sich die Akteure »Betriebsrat« und »Tarifkommission« als Ganze zueinander verhielten, ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

## 12.5 Hoheitskonflikt-These: Tarifkommissionen als Konkurrenz für den Betriebsrat?

Aus der einstigen »Institutionenrivalität« (Kotthoff 1994: 43) zwischen gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und Betriebsrat ging letzterer als Sieger hervor. Nunmehr tritt mit der betrieblichen Tarifkommission erneut ein gewerkschaftlicher Akteur auf die betriebliche Bühne und schickt sich an, Interessen von Beschäftigten zu artikulieren. Wie verhalten sich Betriebsrat und betriebliche Tarifkommission zueinander? Zur Klärung dieser Frage leistet das folgende Kapitel einen explorativen Beitrag. Geleitet wird die Analyse durch die Hoheitskonflikt-These. Diese besagt, dass die Betriebsräte durch betriebliche Tarifkommissionen ihre Vertretungshoheit für Beschäftigteninteressen auf der Betriebsebene bedroht sehen, was zu Kon-

flikten zwischen diesen beiden Akteuren führt und die gewerkschaftlichen Organisierungsbemühungen erschwert (vgl. Kap. 4).

Die zehn untersuchten Fallstudien zeigen in keinem der Betriebe einen offenen Konflikt um die Vertretungshoheit von Arbeitsinteressen zwischen beiden Akteuren. Das Verhältnis zwischen Betriebsratsgremium und Tarifkommission ist allerdings selbst in diesem kleinen Sample weder homogen noch immerfort spannungsfrei. Die Empirie ermöglicht es, drei Typen zu unterscheiden, wie sich die beiden Akteure zueinander verhalten (Tabelle 22).

Beziehungstyp	Betriebsfall
Stille Konkurrenz	Waldklinik
Denunziatorische Koexistenz	Bergklinik (vor 2010), zwei Betriebe aus dem Tarifverbund der Polarkliniken
Symbiotische Koexistenz	Bergklinik (nach 2010), Rehaklinik Polar, Rehaklinik Polarlux, Akutklinik Polar, Talklinik, Tiermetz, Gesoma, Waffelhaus, Zuckerwelt

Tabelle 22: Beziehungen zwischen betrieblicher Tarifkommission und Betriebsratsgremium – eine explorative Typologie

Quelle: eigene Darstellung

(1) *Stille Konkurrenz*

Der Hoheitskonflikt-These nahe kommt die Dynamik nur in einem der hier untersuchten Fälle. Wie mehrfach beschrieben setzte sich in der Waldklinik der Betriebsrat an die Stelle der Tarifkommission (vgl. Kap. 9.3.1). Der Betriebsrat stellte die Tarifkommission nach längerer Koexistenz vor die vollendete Tatsache, klandestin ein Lohnwerk mit der Klinikleitung vereinbart zu haben. Jene ist unfähig, darauf strategisch zu reagieren. Daraufhin bricht die gewerkschaftliche Organisation ein.

Bei der stillen Konkurrenz handelt sich im Gegensatz zur Hoheitskonflikt-These aber nicht um einen *offenen* Konflikt, in dem beide Akteure darum ringen, wer die betriebliche *Hoheit* hat, Beschäftigteninteressen zu repräsentieren. Vielmehr übertritt der Betriebsrat heimlich seine Handlungsdomäne und macht der Tarifkommission im Stillen Konkurrenz – im Falle der Waldklinik offenbar in der Hoffnung, so schneller und ohne Auseinander-

dersetzung mit der Klinikleitung zu mehr »Lohngerechtigkeit« zu kommen. Dieser Konflikt bleibt verdeckt und unausgefochten (Abbildung 12).

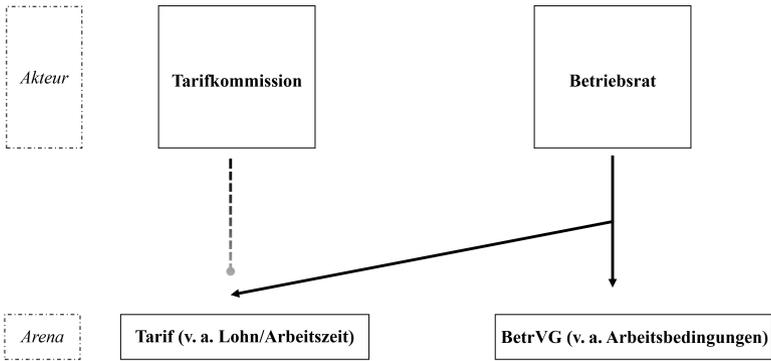


Abbildung 12: Betriebsrat und Tarifkommission in stiller Konkurrenz

Quelle: eigene Darstellung

Für eine Konkurrenz-Dynamik waren auch in anderen Fällen die ersten Ansätze vorhanden, da die Kapital-Seite dem Betriebsrat anbot, über Entgeltfragen zu verhandeln, statt den tariflichen Weg zu gehen (Gesoma, Tiermetz). Derlei Offerten kämen im NGG-Landesbezirk Ost »ganz oft« vor (HALBZ-Ost-I). Im Ver.di-Landesbezirk Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen gebe es vergleichbare Aussteuerungsversuche »sehr, sehr selten« (HALBZ-O3-I).

Insofern beschreibt die stille oder – im Falle einer handlungsfähigen Tarifkommission potenziell auch – offen ausgetragene Konkurrenz durchaus ein relevantes Muster, das aber offenbar erst durch eine *Intervention der Unternehmensseite* ins Leben gerufen wird und nicht daraus entsteht, dass sich zwei Akteure aufseiten der Arbeit anschicken, Interessen zu artikulieren. Die Betriebsräte bei Gesoma, Tiermetz und anfangs auch in der Waldklinik wiesen diese zweifelhaften Offerten zurück. Sie unterstützten stattdessen, dass sich die Belegschaften gewerkschaftlich organisierten und die Mitglieder eine Tarifkommission wählten.

(2) *Denunziatorische Koexistenz*

In anderen Fällen übertritt der Betriebsrat zwar nicht formell die rote Linie seiner Arena, aber er äußerte sich betriebsöffentlich sehr kritisch gegenüber der gewerkschaftlichen Organisation bzw. der tarifpolitischen Strategie. Er übertritt verbal seine Handlungsdomäne. Die Denunziation betrifft nicht die Frage, wer die Hoheit darüber hat, Beschäftigteninteressen zu vertreten, sondern nur das Wie der Interessenpolitik in der anderen Arena. Dies allein reicht, um die gewerkschaftliche Organisation zu behindern. Denkbar ist, dass sich auch Tarifkommissionäre anschicken, die Art und Weise der Interessenrepräsentation des Betriebsrats betriebsöffentlich zu kritisieren. In den hier untersuchten Fällen denunziatorischer Koexistenz gehen die verbalen Grenzüberschreitungen aber vom Betriebsrat aus (Abbildung 13).

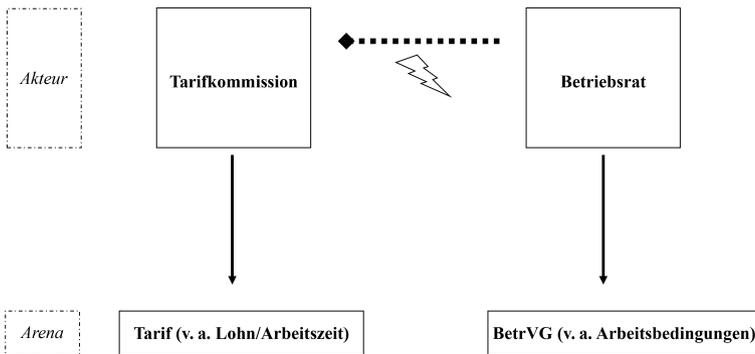


Abbildung 13: Betriebsrat und Tarifkommission in denunziatorischer Koexistenz

Quelle: eigene Darstellung

Beispielsweise denunzierte der damalige Betriebsratsvorsitzende der Bergklinik die Umstellung auf eine Variante bedingungsgebundener Tarifarbeit. Lautstark und rhetorisch gewandt forderte er, Ver.di solle wie in der Vergangenheit auch ohne viele Mitglieder den Haustarifvertrag neuverhandeln (vgl. Kap. 9.1.1.1). Ähnliche Vorfälle wurden aus zwei Kliniken in Hamburg und Stralsund berichtet, die der Polarkonzern in den 2000er Jahren zukaufte, nachdem 1998 in den Mutterstandorten ein Haustarifvertrag vereinbart wurde.

Das Gegenfeuer der Betriebsräte hatte in allen drei Kliniken unterschiedliche Erfahrungshintergründe – von früheren Enttäuschungen über die Hilfe der ÖTV im Zuge betriebsbedingter Kündigungen (Hamburg) über die gelebte Erfahrung stellvertretender Haustarifverhandlungsroutinen (Bergklinik) hin zu schlechten Erfahrungen mit dem FDGB und mangelnder Vertrautheit mit eigeninitiativer Interessenartikulation (Stralsund). In allen drei Fällen hielt die Tariffkommission aber der Kritik stand und suchte das Gespräch mit den Beschäftigten. Stets wurde argumentiert, dass Tarifverhandlungen nur unter der Bedingung erfolgreich sein würden, dass man (organisations-)mächtig ist. Während hartnäckige Überzeugungsarbeit und Einbindung von kritischen Betriebsräten in die Tariffkommission in Hamburg halfen, den Kritikern den Wind aus den Segeln zu nehmen, konnten in Stralsund und in der Bergklinik alternative Belegschaftsrepräsentanten neben dem gewerkschaftsfeindlichen Betriebsrat gefunden und aufgebaut werden. Diese alternativen Interessenrepräsentanten zogen in beiden Fällen schließlich in den Betriebsrat ein und übernahmen sogar den Vorsitz (vgl. Kap. 12.3). Im Anschluss an die dadurch bewirkte Revitalisierung der betrieblichen Mitbestimmung entwickelte sich ein kooperatives Verhältnis zwischen Betriebsrat und Tariffkommission.

Dies zeigt, dass die gewerkschaftliche Erneuerung auch ohne das Wohlverhalten des Betriebsrates möglich, aber erheblich schwieriger ist. Ein Betriebsrat, selbst wenn er sich nur verbal in die Domäne der Tarifarbeit vorwagt, verfügt über erhebliche Ressourcen, mit deren Hilfe er die gewerkschaftliche Organisierung behindern kann. Ein Betriebsrat ist üblicherweise ein handlungs- und sprachfähiger Akteur, der eine kritische Orientierung bezüglich gewerkschaftlicher Interessenpolitik im Betrieb prominent vertreten kann. Er genießt nicht nur die formale Legitimation als gewählte Belegschaftsvertretung, sondern er kann auch auf Loyalitätsnetzwerke bauen und seine Bewegungsfreiheit im Betrieb wie auch Betriebsversammlungen für seine Agitation nutzen. Im Fall der Stralsunder Klinik wurden gar Hausverbote für Ver.di-Tariffkommissionsmitglieder ausgesprochen. Dem standzuhalten hat in erster Linie zur Voraussetzung, dass es gelingt, neben der direkten Ansprache der Belegschaft alternative authentische Interessenrepräsentanten aufzubauen und/oder Kritiker einzubinden.

### (3) Symbiotische Koexistenz

In den übrigen Untersuchungsfällen bedingungsgebundener Tarifarbeit entwickelt sich eine symbiotische Beziehung zwischen Betriebsrat und Tarifkommission. Nicht Repräsentationsstreitigkeiten, sondern Kooperation, Kommunikation und wechselseitige Anerkennung der jeweiligen Handlungsdomänen prägen die Beziehung zwischen beiden Akteuren (Abbildung 14).

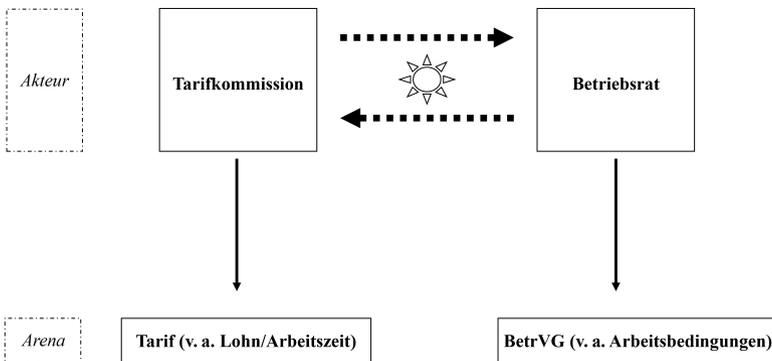


Abbildung 14: Betriebsrat und Tarifkommission in symbiotischer Koexistenz

Quelle: eigene Darstellung

Personell gibt es erhebliche Überschneidungen in beiden Gremien. Mindestens der Betriebsratsvorsitz und die Stellvertretung sind zugleich in der Tarifkommission engagiert. Die personelle Verflechtung befördert, dass beide Akteure sich wechselseitig bei ihrer Zielerreichung unterstützen. So bringen beispielsweise Betriebsräte wichtiges betriebsinternes Wissen in die Tarifkommission ein oder nutzen ihre Mitbestimmungsrechte zum Wohle der Tarifarbeit (u. a. Informationsrechte). Ihre Legitimation als gewählte Vertreter, ihre Repräsentationsfähigkeit in der Belegschaft, ihre Zeitressourcen, ihr Zugang zu betrieblichen Räumen für Treffen und vieles mehr können die Tarifarbeit unterstützen. Die Tarifarbeit wiederum kann den Betriebsrat stärken, indem beispielsweise im Rahmen der Tarifverhandlungen Vereinbarungen getroffen werden, die die Betriebsratsarbeit erleichtern (vgl. Kap. 12.3). Die symbiotische Koexistenz zwischen Betriebsrat und Tarifkom-

mission kann *neben* den genannten Vorteilen zugleich auch mit Nachteilen für die Zielerreichung in beiden Arenen einhergehen. Denn die engen personellen Verflechtungen sind die Grundlage dafür, dass etwaige Legitimitätsdefizite von engagierten Individuen in der einen Arena negativ auf die Interessenpolitik in der anderen Arena ausstrahlen können (Gesoma, Tiermetz, Talklinik). So leidet die Aktivierungs- und Mobilisierungsarbeit der Tarifkommission in der Talklinik darunter, dass in diesem Gremium Betriebsräte engagiert sind, die mit erheblichen Vertrauensverlusten in der Belegschaft zu kämpfen haben (vgl. Kap. 10.2.3).

Sieht man noch genauer hin, dann offenbaren sich drei Unterformen, wie sich die symbiotische Koexistenz ausgestaltet:

*(3a) Symbiotische Koexistenz als kontinuierliche kommunikative Kooperation*

In dieser Unterform entwickelt sich neben dem Betriebsrat mit der Tarifkommission ein ebenfalls relativ stabiler Akteur mit eigenem betriebsinternen Profil. Die Tarifkommission baut über die Tarifrunden hinweg personelle Kontinuität auf (Bergklinik, Polarkliniken). Man kann daher von einer *echten kommunikativen Beziehung* zwischen zwei relativ *eigenständigen Akteuren der Repräsentation von Beschäftigteninteressen* sprechen.

*(3b) Symbiotische Koexistenz als episodischer Rollenwechsel*

In anderen Fällen ist die Tarifkommission ein zu jeder Tarifrunde neu gewähltes Gremium, das (fast) vollständig aus Betriebsräten besteht (Zuckerwelt, Tiermetz, Gesoma, Waffelhaus). Die Tarifkommission ist hier mehr eine episodisch eingenommene Rolle als ein eigenständig-stabiler Akteur. Entsprechend wird die symbiotische Beziehung zwischen beiden Gremien nicht über koordinierte Kooperation und Kommunikation hergestellt, sondern durch *episodische Rollenwechsel* seitens der Betriebsräte, die in die Tarifkommission gewählt werden und diese bilden.

*(3c) Symbiotische Koexistenz als Kommunikationsepisode*

Eine Zwischenform stellen Tarifkommissionen dar, die zwar personell stabil sind und formal fortbestehen, aber nicht die relative Eigenständigkeit und Kontinuität eines handlungsfähigen Akteurs entwickeln. Sie bleiben von Gewerkschaftssekretären oder freigestellten Betriebsräten mit Doppelman-

dat abhängig, die ihre Aktivität strukturieren. Sie stellt ihre Arbeit nach dem Tarifabschluss ein und tritt erst zur nächsten Tarifrunde wieder zusammen. Die Tarifkommission ist als episodische Institution zu charakterisieren. Als solche pflegt sie nicht kontinuierlich, sondern nur episodisch eine echte kommunikative Beziehung mit dem Betriebsratsgremium (Talklinik).

Auffällig ist, dass die symbiotische Koexistenz als episodischer Rollenwechsel allein in den NGG-Fällen auftritt. Dies ist nicht verwunderlich. Denn der strategische Fokus in der hauptamtlichen Betriebsarbeit liegt in den untersuchten NGG-Regionen bei der Zusammenarbeit mit Betriebsräten. In der Regel lösen sich im NGG-Bereich die Tarifkommissionen auf, sobald die Verhandlungen abgeschlossen sind. Anders ist dies im Konzept bedingungsgebundener Tarifarbeit nach Oliver Dilcher, in dem der Tarifkommission als eigenständigem Akteur ein größerer Stellenwert beigemessen wird (vgl. Kap. 2).

*Fazit: Betriebsräte und betriebliche Tarifkommissionen zwischen Konkurrenz und Koexistenz*

Die Hoheitskonflikt-These erweist sich für diese Untersuchung als fruchtbarer, aber zu einseitiger Blickwinkel. Betriebsräte, die mit betrieblichen Tarifkommissionen konfrontiert sind, sehen ihre Vertretungshoheit für Arbeitsinteressen in keinem der untersuchten Fälle gefährdet. Konflikte sind keineswegs »vorprogrammiert«. Dies bestätigen Fallstudien zu Organizing im Krankenhaus- und Windenergiebereich sowie zu Tarifabweichungen: Haipeter (2010a) berichtet in den Fällen zu tariflich geregelten Tarifabweichungen von keinerlei Spannungen bei sehr großen personellen Dopplungen zwischen Betriebsrat und gewählter Tarifkommission. In zwei von zwölf Fällen gab es Konflikte zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft, einmal aufgrund einer grundsätzlichen Gewerkschaftsfeindlichkeit und ein andermal aufgrund der Deutung von Tarifabweichungen als Verhandlungsgegenstand der betrieblichen Arena (Haipeter 2010a: 303). Im Zuge der Untersuchung von Organizing in der Windenergiebranche ist in zwei von sechs Fällen dokumentiert, dass der Betriebsrat die gewerkschaftlichen Organisationsprojekte als Einmischung in seine Hoheitsdomäne empfand (Thünken 2019). Dies wird auch im Falle von Organizing-Projekten an zwei Universitätsklinken beschrieben. Nachtwey und Thiel (2014) argu-

mentieren indes, dass dies durch eine behutsame Ansprache und proaktive Einbindung der Personalräte vermeidbar gewesen wäre. In beiden Kliniken kommt es zu Annäherungen zwischen den Personalräten und den Aktiven aus den Organizing-Projekten. Die drei Studien rekonstruieren indes die Beziehungsmuster zwischen Betriebsrat und Tarifkommission – sofern es letztere gab – nicht.

Die vorliegenden empirischen Daten erlauben es, drei typische Beziehungsformen zu unterscheiden. Sowohl die stille Konkurrenz als auch die denunziatorische Koexistenz gehen durchaus mit Konflikten einher, wenn auch diese nicht aus der Frage entspringen, wer denn die Hoheit für die Artikulation von Arbeitsinteressen hat. Einen offenen Konflikt zwischen beiden Akteuren hat es in keinem der untersuchten Fälle gegeben. Nichtsdestotrotz erschwerten Konflikte im Falle stiller Konkurrenz und denunziatorischer Koexistenz die gewerkschaftliche Organisation. In neun der zehn Fälle entwickelte sich allerdings das Muster einer symbiotischen Koexistenz zwischen Tarifkommission und Betriebsrat.

Dass es keine offenen (Hoheits-)Konflikte gab, mag man auf den Umstand zurückführen, dass die ausgewählten Fallstudien alles Beispiele darstellen, in denen die Anwendung bedingungsgebundener Tarifarbeit zumindest anfänglich mit einer positiven Organisierungsdynamik einherging. Der Fall der Bergklinik zeigt aber beispielsweise, dass es trotz denunziatorischer Koexistenz von Betriebsrat und Tarifkommission möglich ist, erfolgreich betriebliche Organisationsmacht aufzubauen und schließlich zu einer symbiotischen Koexistenz zu gelangen. Dass die Mehrzahl der Fallbeispiele diesem Muster entspricht, kann man neben der Fallauswahl auch auf andere Gründe zurückführen. Ob die folgenden Gründe rechtfertigen, von einer Tendenz zur symbiotischen Koexistenz auszugehen, müsste zukünftige Forschung prüfen.

*Erstens:* Betriebsrat und Tarifkommission agieren in institutionell-legislativ relativ klar abgesteckten Handlungsdomänen. Dem Betriebsrat ist es beispielsweise untersagt, Beschäftigtenbelange zu regeln, die üblicherweise in Tarifverträgen geregelt werden (§ 77 Abs. 3 BetrVG). *Zweitens:* Die untersuchten Tarifkommissionen entwickelten in der Minderzahl der Fälle Eigenständigkeit und Kontinuität, während die Interessenrepräsentation durch den auf vier Jahre gewählten Betriebsrat zeitlich relativ stabil war. *Drittens:* Sich in der Tarifkommission zu engagieren, ist für Betriebsräte naheliegend, sofern sie nicht antigewerkschaftlich eingestellt sind. Denn dadurch eröffnen sich für sie neue Wege, Beschäftigteninteressen durch-

zusetzen und sich so zu profilieren. Ähnliches stellt Haipeter (2010b: 288) im Kontext von Tarifabweichungen fest. Außerdem müssen Betriebsräte aufgrund ihres besonderen Kündigungsschutzes weniger Scheu haben, sich als Tarifkommissionsmitglied dem Konflikt mit der Kapital-Seite auszusetzen. Dies sind gewichtige Gründe für die relativ engen personellen Verflechtungen zwischen Tarifkommission und Betriebsrat, die wiederum symbiotische Beziehungen befördern. *Viertens*: Die Fähigkeit bzw. Bereitschaft der engagierten Personen in Betriebsrat und Tarifkommission, ihre Rollen flexibel zu handhaben und etwaige Spannungen zwischen den Rollen auszuhalten, scheint – zumindest in den untersuchten Fällen – relativ ausgeprägt zu sein (vgl. Kap. 12.4).

## 12.6 Betriebssyndikalismus-These: betrieblich verengter Solidarhorizont der Aktiven?

Abschließend soll die Bedeutung betriebssyndikalistischer Tendenzen auf die Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit untersucht werden. Denkbar ist, dass die betrieblichen Aktiven sich nicht an überbetrieblichen Solidarnomen in der Tarifarbeit auszurichten bereit waren und sich in ihrem gewerkschaftlichen Engagement ausschließlich auf ihre betriebliche Insel konzentrierten (vgl. Kap. 4). Dieses Kapitel behandelt daher die Frage, inwiefern die bedingungsgebundene Tarifarbeit in den Untersuchungsfällen durch betriebssyndikalistische Tendenzen überlagert wurde. Derlei Tendenzen würden bei der Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit ihren Tribut fordern – entweder in Form von Friktionen mit übergeordneten Gewerkschaftsinstanzen oder in Form einer wettbewerbsorientierten Tarifpolitik, welche die Hoffnung schmälerte, über betriebsnahe (Haus-)Tarifarbeit tarifliche Branchentariflösungen zu stützen. Würden sich starke betriebssyndikalistische Tendenzen in einem Sample ausfindig machen lassen, in dem überwiegend Positivfälle bedingungsgebundener Tarifarbeit ausgewählt wurden, wäre dies für die Bewertung diese Revitalisierungsansatzes sehr bedeutsam.

*Tarifpolitische Wege im Sample*

In allen Betriebsfallstudien, in denen es einen branchentariflichen Referenzrahmen gab, war bzw. ist dieser die Zielmarke der gewerkschaftlich Engagierten.<sup>103</sup> Beispielsweise berichtet ein Aktiver der ersten Stunde aus den Polarkliniken: »Wir haben natürlich immer auf den TVöD als Benchmark geguckt und haben zugesehen, dass wir versuchen in den meisten Bereichen besser zu sein« (TK-I). Der zentrale Aktive bei Waffelhaus nennt Haustarifverträge, die unterhalb der Fläche verharrten, »halbherzig« und kritisiert, dass diese auf die Gewinninteressen der Unternehmensseite zugeschnitten seien (BRV 74, 103). Derlei Branchentarifstandards wurden in der Regel als zentrale Vergleichsnormen genutzt, um in den Belegschaften ein Ungerechtigkeitsbewusstsein zu befördern (vgl. Kap. 9).

Außer in der Wald-, Tal- und Bergklinik entstehen nach Jahren der bedingungsgebundenen Tarifaueinandersetzungen schließlich auch Tarifverträge auf Branchenniveau – zuweilen liegen sie sogar in Teilen über dem Branchentarif (Waffelhaus, Rehaklinik Polar). In der Berg- und der Talklinik wurde dieses Niveau bisher nicht erreicht. Es ist aber nicht nur das von den Hauptamtlichen, sondern auch von den Ehrenamtlichen entschlossen angestrebte Ziel, beim eigenen Haustarif nicht zuletzt in der Lohnhöhe mit dem TVöD gleichzuziehen.

Widerspricht dem nicht, dass die Tarifkommissionen der Berg- und auch der Polarkliniken sich dagegen entschieden haben, sich in den Manteltarif des Dinero-Konzerns einzugliedern? Sollte dies nicht die Sorge nähren, dass eine Stärkung überbetrieblicher Tarifarrangements durch jahrelange betriebliche Tarifarbeit erschwert statt erleichtert wird? Wie in Kapitel 12.2 beschrieben ist, waren diese Entscheidungen der betreffenden Tarifkommissionen keineswegs motiviert davon, die betriebliche Wettbewerbsposition auf diesem Weg sichern zu wollen. Der Wunsch und das Interesse, überbetriebliche Tarifaueinandersetzungen mit dem Unternehmen zu führen, sind durchaus vorhanden – allerdings unter der Prämisse, dass dies vor Ort mit tariflichen Verbesserungen einhergeht und die gewohnte Einflussnahme auf die Tarifarbeit gesichert bleibt. So ist eine geäußerte Sorge, dass sich der erlebte enge Zusammenhang zwischen der betrieblichen Organisationsmacht vor Ort und dem guten, auf die

---

103 Für den Fall des fleischverarbeitenden Betriebes Tiermetz gibt es als Bezugsrahmen keinen Branchentarifvertrag. Insofern ist der dort geltende Haustarifvertrag – bei aller Kritik an diesem – ein tariflicher Leuchtturm in einem Meer weißer Flecken (vgl. Kap. 8.2).

Mitgliederinteressen abgestellten Verhandlungsausgang auflösen könnte, wenn Tarifverhandlungen die Gestalt einer komplexen Kompromissuche in einem großen Verbund mit sehr heterogener gewerkschaftlicher Organisiertheit annehmen. Der Weg zu einem einheitlichen Konzerntarifwerk bei Dinero stellt daher gewerkschaftlicherseits eine komplexe strategische Aufgabe dar, deren nötige Beteiligungsintensität aufwendig zu werden verspricht. Aber die Zentrifugalkräfte des quasi-marktwirtschaftlichen Wettbewerbs im Krankensektor schlagen sich in den untersuchten Dinero-Kliniken nicht in starken betriebsegozentrischen Tendenzen nieder, die diesen Weg aus Sicht der Aktiven als nicht erstrebenswert erscheinen lassen. Unterhalb des Branchentarifs zu bleiben, um im lokalen Wettbewerb einen Konkurrenzvorteil zu haben, wird nicht nur in den Polarkliniken, sondern auch in der Bergklinik explizit verneint (BR-II 136). Dies bewertete eine Aktive der Bergklinik beispielsweise als »Lohndumping« (TK-II). Sie verweist darauf, dass Fachkräfteengpässe vielmehr geböten, mit den Kliniken gleichzuziehen, die das Niveau des öffentlichen Dienstes zahlten (TK-II 114–123).

#### *Betriebssyndikalistische Friktionen und Ambivalenzen in der untersuchten Tarifarbeit*

Mit der Waldklinik gibt es einen Untersuchungsfall, in dem ein rein betriebliches Lohnwerk an der Tarifkommission vorbei vereinbart wurde. In der Tat ist das der Fall im Sample, bei dem faktisch ein Lohnwerk etabliert wurde, das nicht am TVöD gemessen und unabhängig vom gewerkschaftlichen Pfad vereinbart wurde (vgl. Kap. 9.3.1). Dass die Klinik Entgelte auf TVöD-Niveau nicht zahlen konnte, war bei manchen Beschäftigten und Belegschaftsvertreterinnen der zweiten Reihe ein Anlass zur Sorge. Allerdings ergab eine Umfrage, die noch kurz vor dem »Putsch« des Betriebsrates durchgeführt wurde, dass die Beschäftigten mehrheitlich befürworteten, den tariflichen Weg mit Ver.di zu gehen. Das hieß, den TVöD anzustreben, was einer zentralen Aktiven zufolge das breit geteilte Ziel war (TK-I<sub>c</sub> 18). Negativ in Richtung einer betriebssyndikalistischen Tendenz wirkte in diesem Fall, dass es den gewerkschaftlichen Repräsentantinnen an Informationen fehlte, die stichhaltig belegt hätten, dass die Klinik betriebswirtschaftlich in der Lage ist, sich deutlich dem TVöD anzunähern, ohne Arbeitsplätze infrage zu stellen. Eine auf betriebliche Harmonie gerichtete familialistische Betriebskultur

scheint derlei Tendenzen zu bestärken.<sup>104</sup> Dies untermauert der Vergleich mit dem Fall der sächsischen Schwarzbach-Klinik (Name geändert), auf dem am Rande der Interviews mit Haupt- und Ehrenamtlichen aus der Bergklinik – einem Nachbarstandort – wiederholt Bezug genommen wird.

In der Schwarzbach-Klinik brach die Tarifkommission im Verhandlungsverlauf ein und optierte gegen die hauptamtliche Verhandlungsführung für einen Tarifabschluss, der Entgelte unterhalb des Mindestlohnes beinhaltet hätte. Die Verhandlungen wurden abgebrochen. Auch hier verhandelten Belegschaftsvertreter mit einer Klinikleitung, die traditionell ein »fast familiäres Verhältnis« (BR-II) pflegten. Neben dieser betrieblichen Kultur führt die beteiligte Hauptamtliche das Einknicken darauf zurück, dass die Verhandlungen begannen, kurz nachdem sie zu der Klinik stieß und daher der im Dilcher-Konzept bedingungsgebundener Tarifarbeit übliche Vorbereitungsworkshop nicht stattgefunden hatte (HA-LBZ-I<sub>b</sub> 26). Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Gegenargumentation der Leitung seien dagegen die gleichen gewesen wie in der Bergklinik (ebd.). Erst im Zuge einer Mediation zwischen der Verhandlungsführung und den Tarifkommissionsmitgliedern wurden die Spannungen abgebaut. Dabei wurden der satzungsgemäße Entscheidungskorridor der Tarifkommission aufgezeigt und die Fakten zur betriebswirtschaftlichen Tragfähigkeit der ursprünglich anvisierten Forderungen erörtert (HA-BZ-VI 81). Schließlich wurde in einem neuen Verhandlungsanlauf eine tarifliche Lösung gefunden, welche die Ver.di-internen tarifpolitischen Leitplanken nicht durchbricht. Die Beziehung der Aktiven zur Organisation Ver.di konnte gekittet werden.

Es liegt auf der Hand, dass in Haus- bzw. Firmentarifprojekten der *betriebswirtschaftlichen Realität* des Einzelbetriebs bzw. des Unternehmens anders als in Flächentarifverhandlungen Rechnung getragen werden muss. In Flächentarifverhandlungen wird sich klassischerweise neben Abschlüssen in Leitbranchen und volkswirtschaftlichen Daten wie der Inflation überwiegend an wirtschaftlichen Kennziffern des Branchenverbands und dem »Durchschnittsbetrieb« des Tarifgebiets orientiert, was auch ausdrücklich in Kauf nimmt, dass einzelne Betriebe in ihrem Fortbestand infrage gestellt werden (Kädtler 2014: 439; Schnabel 2000: 50 ff.). Demgegenüber wird die Haustariflösung der konkreten betriebswirtschaftlichen Situation des Einzelbetriebs angepasst (dazu am Beispiel von Tarifabweichungen

---

104 Eine relativ ausgeprägte Verbundenheit mit dem betrieblichen »Oben« spielte verhängnisvollerweise in der Waldklinik mit einer relativ distanzierteren Gewerkschaftsbeziehung vieler Mitglieder im Zuge einer bedingungsgebundenen Tarifarbeit als Tauschgeschäft zusammen.

Haipeter 2010a: 298).<sup>105</sup> Dies zeigt sich auch in latenten normativen Spannungen bei den interviewten Tarifkommissionsaktiven, denen am Herzen liegt, weder den Standort noch die Arbeitsplätze durch das tarifliche Aufbegehren zu gefährden. Dies ist eine wohlbegründete und – unter den aktuellen Machtverhältnissen – kaum hintergehbare Sorge. Sie findet ihren Ausdruck nicht zuletzt darin, dass die haustariflichen Lösungen, langgestreckte Angleichungsprozesse an den Branchentarif oder Konzessionen an die betriebswirtschaftlichen Flexibilitätsansprüche der Unternehmensseite beinhalten. So wird bei Zuckerwelt der Flächentarif erst nach 12 Jahren erreicht. Ein anderes Beispiel ist, dass in den Polarkliniken, um den Standort zu erhalten, ein »atmendes System« (HA-BU-I) tarifiert wurde. Einer schwankenden Auslastung wurde durch eine Jahresarbeitszeitregelung Rechnung getragen und die Höhe der Jahressonderzahlung wurde an die Jahresbilanz des Unternehmens gekoppelt.

### *Gewerkschaftlicher Solidarhorizont betrieblich Aktiver*

Trotz allem zeigen die Interviews und insbesondere auch die systematische Online-Fragebogenerhebung, dass der Solidarhorizont der befragten Aktiven in den meisten Fällen nicht an der Betriebsgrenze endet und eine wettbewerbsorientierte Tarifpolitik kaum Zustimmung erntet (Abbildung 15). Ge-

---

<sup>105</sup> Allerdings werden auch Flächentarife flexibilisiert. In diesen treten schon seit über einer Dekade gesamtwirtschaftliche Aspekte in den Hintergrund (Bispinck/Schulten 2008). Sie werden zunehmend zu »Rahmenabkommen mit nachverhandelbaren Größen« (Bahnmüller 2010b: 82), die selbst für die Beschäftigten einer Branche keine untere Haltelinie mehr garantieren: »Tarifpolitische Standards werden demnach immer weniger als konstante, für alle Unternehmen gleichermaßen verbindliche Größen angesehen, sondern gelten als variable betriebswirtschaftliche Parameter zur permanenten Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit« (Bispinck/Schulten 2005: 466; vgl. auch Holst 2011). Wie in Kapitel 8.1 gezeigt wird, ist im Krankenhaus- und Rehakliniksektor der TVöD gewerkschaftlicherseits der zentrale Bezugsrahmen. Ansatzweise ist aber auch der öffentliche Dienst von ähnlichen Entwicklungen wie die Privatwirtschaft geprägt. Die Arbeitsbeziehungen wurden seit den 2000er Jahren heterogener und dezentraler; Marktmechanismen und atypische Beschäftigung gewinnen an Bedeutung (Keller 2014). Der in den untersuchten Akut- und Rehakliniken bemühte Entgeltvergleich mit dem öffentlichen Dienst hat daher einen Haken. Schließlich ist der öffentliche Dienst »längst nicht mehr der ›Modellarbeitgeber‹, als der er lange galt« (Keller 2014: 331). So blieben beispielsweise die TVöD-Löhne zwischen 2000 und 2014 sehr deutlich hinter dem Verteilungsspielraum der EZB zurück und hinkten auch der gesamtwirtschaftlichen Preis- und Produktivitätsentwicklung hinterher (Bispinck 2016: 187). Das heißt allerdings nicht, dass die Arbeitsbedingungen im öffentlichen Dienst – gerade in Ostdeutschland – für viele Klinikbelegschaften einen Aufwärtsvergleich bieten.

rade diese Aktiven sind es, die mit ausgeprägter Deutungshoheit in ihrer Belegschaft normative Orientierungen in Gewerkschaftsfragen verankern können, Entscheidungen treffen und das Scharnier zur Gewerkschaftsorganisation bilden. Daher ist die Frage sehr bedeutsam, inwiefern sich unter den Aktiven betriebssyndikalistische Tendenzen zeigen.

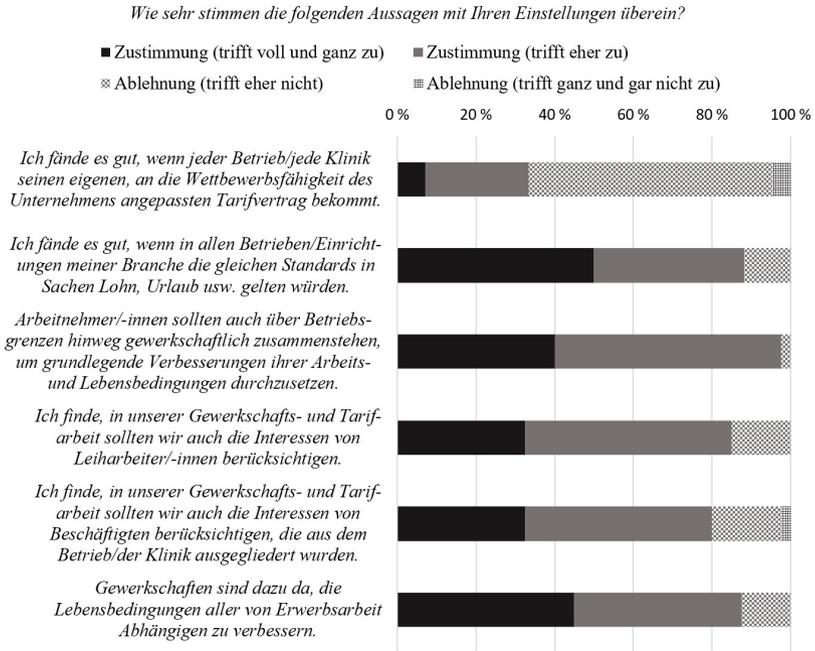


Abbildung 15: Gewerkschaftlicher Solidarhorizont der Aktiven

Anmerkung: Die ersten beiden Fragen wurden von 42, die übrigen von 40 Aktiven beantwortet (zwei nutzten demnach bei letzteren Fragen die Option »keine Antwort«). Als Aktive gelten an dieser Stelle alle Online-Befragungsteilnehmer, die angaben, NGG- bzw. Ver.di-Mitglied zu sein und im Betriebsrat, in der Tarifkommission oder als Tarifberater engagiert zu sein. Mit Blick auf die Größe der Aktivenkerne ist die Anzahl der ausgefüllten Fragebögen sehr zufriedenstellend, weil über alle Intensivfälle hinweg drei Viertel der Aktiven teilnahmen (vgl. Kap. 7.3).

Quelle: eigene Darstellung

Von der übergroßen Mehrheit der befragten Aktiven wird ein tarifnormbezogener Betriebssyndikalismus abgelehnt (übersichtshalber werden die Antworten »trifft eher zu« und »trifft voll und ganz zu« als Zustimmung und die Antworten »trifft eher nicht zu« und »trifft ganz und gar nicht zu«

als Ablehnung zusammengefasst): Zwei Drittel der 42 befragten Aktiven spricht sich gegen betriebsindividuelle, auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens angepasste Tarifverträge aus. Nur ein Drittel befürwortet diese. Eine noch deutlichere Sprache spricht das Antwortverhalten zu einem weiteren Item des gleichen Themas. Denn 88 Prozent befürworteten in Sachen Lohn, Urlaub usw. gleiche tarifliche Standards in allen Betrieben der eigenen Branche.

Statt auf eine betriebliche Gewerkschaftsfokussierung hinzudeuten, werden auch weitere, über die Betriebsgrenzen hinausweisende gewerkschaftliche Solidarorientierungen von den Befragten sehr breit geteilt. 39 der 40 befragten Aktiven stimmen der Aussage zu, dass Arbeitnehmer/-innen auch über Betriebsgrenzen hinweg gewerkschaftlich zusammenstehen sollten. In die gleiche Richtung deuten zudem die Positionierungen zu der Aussage, man solle in der eigenen Gewerkschafts- bzw. Tarifarbeit auch die Interessen von Beschäftigten berücksichtigen, die nicht zur Belegschaft im engeren Sinne gehören. Bezogen auf Leiharbeitende befürworteten dies 85 Prozent der 40 Befragten; bezogen auf Ausgegliederte 80 Prozent. 88 Prozent der 40 befragten Aktiven stimmen der Aussage zu, dass Gewerkschaften dazu da sind, die Lebensbedingungen aller von Erwerbsarbeit Abhängigen zu verbessern.

Im Antwortverhalten der befragten Aktiven gab es zwischen den Betriebsfällen und zwischen der Gruppe der NGG- bzw. der Gruppe der Ver.di-Fälle keine nennenswerten Unterschiede. Einzig bei einem Item (»Gewerkschaften sind dazu da, die Lebensbedingungen aller von Erwerbsarbeit Abhängigen zu verbessern«) stimmten 100 Prozent der 15 befragten NGG-Aktiven gegenüber »nur« 80 Prozent der 25 befragten Ver.di-Aktiven der Aussage zu.<sup>106</sup>

Je nach Fallbetrieb drücken sich derlei überbetrieblich-gewerkschaftliche Solidarorientierungen auch in konkretem Handeln aus, wenn dies auch nur auf wenige Personen oder einzelne Situationen zutrifft und in

---

106 Bezöge man in die Auswertung die 35 Antworten einfacher Mitglieder ein, würde sich das grundsätzliche Bild kaum verändern. Die Ablehnung wettbewerbsorientierter Tarifpolitik fiel unter allen Befragten – Aktive und »einfache« Mitglieder zusammengenommen – um drei bzw. vier Prozent geringer aus, als dies unter Aktiven allein der Fall ist. Die Unterstützung für Leiharbeitende fiel um 14 Prozent auf 71 Prozent, die für Ausgegliederte stieg um ein Prozent. Dass Gewerkschaften für alle Erwerbstätigen da sind, würde eine um fünf Prozent höhere Zustimmung erhalten und das Zusammenstehen über Betriebsgrenzen hinweg zwei Prozentpunkte weniger. Die Gesamtanzahl und die betriebliche Verteilung des Rücklaufs von »einfachen« Mitgliedern sind für eine ansatzweise aussagekräftige deskriptive Analyse indes zu gering (vgl. Kap. 7.3).

der Regel dadurch begrenzt wird, dass die Interviewten durch ihr betriebliches Engagement sowie ihre Erwerbsarbeit bereits stark beansprucht sind. Es wird sich beispielsweise ehrenamtlich in außerbetrieblichen Gewerkschaftsgremien engagiert (sofern die Beziehung zum Hauptamt nicht durch Beteiligungs- und Unterstützungsdefizite zerrüttet ist), es werden gewerkschaftliche Fachveranstaltungen oder Kundgebungen besucht, überbetriebliche Gewerkschaftskampagnen innerbetrieblich aufgegriffen oder Solidarität mit anderen Belegschaften auf dem Betriebsgelände, der Region bzw. Branche geübt (z. B. durch fachliche Hilfe bei Betriebsratsgründungen oder Solidaritätsbekundungen angesichts drohender Werksschließungen). Sofern vorhanden, sind betriebliche Aktive jedes Fallbetriebs außerdem in die Gesamt- und Konzernbetriebsratsstrukturen involviert. Insofern verwundert es nicht, dass betriebssyndikalistische Tendenzen im Sample nur im Falle der Waldklinik ein Grund waren, der die Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit behinderte.

*Fazit: Mehr Licht als Schatten unter der Sonne der Solidarität*

Die Wald- und die Schwarzbach-Klinik sind Beispiele, die dazu mahnen, die Gefahr eines tarifpolitischen Wettbewerbssyndikalismus nicht zu bagatelisieren. Sie mahnen auch dazu, die Beziehung zwischen Hauptamtlichen und Aktivenkreis behutsam aufzubauen, etwaigen tauschlogischen Gewerkschaftsorientierungen stärker bindende Alternativen anzubieten und allem voran ambitionierte Forderungen in Richtung Flächentarif eingehend zu legitimieren, indem bestechende Fakten zu deren betriebswirtschaftlicher Tragfähigkeit geliefert werden. Einen organisationalen Entscheidungskorridor in Tariffragen zu definieren, erwies sich in der Schwarzbach-Klinik zudem als wichtige Sperrklinke gegen wettbewerbssyndikalistische Orientierungen. In den übrigen Fällen wird der jeweilige Flächentarif stabilisiert – entweder durch den Beitritt in den Flächentarifverbund, einen Anerkennungstarifvertrag oder durch Haustarife mit wachsender Nähe zu jenem Referenzwerk.

Die Gefahr eines Betriebssyndikalismus als Treiber von Friktionen erwies sich in den untersuchten Fällen als randständig. Diese Einschätzung ergibt sich (a) aus den tariflichen Entwicklungsverläufen in den Betriebsfallstudien (mit Ausnahme der Waldklinik) in Richtung der Fläche oder über sie hinaus, (b) aus dem tendenziell überbetrieblich-inkluisiven Solidarho-

rizont der großen Mehrheit der befragten Aktiven und dem Engagement einzelner Aktiver in überbetrieblichen Gewerkschaftszusammenhängen sowie (c) daraus, dass die Organisierungsdynamiken maßgeblich durch das Gerechtigkeitsmotiv gleicher Bezahlung von gleicher Arbeit motiviert wurden. Daher zeugt diese Untersuchung von einem erheblichen *Solidaritätspotenzial* und der Möglichkeit, *überbetriebliche Tarifarrangements zu stärken*, indem Belegschaften über Haus- und Firmentarifpolitik mittels bedingungsgebundener Tarifarbeit aktiviert und mobilisiert werden – zumindest unter ähnlichen Rahmenbedingungen, wie relativ attraktiven Flächentarifarrangements (etwa dem TVöD oder den Branchentarifen in der Süßwarenindustrie), betrieblicher Prosperität oder verhältnismäßig moderaten Arbeitslosenquoten. Statt von *überlagernden* betriebsyndikalistischen Tendenzen wäre unter vergleichbaren Rahmenbedingungen eher von *subdominanten* Tendenzen im Rahmen betrieblicher Tarifpolitik auszugehen, wenn zukünftige Forschung über die hier vorgelegte Exploration hinausginge und auf breiterer empirischer Basis sowie in anderen Branchen Haus- und Firmentarifpolitiken unter dieser Fragestellung untersuchte. Diese Annahme wird von Studien gestützt, die zeigen, dass Betriebsräte dem Trend zur Verbetrieblichung der Tarifpolitik weit überwiegend skeptisch bis ablehnend gegenüberstehen (Nienhäuser/Hoßfeld 2010; Amlinger/Bispinck 2016). Selbst im Falle von defensiven Tarifabweichungen werden keine Solidaritätsprobleme aufgrund unterschiedlicher Deutungen zur Reichweite materieller Konzessionen berichtet. Statt »Betriebskoalitionen« – aus Management, Betriebsrat und Beschäftigten – bildeten sich »Arbeitnehmerkoalitionen« – aus Betriebsrat, Gewerkschaft und Beschäftigten (Haipeter 2010a: 246, 305).

## 12.7 Ergänzung: Trägheit und Widersprüche institutioneller Machtressourcen

Eine Stärke institutioneller Machtressourcen aus Sicht der Lohnabhängigen ist es, dass sie erkämpfte Basiskompromisse über Zeiten hinweg erhalten, in denen sich das Kräfteverhältnis zu deren Ungunsten entwickelt haben mag. Institutionelle Macht hat indes einen »Doppelcharakter«: »Sie gewährt Gewerkschaften zwar mitunter Rechte, führt aber zugleich zur Einschränkung ihrer Handlungsfähigkeit« (Schmalz/Dörre 2014: 227 f.). Bei Gesoma

– und mit Abstrichen auch bei Waffelhaus und Zuckerwelt – wirkte sich die zeitliche Trägheit der institutionellen Machtressource flächentariflicher Eingruppierungsordnungen negativ auf den Organisationsansatz bedingungsgebundener Tarifarbeit aus.

In den drei NGG-Betrieben – allen voran Gesoma – krankte die zunächst sehr positive gewerkschaftliche Organisation auch daran, dass die zur Anwendung gebrachten flächentariflichen Bestimmungen zur Eingruppierung von Mitarbeitern veraltet waren und daher große Interpretationsspielräume für die Unternehmensseite ließen. Beschäftigte wurden – im Vergleich zu den Forderungen der gewerkschaftlichen Interessenrepräsentanten – enttäuschend niedrig eingruppiert (vgl. Kap. 10). Eingruppierungen auf dem Rechtsweg infrage zu stellen, ist gemeinhin ein langwieriges Unterfangen mit sehr unsicheren Erfolgsaussichten. In 90 Prozent der Fälle verliere der Kläger bei Eingruppierungsfragen, so der Betriebsratsvorsitzende von Waffelhaus (BRV 122). Zwar wird in der Süßwarenindustrie seit 1992 um einen neuen Eingruppierungskatalog gerungen. Aber die Machtressourcen der NGG haben bisher nicht gereicht, die Kapital-Seite dazu zu bringen, diese Kriterien im Sinne der NGG zu reformulieren. Dies wirkt auf die Erneuerungsfälle negativ zurück.

In allen drei Fällen folgten zähe nachgelagerte Gefechte der gewerkschaftlichen Betriebsräte um eine bessere Eingruppierung, welche lediglich im Fall von Waffelhaus durch ein sehr geschicktes und entschlossenes Taktieren zu einem Ende gebracht wurden, das allen Beschäftigten des Betriebes zugutekam. Im Zuge der eingeschlagenen Taktik gerieten die Aktiven bei Waffelhaus aber in Konflikt mit übergeordneten NGG-Ebenen, die seit vielen Jahren an einer neuen Eingruppierungsordnung arbeiteten und ihren Weg gefährdet sahen. Dies trug maßgeblich zu einer ambivalenten Bindung der Aktiven an die Gewerkschaftsorganisation bei. In den anderen beiden Fällen waren die niedrigen Eingruppierungen ein Beitrag zur Wahrnehmung der Mitglieder, gewerkschaftlich nicht zufriedenstellend wirkmächtig gewesen zu sein.

Tragischerweise werden so letztendlich Betriebe mit schwacher betrieblicher Organisationsmacht oder ambivalenter Gewerkschaftsbindung der betrieblichen Scharnierpersonen den jeweiligen Flächentarifverbänden zugeführt.

## 12.8 Zwischenfazit I: betriebliche Tarifkommissionen als gewerkschaftliche Grenzinstitutionen

Betriebliche Tarifkommissionen sind kein grundsätzlich neues Phänomen in der Welt der Arbeitsbeziehungen. Obwohl deren Bedeutung durch eine massiv anwachsende Zahl an Haus- und Firmentarifverträgen zunimmt, sind sie aber ein wenig erforschtes Sujet. An dieser Stelle soll ein erster Beitrag geleistet werden, diesen Akteur analytisch einzuordnen und damit die vorstehenden Befunde weiter zu systematisieren. Dafür werden die empirischen Befunde dieses Kapitels unter Rückgriff auf industriesoziologische Konzepte verdichtet. Inwieweit sich die folgenden Charakterisierungen betrieblicher Tarifkommission aus *Haus-* bzw. *Firmentarifobjekten* auf *Branchentarifkommissionen* übertragen lassen, muss eine vergleichende Forschung beantworten. Die folgenden Analysen schaffen dafür eine Vergleichsfolie.

Diese Untersuchung nahm ihren Ausgangspunkt von der Überlegung, dass bedingungsgebundene Tarifarbeit Neuartiges in den deutschen Arbeitsbeziehungen mit sich bringt – insbesondere die direkte Mitgliederbeteiligung an der Tarifarbeit auf Betriebsebene. War in jüngerer Vergangenheit von direkter Partizipation in den industriellen Beziehungen die Rede, bezog sich dies in der Regel auf managementgewährte Einflussmöglichkeiten für die Beschäftigten auf dem *shop floor* etwa in Form von Gruppenarbeit, Qualitätszirkeln oder »Runden Tischen« (u. a. Leminsky 1998; Müller-Jentsch 2008, 2014b; Kißler et al. 2011; Schmierl 2006). In den *Labor Revitalization Studies* wird indes die direkte Beteiligung der Gewerkschaftsmitglieder an Verbandsbelangen in den Blick genommen.

Die Untersuchung der Fallstudien bedingungsgebundener (Haus-)Tarifarbeit zeigt, dass *verschiedene* Partizipationsformen angewendet werden. Es gibt eine Verschränkung von »direkter Partizipation« und »delegativer Partizipation« (Kißler et al. 2011: 40). Unter ersteres fällt, wenn Mitglieder direkt an der Tarifarbeit beteiligt werden, indem sie informiert, befragt oder gar zur Entscheidung aufgerufen werden, ob ein Verhandlungskompromiss anzunehmen oder abzulehnen ist. Unter zweiteres fallen betriebliche Tarifkommissionen. Mit ihnen steht ein besonders engagementbereiter Kreis von Gewerkschaftsmitgliedern im Zentrum der Haustarifarbeit. In der Regel werden die betrieblichen Tarifkommissionen von den Gewerkschaftsmitgliedern eines Betriebes bzw. eines Unternehmens gewählt. Die

Fallanalysen im Organisationsbereich von Ver.di haben offenbart, dass die betrieblichen Tarifkommissionen eine zentrale und relativ eigenständige Rolle in der Dramaturgie bedingungsgebundener Tarifarbeit spielen. In den Fällen aus dem Organisationsbereich der NGG treten sie auch als Akteur auf die Bühne der Tarifarbeit, allerdings weniger profiliert und eigenständig (vgl. Kap. 12.5).

Um die Rolle und Funktion betrieblicher Tarifkommissionen im institutionellen Geflecht der Arbeitsbeziehungen im Rahmen betrieblicher bzw. betriebsnaher Tarifarbeit zu fassen, hilft es, auf den Begriff der *Grenzinstitution* zurückzugreifen. Mit jenem Begriff charakterisiert Friedrich Fürstenberg (1958) in einem zum Klassiker avancierten Aufsatz ursprünglich die soziale Position von Betriebsräten. Der Betriebsrat bewege sich als Grenzinstitution in einem »institutionell begründeten dreifachen Spannungsverhältnis [...] dreier Interessengruppen, der Belegschaft, der Betriebsführung und der Gewerkschaft« (ebd.: 426). »Hauptmerkmal« seiner »Grenzstellung« sei, »dass er trotz seiner Angewiesenheit auf diese Träger realer Macht gesetzlich vor einem direkten Abhängigkeitsverhältnis bewahrt bleibt« (ebd.). Auch wenn sich diese grundsätzlichen Bestimmungen nur begrenzt auf betriebliche Tarifkommissionen übertragen lassen, so sind diese doch ebenfalls als Grenzinstitutionen zu charakterisieren. Betriebliche Tarifkommissionen bewegen sich allerdings nicht nur im Schnittpunkt von drei, sondern von vier Interessengruppen: der Gewerkschaftsorganisation, der Gewerkschaftsmitglieder, der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat (Abbildung 16).

- (1) *Betriebliche Tarifkommissionen und die hauptamtliche Gewerkschaftsorganisation: eng begrenzte Eigenständigkeit im Zeichen des Solidaritätsproblems*

Anders als beim Betriebsrat handelt es sich bei Tarifkommissionen nicht um eine gesetzlich begründete Institution. Tarifkommissionen werden durch die Gewerkschaftsorganisationen begründet. In verbandsinternen Regularien bestimmt die Gewerkschaftsorganisation nicht zuletzt die Art und Weise, wie sie ihre Funktion in der Institution der Tarifautonomie ausübt. Die Tarifautonomie selbst ist wiederum eingebettet in ein Set an Gesetzen und Rechtsurteilen (Müller-Jentsch 1997: 202 ff.). Gewerkschaftliche Satzungen, Richtlinien und Gepflogenheiten konkretisieren eingehender den Handlungsrahmen von betrieblichen Tarifkommissionen. Insofern sind Ta-

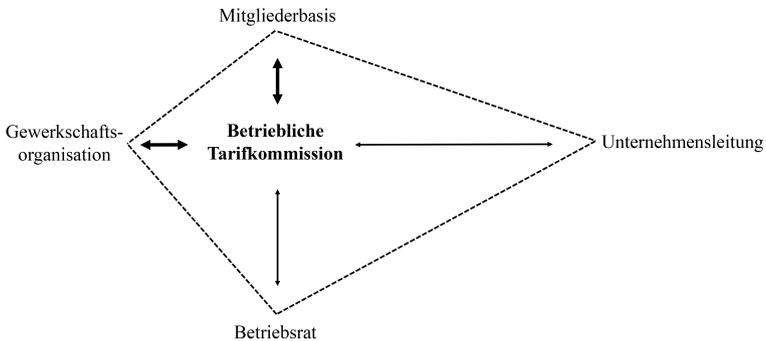


Abbildung 16: Die betriebliche Tarifkommission als gewerkschaftliche Grenzinstitution im Spannungsfeld von vier Interessengruppen

Anmerkung: Die verschiedenen Längen und Dicken der Pfeile verweisen auf Unterschiede in der interessenpolitischen Nähe bzw. Abhängigkeitsbeziehung der betrieblichen Tarifkommission zu den vier Akteuren/Gruppen.

Quelle: eigene Darstellung

rifkommissionen *gewerkschaftliche* Grenzinstitutionen – unabhängig davon, ob diese im Rahmen von Flächen- oder Haus- bzw. Firmentarifverhandlungen agieren.

Die innerverbandlichen formalen Bestimmungen in Ver.di und NGG zu (Haus-)Tarifkommissionen ähneln sich in wichtigen Aspekten und haben doch andere Nuancen. In Ver.di entscheiden die Tarifkommissionen über Aufnahme und Abschluss von Verhandlungen. Zugleich steht deren Beschluss unter dem Vorbehalt übergeordneter hauptamtlicher Leitungsgremien (vgl. Kap. 2.1.1). In der NGG wird die Entscheidungskompetenz in den Geschäftsordnungen der Landesbezirke unterschiedlich stark betont – in der Tendenz obliegt die Entscheidung zur Aufnahme und Abschluss von Verhandlungen dem Hauptamt, das sich mit der Tarifkommission abzustimmen hat. Letztere hat die Aufgabe, die Verhandlungsführung zu beraten (vgl. Kap. 2.2.1). Die Empfehlungen und Beschlüsse der Tarifkommissionen haben sich überdies im Rahmen der Satzungen und Richtlinien des Verbandes zu bewegen. Grundgedanke dahinter ist, dass auf diesem Wege organisationspolitische (Solidar-)Normen, die aus der überbetrieblichen Gewerkschafts- und Tarifarbeit entspringen, gewahrt bleiben. Lokale

Sonderinteressen sollen schließlich keine negativen Rückwirkungen auf andere Tarifobjekte haben. So gilt in Ver.di eine Richtlinie, die es den Tarifkommissionen beispielsweise untersagt, Vereinbarungen mit Entgelten unterhalb des Mindestlohns zu treffen. Im Zweifel ist damit eine hilfreiche Sperrklinke gegen tarifnormbezogenen Betriebssyndikalismus gegeben. Betriebssyndikalistische Ansätze haben ihre Grundlage nicht zuletzt darin, dass die institutionelle Rolle der betrieblichen Tarifkommission in Haus- und Firmentarifverhandlungen die besondere Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Prämissen begünstigt. Die untersuchten Fallbeispiele sprechen dafür, dass unter vergleichbaren Rahmenbedingungen – betriebliche Prosperität, attraktive flächentarifliche Referenzwerke und moderate Arbeitslosenquoten – betriebssyndikalistische Tendenzen eher subdominant ausgeprägt sind und die überbetrieblichen Handlungs- und Solidarorientierungen der Gewerkschaftsorganisation in der Regel nicht zu Friktionen führen, sondern tendenziell auf Resonanz stoßen (vgl. Kap. 12.6).

Die betrieblichen Tarifkommissionen werden von hauptamtlichen Gewerkschaftern begleitet. Die hauptamtliche Verhandlungsleitung hat eine Stimme in der Kommission und ist damit beauftragt, die Verhandlungen zu führen – entweder mit der gesamten Tarifkommission oder mit einer aus deren Mitte bestimmten Verhandlungskommission.

Über Maßgaben zur Größe und Zusammensetzung der Tarifkommission (z. B. nach Geschlecht, Ausbildungsstatus) hinaus werden von den zuständigen Hauptamtlichen oder durch Geschäftsordnungen auch bestimmte Taktiken und Strategien in die Verhandlungen und in die Vor- und Nachbereitung der Tarifarbeit eingebracht – wie etwa Varianten bedingungsgebundener Tarifarbeit. Eine Besonderheit betrieblicher Tarifkommissionen im Rahmen bedingungsgebundener Tarifarbeit ist, dass diese zu Vermittlern und ggf. auch zu Entwicklern von »Bedingungen« werden und – sofern konsequent betrieben – deren Vertretungs- und Verhandlungspraxis »(Selbst-)Beschränkungen« unterliegen. Je nach Typus bedingungsgebundener Tarifarbeit wird ihnen auch eine mehr oder weniger intensive direkte Mitgliederbeteiligung nahegelegt.

Die Handlungsfähigkeit der betrieblichen Tarifkommission wird schlussendlich stark von der realen Beziehungsgestaltung mit dem Hauptamt beeinflusst – insbesondere davon, inwiefern Hauptamtliche die Tarifkommission anregen und befähigen, die Interessenpluralität der Mitgliederbasis zu aggregieren, die Kommission zu einen und eine eigenständige Rolle in den Verhandlungen und in der Betriebsöffentlichkeit einzunehmen.

In der Regel haben die Hauptamtlichen eine ausgeprägtere Verhandlungskompetenz, weitreichende Informationen (z. B. zur Branchenentwicklung, betriebswirtschaftliches Wissen) und Erfahrungen, wie Verhandlungen und die betriebliche Organisation gestaltet werden können. Zusammen mit den formalen Bestimmungen begründet jenes Kompetenzgefälle ein *grundsätzliches und direktes Abhängigkeitsverhältnis* der betrieblichen Tarifkommission von der hauptamtlichen Gewerkschaftsorganisation. Nichtsdestotrotz haben die gewählten Delegierten eine *relative Eigenständigkeit*. Sie können nicht nur in gewissen Grenzen die hauptamtliche Verhandlungsführung überstimmen, in den Verhandlungen oder der Planung der Tarifikampagne eigene Akzente setzen u. v. m., sondern grundsätzlich die gesamte betriebliche Gewerkschaftspräsenz prägen. Sie unterhalten in der Regel eine viel engere Beziehung zu den Mitgliedern bzw. der Belegschaft als die Hauptamtlichen. Aus dem Grunde hängt die betriebliche Tarifarbeit und die Präsenz »der Gewerkschaft« im Betrieb im besonderen Maße von der Folge- und Engagementbereitschaft der betrieblichen Tarifkommission ab. Waren Betriebsräte klassischerweise »die gewerkschaftliche Organisationsbasis im Betrieb« und somit »Transmissionsriemen wie Puffer zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern« (Schmidt/Trinczek 1999: 107 f.), so wird diese Aufgabe nun auch von der Tarifkommission übernommen. Durch sie wird der »faktische Ausschluss der Gewerkschaft aus dem Betrieb« (ebd.) aufgehoben. Insofern besteht ein *wechselseitiges Abhängigkeitsverhältnis* zwischen betrieblicher Tarifkommission und hauptamtlicher Gewerkschaftsorganisation.

(2) *Betriebliche Tarifkommissionen und die Gewerkschaftsmitglieder:  
das Aktivierungs- und Repräsentationsproblem im Zeichen repräsentativ-  
demokratischer Delegation*

Grundsätzlich entspricht der Politikmodus der betrieblichen Tarifkommissionen analog zu Betriebsräten dem Politikmodell repräsentativer Demokratie. In der Regel werden sie gewählt und sind fortan formal relativ unabhängige Stellvertreter. Ihre Wählerschaft ist anders als bei Betriebsräten nicht die Belegschaft, sondern die Mitgliederbasis.

Obwohl der interessenpolitische Modus der Stellvertretung bei der Begründung bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di und in der NGG infrage gestellt wird (vgl. Kap. 2), wird er in der Praxis bedingungsgebunde-

ner Tarifarbeit nicht zugunsten direkter Demokratie aufgelöst. Aber je nach konkreter Umsetzung der Tarifarbeit wird die institutionell repräsentativ-demokratische Rolle der Tarifkommission unterschiedlich intensiv direkt-partizipativ unterfüttert. Je nach Typus bedingungsgebundener Tarifarbeit binden sich die gewählten Delegierten unterschiedlich stark an den Mitgliederwillen. Die Beziehung zwischen Gewerkschaftsmitgliedern und betrieblicher Tarifkommission bewegt sich in einem Kontinuum zwischen *partizipativer Verkopplung* eines kollektiven Organisations und *relativer Entkopplung* eines quasi-autonomen Stellvertreters (vgl. Kapitel 9). Im Falle kollektiver Aktionen wie Streiks wird die Repräsentation zeitweilig in einer »gemeinschaftlichen Willensbekundung« aufgehoben.

Nicht nur in den Flächentarifverhandlungen der IG Metall haben Tarifkommissionen eine »ganz entscheidende Scharnierfunktion zwischen Führung und Basis« (Beerhorst 2005: 214), sondern auch in den hier untersuchten Fällen bedingungsgebundener Haus- und Firmentarifarbeit. Faktisch kommt es im Organisationsbereich der NGG vor, dass diese Scharnierfunktion weiterhin im Grunde von Betriebsräten ausgefüllt wird, die für die Verhandlungssituation in die Rolle von Tarifkommissionären schlüpfen.

Wie in allen Tarifaufeinandersetzungen – unabhängig von der Größe des Tarifbereichs – liegt in der Handlungs- und Folgebereitschaft einer großen Mitgliederzahl eine ganz wesentliche gewerkschaftliche Machtressource in den Verhandlungen mit der Kapital-Seite (Schnabel 2000: 54 ff.). Die Belegschaft zu aktivieren und die Aktionsbereitschaft der Mitglieder aufzubauen und zu erhalten, ist eine ganz wesentliche – nicht formal festgehaltene – Aufgabe der Tarifkommissionen. Der initiale Wahlakt stellt aber weder die Repräsentationsfähigkeit der Kommission noch die Aktivitätsbereitschaft der Mitglieder sicher. Anders als in Flächentarifverhandlungen schlägt sich auf die Haustarifverhandlungen unmittelbar nieder, wenn es den gewerkschaftlichen Akteuren im betreffenden Betrieb kaum gelingt, die Mitglieder zu repräsentieren und zu mobilisieren. Sofern es keine Vertrauensleute, Tarifberater und/oder gewerkschaftliche Betriebsräte gibt, sind es allein die betrieblichen Tarifkommissionen, die zusammen mit dem Hauptamt die Repräsentation und Mobilisierung der Belegschaft/Mitglieder zu leisten haben. Dafür haben allem voran die Tarifkommissionen die breit geteilten Interessen der Mitglieder zu eruieren, zu artikulieren und in verhandlungsfähige Forderungen zu aggregieren – und zwar in produktiver Auseinandersetzung mit diversen Partikularinteressen verschiedener

Berufs- und Beschäftigtengruppen. Hierbei sind mehrere Balanceakte zu leisten:

(1) Zur Artikulation vorliegender Unzufriedenheit können Tarifkommissionäre verschiedene Ungerechtigkeitswahrnehmung eigens stimulieren bzw. aus der Belegschaft aufgreifen. Dies gleicht einem Balanceakt zwischen (vermeintlich) breit geteilten Interessen und spezifischen Interessen einzelner Gruppen, die ernst zu nehmen eine beteiligungsorientierte Tarifpolitik gebietet.

(2) Zudem lassen sich einmal artikulierte kollektive Gerechtigkeitsansprüche nur begrenzt im schrittweisen Kompromissgeschäft der Tarifarbeit einlösen. Es sind nicht zuletzt die betrieblichen Tarifkommissionen, die zwischen dem machtpolitisch und betriebswirtschaftlich Machbaren und den kollektiven Zielen aus der Mitgliederschaft Brücken zu schlagen haben, ohne den Rückhalt in der Mitgliederbasis zu riskieren. Dabei laufen die erfahreneren, häufig auch als Betriebsräte geschulten Tarifkommissionäre Gefahr, ihren Kompetenz- und Wissensvorsprung gegenüber (kritischen) Mitgliedern so auszuüben, dass aus der typischerweise »gelenkten Partizipation« (Haipeter 2010a: 196) in direkten Gesprächen und Versammlungen der Eindruck entsteht, einfache Mitglieder seien trotz formeller Beteiligungsofferten nicht wirklich gefragt (ausführlicher zu den informellen Voraussetzungen gelingender Partizipation vgl. Kap. 9.4).

(3) Im Rahmen bedingungsgebundener Tarifarbeit sind es nicht zuletzt die Tarifkommissionäre, die »Bedingungen« selbst definieren bzw. hauptamtlicherseits definierte »Bedingungen« in der Belegschaft und in der Mitgliederbasis zu legitimieren haben. Werden Bedingungen als Hebel der Organisierung genutzt und als Schwelle interessenpolitischer Schritte definiert, gleicht dies ebenfalls einem Balanceakt – zwischen dem Drängen der bereits Organisierten auf Verhandlungen und dem Ansinnen, hinreichend gegenmächtig werden zu wollen, um den breit geteilten Kollektivzielen möglichst nahezukommen. Hinzu kommt eine weitere Schwierigkeit in manchen Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit. Zuweilen wird die Bereitschaft der Tarifkommission, partikulare Interessen einzelner Belegschaftsgruppen in den Verhandlungen zu repräsentieren, an die Bedingung eines hohen Organisationsgrades *dieser Gruppe* geknüpft: Diese Taktik setzt einen besonderen Organisationsanreiz einerseits, birgt andererseits auch Schwierigkeiten: (a) Sie steht in Spannung mit dem repräsentativ-demokratischen Prinzip, die Mehrheit der Wählerschaft zu vertreten. (b) Sie setzt die Tarifkommission unter Zugzwang, obgleich die Durchsetzbarkeit

ähnlich dem Geleitzug-Prinzip an der gesamten betrieblichen Organisationsmacht hängt. (c) Sie kann dazu beitragen, innerbetriebliche Spaltungen und Spannungen zu vertiefen (z. B. zwischen Berufsgruppen mit hoher bzw. niedriger Arbeitsmarkt- und Produktionsmacht). Die Fähigkeit der betrieblichen Tarifkommissionen, zwischen aktivierungsförderlichen Taktiken einerseits und langfristiger Repräsentationsfähigkeit andererseits zu balancieren, macht die Arbeit der Tarifkommissionen zu einem grundsätzlich spannungsvollen Unterfangen.

Die analysierten Fallstudien sprechen dafür, dass die Repräsentationsfähigkeit insbesondere dann leidet, wenn die Tarifkommissionen sich angesichts zweifelhafter Output-Legitimität auf ihre repräsentativ-demokratische Legitimation verlassen, statt sich über diverse Beteiligungswege eng zu verkoppeln. Ausgreifende Beteiligungsansprüche der Mitglieder können die Tarifkommissionen herausfordern, sind aber offenbar nicht die Regel – insbesondere dann nicht, wenn die Beteiligungschancen der Mitglieder relativ umfassend, klar abgesteckt und kontinuierlich gegeben sind (vgl. Kap. 12.2).

(3) *Betriebliche Tarifkommissionen und die Unternehmensleitung:  
das Durchsetzungs- und Informationsproblem im Zeichen der  
Kompromissfindung*

Anders als beim Betriebsrat ist das Verhandlungsgegenüber nicht die Betriebsleitung, sondern Delegierte der Unternehmensleitung. Analog zum Betriebsrat besteht aber auch in der Beziehung zwischen betrieblicher Tarifkommission und Unternehmensseite das Hauptproblem darin, dass zwar von einem »grundsätzlichen Einvernehmen« ausgegangen werden kann, dass der Betrieb fortbesteht, aber die Präferenzen bei den »Mitteln und Wegen« auseinandergehen (Fürstenberg 1958: 422) und die Interessenlagen gegensätzlich sind. Ähnlich zum »Integrationsproblem« (ebd.) von Betriebsräten, muss die Tarifkommission gegenüber der Unternehmensseite versuchen, die Mitgliederinteressen auf der einen Seite und den Fortbestand des Betriebes auf der anderen Seite zu einem tragfähigen Kompromiss zusammenzubinden. Dieser dürfte umso schwerer zu finden sein, wie unter finanzmarktkapitalistischen Spielregeln die Erwartung von Maximalprofiten/-renditen dieses »grundsätzliche Einvernehmen« prekär werden lässt und Standorte wie Arbeitsplätze zur Disposition stehen.

Anders als im Falle der betrieblichen Mitbestimmung gibt es keinerlei gesetzlichen Zwang zur Einigung. Die Verhandlungsaufforderungen der Gewerkschaftsseite im Allgemeinen und die der Tarifkommissionen im Konkreten können ignoriert werden. Anders als dem Betriebsrat kommt der durch die betriebliche Tarifkommission (mit-)repräsentierten Gewerkschaftsseite aber das Recht zu, die eigene Position durch Arbeitskampfmaßnahmen zu untermauern und so einen »Zwang zum Kompromiss« (Weitbrecht 1969: 227 f.) aufzubauen. Daher gilt grundsätzlich: Die Durchsetzungsfähigkeit der Tarifkommission gegenüber der Unternehmensleitung ist im Kern keine Frage des Verhandlungsgeschicks und des rationalen Arguments, sondern des Aufbaus gewerkschaftlicher Gegenmacht. Demgegenüber kann die Unternehmensseite insbesondere ihr Verfügungsmacht über die Produktionsmittel ausspielen und den Fortbestand des Betriebes infrage stellen (vgl. Kap. 5.1).

Dieses Machthandeln wird auf beiden Seiten durch sachbezogene Argumentationen zu legitimieren versucht. Daher spielen in den Verhandlungen und in der betrieblichen wie überbetrieblichen Öffentlichkeit Sachinformationen eine wichtige Rolle. Sie sind Teil des Ringens um innerbetriebliche Deutungshoheit darüber, ob und, wenn ja, wie weitreichend die Unternehmensleitung den gewerkschaftlichen Forderungen entsprechen kann bzw. nachzukommen hat. Die Unternehmensseite hat in diesem Zusammenhang in der Regel einen Vorsprung bei der Kenntnis und Darlegung betriebswirtschaftlicher »Informationen« (ganz unabhängig davon, wie umfassend und wahrheitsgetreu die dargelegten Daten sind). Dieser Vorsprung kann durch progewerkschaftliche innerbetriebliche Zuträger, einen Wirtschaftsausschuss oder überbetriebliche Mitbestimmungsgremien (z. B. Aufsichtsrat) abgebaut werden.

Grundsätzlich hat die Unternehmensseite nur dann ein Interesse an der tariflichen Einigung, wenn der Tarifkonflikt die Betriebsführung stört oder zu stören droht. Passend dazu konnte in den untersuchten Fallbeispielen wiederholt beobachtet werden, dass diese in Ersttarifizierungskonflikten den sanktionsschwächeren Betriebsräten unterbreitete, mit ihnen anstatt mit den Tarifkommissionen Entgeltverhandlungen zu führen, und dass die zeitliche Verzögerung der Kompromissuche in der Regel von der Unternehmensseite ausging. Nichtsdestotrotz kamen die einmal aufgenommenen Verhandlungen in den untersuchten Haus- und Firmentarifverhandlungen im Durchschnitt – trotz direkter Mitgliederbeteiligung – in Zeiträumen zu einem Ende, die in deutschen Branchentarifverhandlungen üblich sind.

Auch die beobachteten Konfliktniveaus waren für die deutschen Arbeitsbeziehungen nicht unüblich – und dies trotz mehr oder weniger intensiver direkter Mitgliederbeteiligung (vgl. Kap. 13.1). Letzteres machte die Verhandlungen objektiv weniger berechenbar und begrenzte die Kompromissfähigkeit der verhandelnden Tarifkommission, aber dennoch gelang die Kompromissfindung in der Regel in überschaubaren Konflikten.

(4) *Betriebliche Tarifkommissionen und die Betriebsräte:  
das Kooperationsproblem im Zeichen unterschiedlicher Rollen*

Formal handelt es sich bei betrieblicher Tarifkommission und Betriebsrat um unabhängige Akteure, die in juristisch sauber getrennten Arenen Interessenpolitik im Sinne der abhängig Beschäftigten betreiben. Realiter zeigen die Fallstudien aber, dass es *enge wechselseitige Bezugnahmen* gibt. Auch wenn die Fallstudien keine Hoheitskonflikte über die Frage zutage fördern, wer Belegschaftsinteressen zu repräsentieren hat, so agieren die beiden Akteure in keinem der Fälle sauber getrennt voneinander. Dies verwundert nicht, wenn man bedenkt, dass sich beide Akteure zwar in formal getrennten Verhandlungsarenen, nicht aber in räumlich getrennten Wirksphären engagieren. Sie agieren gemeinsam in ein und derselben Betriebsöffentlichkeit. Die Fallstudien legten drei verschiedene Beziehungsmuster frei: die stille Konkurrenz, die denunziatorische Koexistenz und die kooperative Koexistenz (vgl. Kap. 12.5). Die grundsätzliche Herausforderung besteht darin, die alltägliche interessenpolitische Praxis von Betriebsrat und betrieblicher Tarifkommission zu koordinieren und kooperativ auszurichten. Die wechselseitige Kritik behindert schließlich beide Akteure in ihrer interessenpolitischen Arbeit.

Um die beiden Akteure kooperativ zu koordinieren, ist ein gewisses Mindestmaß personeller Verflechtung von großem Vorteil. In den Fallstudien bildeten Betriebsräte mindestens ein Viertel der Tarifkommission (inklusive der Vorsitzenden). In den NGG-Fällen wurden die Kommissionen sogar fast vollständig durch Betriebsräte gestellt. Dies wurde mit Verweis auf den besonderen Kündigungsschutz der Betriebsräte legitimiert. Tarifkommissionsmitglieder werden nämlich für die Verhandlungen zwar von ihrer Arbeit freigestellt, aber genießen keinen gesonderten Kündigungsschutz. Als Belegschaftsvertreter können Betriebsräte in den Tarifkommissionen dort weitermachen, wo ihnen als Betriebsräte Grenzen gesteckt sind. Erfolgrei-

ches Engagement von Betriebsräten in der Tariff Kommission verspricht, deren innerbetriebliche Repräsentationsfähigkeit zu erhöhen. Das starke Engagement von Betriebsräten in den betrieblichen Tariff Kommissionen geht mit zwei besonderen Herausforderungen einher.

Zum einen haben Betriebsräte ihre institutionell auf betriebsfriedliches Verhalten angelegte Rolle an der Tür zur Tariff Kommission abzulegen. Die befragten handelnden Aktiven bewiesen ausgeprägte Rollenflexibilität, wenn es auch hin und wieder zu latenten Inter-Rollen Spannungen kam. Dass die Doppelmandatsträger grundsätzlich konfliktbremsend und Forderungen moderierend gegenüber ihren übrigen Tariff Kommissionsmitgliedern auffallen, bestätigte sich in den Fallstudien nicht. Ist die gewerkschaftliche Bindung lose, dagegen die Betriebsrats-Management-Beziehung eng und kooperativ, können unternehmensseitige Offerten, die Tariff Kommission auszubooten, auf fruchtbaren Boden fallen und bewirken, dass sich Betriebsräte auf ihren »formalen Autoritätsanspruch« (Fürstenberg 1958: 419) berufen und ihre Rolle in der Tariff Kommission liquidieren (vgl. Kap. 12.4).

Zum anderen müssen die Betriebsräte damit rechnen, dass ihr Engagement in der betrieblichen Tariff Kommission die innerbetriebliche Beziehung zur Betriebsleitung belastet. Der Preis ihres Doppelengagements *kann* eine Konfliktkumulation oder -expansion aus der Tariff Arena in die Arena der betrieblichen Mitbestimmung sein, *wenn* die Betriebsleitungen die verschiedenen Rollen nicht zu trennen verstehen.<sup>107</sup> Dass das Doppelengagement von Betriebsräten die Mitbestimmung schließlich schwächte, war in den Fallstudien nicht zu beobachten. Im Gegenteil: Die betriebliche Mitbestimmung wurde innerbetrieblich – trotz Belastung der Doppelmandatsträger – eher gestärkt (vgl. Kap. 12.3).

### *Abschlussbemerkung: die ungewisse Zukunft einer gewerkschaftlichen Grenzinstitution*

Betriebliche Tariff Kommissionen als gewerkschaftliche Grenzinstitutionen agieren in einem mehrseitigen Abhängigkeit- und Spannungsverhältnis.

---

<sup>107</sup> Prinzipiell ist auch denkbar, dass nicht oder nicht nur das Management, sondern (auch) die Doppelmandatsträger die konfliktbelastete Tarifverhandlungsbeziehung in der Arena der betrieblichen Mitbestimmung weiterleben lassen. Dies war aber in den Fallstudien so nicht zu beobachten.

Dies macht ihre Arbeit zu einem anspruchsvollen Unterfangen. Zudem mag es eine weitere Erklärung dafür sein, warum es unter den zehn untersuchten Tarifkommissionen eher die Ausnahme als die Regel ist, dass aus der mehrjährigen betrieblichen Tarifarbeit mit der betrieblichen Tarifkommission ein relativ eigenständiger, stabiler betriebspolitischer Akteur entstand (vgl. Kap. 11.5). In manchen Fällen entpuppen sich die Tarifkommissionen dagegen lediglich als episodisch eingenommene Rollen bzw. episodische Institutionen.

Klar ist, dass ihre Funktion auf die Tarifarbeit beschränkt ist, die indes ein weites, auch qualitative Themen abdeckendes Regelungsfeld angehen kann. Auf diesem Wege haben Gewerkschaftsmitglieder einen innerverbandlich verbrieften, direkten Einfluss auf Belange, die ihre unmittelbaren Interessen betreffen. Insofern geht von betrieblichen Tarifkommissionen grundsätzlich ein völlig anderer Handlungsanreiz für Gewerkschaftsmitglieder aus als vom – weitgehend erodierten – Vertrauensleutewesen.

Der Handlungsspielraum der betrieblichen Tarifkommissionen wird seitens der Gewerkschaftsorganisation gewährt und ist eng umgrenzt. Insofern hängt deren Zukunft im besonderen Maße von strategischen Weichenstellungen in den jeweiligen Organisationen ab. In der NGG wird ihre beratende Funktion stärker als in Ver.di betont und nach jeder Tarifrunde aufgelöst. Außerdem wird in der NGG gewohnheitsmäßig besonders eng mit Betriebsräten – als *den* betrieblichen Ansprechpartnern – zusammengearbeitet, anstatt etwa die betrieblichen Tarifkommissionen vorausschauend zu wählen und eingehend zu schulen. In Ver.di bzw. im Dilcher-Konzept bedingungsgebundener Tarifarbeit wird offenbar auf deren Eigenständigkeit mehr Wert gelegt. Die Kommissionen werden als zentrale Gestalter der Haus- und Firmentarifkampagnen angesehen und methodisch geschult. Insofern stehen aktuell die Chancen für betriebliche Tarifkommissionen, zu einem zweiten betrieblichen Standbein neben den gewerkschaftlichen Betriebsräten zu werden, im Organisationsbereich von Ver.di besser als im Organisationsbereich der NGG. Allerdings ist der Ansatz bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di umstritten (vgl. Kap. 2.1.2).

Denkbar ist dennoch, dass betriebliche Tarifkommissionen – ergänzt um eine ausgeprägte Mitgliederbeteiligung – zur Keimform einer Demokratisierung der Haus- und auch Flächentarifarbeit gemacht werden. Schließlich ist durchaus denkbar, dass betriebliche Tarifkommissionen – analog zu einer Rätestruktur – auch der partizipative Unterbau flächentariflicher Verhandlungen werden könnten. In Ver.di wird jedenfalls offen darüber nach-

gedacht, dass mit der Vielzahl betrieblicher Tarifkommissionäre ein Reservoir engagierter Gewerkschaftsmitglieder entsteht, deren Engagement über die betriebliche Tarifarbeit hinausgetrieben werden kann. Allein der Fachbereich 3 im Landesbezirk Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen hat um die 1000 Tarifkommissionsmitglieder. Für gewöhnlich sind diese geschult und haben Verhandlungserfahrungen. Über ihre Vernetzung, so ein Hauptamtlicher, könne man politische Debatten und zukünftige, überbetrieblich koordinierte Tarifbewegungen anregen:

»Wenn du 1000 Menschen hast, die eigentlich Gewerkschaft zugeneigt und auch aktiv sind, dann musst du sie nur noch vernetzen, dann hast du auch eine politische Schlagkraft aus meiner Sicht – wenn es gleiche Themen gibt, die alle betreffen. Da sind wir noch nicht so weit, aber das ist der Ansatz, wo man sagen müsste: Da könnte man.« (HA-LBZ-03-I)

Über die potenzielle Rolle betrieblicher Tarifkommissionen im Rahmen der gewerkschaftlichen Revitalisierung und einer Demokratisierung der (Flächen-)Tarifpolitik ist noch nicht das letzte Wort gesprochen. Eine damit verknüpfte gewerkschaftsstrategische Frage ist, inwiefern diese mit Beteiligungsansätzen wie Tarifberatern, Vertrauensleuten und Streikdelegierten verbunden werden (können). Sollte der Stellenwert betrieblicher Tarifkommissionen in den gewerkschaftlichen Erneuerungsbemühungen in Zukunft weiter wachsen, wäre die Forschung zu den deutschen Arbeitsbeziehungen gut beraten, dieser gewerkschaftlichen Grenzinstitution eingehender als bisher Aufmerksamkeit zu schenken.

## 12.9 Zwischenfazit II: das Ende von Gewerkschaft und betrieblicher Mitbestimmung als Ordnungsfaktoren?

Seinen Ausgang nahm dieses Kapitel von der Überlegung, dass ein gewerkschaftlicher Revitalisierungsansatz daran scheitern oder in seiner Wirkung bzw. Nachhaltigkeit begrenzt sein kann, dass dieser nicht mit dem traditionellen interessenpolitischen Pfad der deutschen Arbeitsbeziehungen harmoniert. Und in der Tat trägt die bedingungsgebundene Tarifarbeit – je nach Umsetzung im konkreten Fall – Neuartiges in die deutschen Arbeitsbeziehungen hinein. Die Analyse wird daher durch Thesen angeleitet, die Friktionen vermuten, wenn neuerdings in dezentralen Tarifverhandlungen Mitglieder direkt beteiligt werden und mit betrieblichen Tarifkommissionen neben Betriebsräten ein neues gewerkschaftliches Standbein entsteht.

Zwar erweisen sich jene Thesen als fruchtbare Blickrichtungen, sie bestätigen sich aber weitgehend nicht. In keinem der Fälle sind Wirksamkeits- oder Nachhaltigkeitsprobleme auf grundsätzliche Friktionen mit dem traditionellen Pfad der Interessenrepräsentation zurückzuführen. Dass es dennoch zu Spannungen zwischen aktivierten Mitgliedern und Gewerkschaftsorganisation oder Tarifkommission und Betriebsrat im Rahmen bedingungsgebundener Tarifarbeit kommen kann, steht außer Frage. Spannungen zwischen verschiedenen Akteuren bzw. Rollen der Interessenrepräsentation der abhängig Beschäftigten sind kein Novum betrieblicher oder bedingungsgebundener Tarifarbeit und in komplexen Akteurskonstellationen wohl eher die Regel als die Ausnahme.

In dieser Studie tritt eine *ausgeprägte Kompatibilität* der untersuchten Varianten bedingungsgebundener Tarifarbeit mit der traditionellen Pfadlogik industrieller Beziehungen zutage. Bereits die Rekonstruktion der Konzeptlage zu bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di und in der NGG, deren Verbreitung und die Ursachen ihrer erheblichen Bedeutung gibt diesen Erneuerungsansatz als *autochthone Strategie* zu erkennen und begründet, diesen in Ver.di sogar als *Organizing made in Germany* zu labeln (vgl. Kap. 2). Passend zu jüngeren Studien zu Organizing im Krankenhaus- und Windanlagensektor (Nachtwey/Thiel 2014; Thünken 2018) weist die vorliegende Untersuchung die bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di und NGG keineswegs als pfadnonkonforme Erneuerungsstrategie aus, sondern spricht für deren Potenzial zu einer »pfadabhängigen Revitalisierung« (Nachtwey/Thiel 2014). Die Basisinstitutionen der deutschen Arbeitsbeziehungen – Tarifautonomie und betriebliche Mitbestimmung – werden in den analysierten Fällen nicht infrage gestellt, sondern vielmehr gestärkt. Mehr noch: Die Tarifarbeit und fallweise auch die Gründung eines Betriebsrates waren zentrale institutionelle Gelegenheitsstrukturen für die gewerkschaftliche Organisation und Mobilisierung der Belegschaften. In sieben von zehn untersuchten Fällen führt der Weg bedingungsgebundener Tarifarbeit sogar in »die erste Welt der Arbeitsbeziehungen« (Dörre 2016: 350; Kap. 8.2). Für die übrigen Betriebe gilt die gleiche Marschrichtung, die im Rahmen bedingungsgebundener Tarifarbeit einen großen Schritt in Richtung der ersten Welt gemacht haben, aber aufgrund unzureichender Organisationsmacht absehbar auf der Grenze zur dieser Welt verbleiben (Talklinik, Tiermetz). Offenbar gilt auch in den hier untersuchten Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit Lowell Turners (2009: 309) Feststellung einer »dialectic between institutions and activism«:

»Beyond the traditional institutional approaches, however, innovative campaigns based on grassroots mobilization offer possibilities for a renewal of union strength, in processes of both institution building and institutional revitalization. [...] Institutions thus provided opportunity both in openings for innovation and established anchors on which to build.« (Turner 2009: 294 ff.)

Der institutionelle Rahmen der Tarifautonomie bietet demnach Möglichkeiten der gewerkschaftlichen Organisierung und Mobilisierung, was wiederum diese Institution zu stärken verspricht. Lowell Turner zufolge scheinen die Institutionen der Interessenrepräsentation von Lohnabhängigen periodisch der »grassroots mobilization« zu bedürfen (Turner 2009: 308). Ein dafür nötiges produktives Wechselspiel zwischen direkter Mitgliederbeteiligung und institutionalisierter »delegativer Partizipation« (Kißler et al. 2011: 40) ist meines Erachtens möglich. Eine dauerhafte Basismobilisierung scheint demgegenüber weder nötig noch realistisch. Diese droht die Konfliktbereitschaft in den Belegschaften und die Ressourcen der engagierten Interessenrepräsentanten überzustrapazieren. Vielmehr sorgen letztere als Delegierte für eine kontinuierliche Interessenartikulation. Indem sie institutionelle Machtressourcen – als Betriebsräte und Tarifkommissionäre – nutzen, sichern sie die kontinuierliche Handlungsfähigkeit des Arbeitnehmer-Kollektivs ab. Füllen sie diese Rollen beteiligungsorientiert aus, erörtern sie offen die Machtverhältnisse und damit die »Grenzen des Machbaren« und nutzen sie von Zeit zu Zeit Mobilisierungsgemeinschaften, dann bereitet dies meines Erachtens den Boden für (individuelle und kollektive) gewerkschaftliche Selbstwirksamkeitserfahrungen, für eine effektivere und konfliktfähigere Vertretungsarbeit und für eine stärkere Repräsentationsfähigkeit der Gewerkschaftsrepräsentanten. Auf diesem Weg können »lebendige Institutionen« entstehen, die kollektives Handeln nicht ersetzen, sondern befördern. Insofern ist der Aufbau und die Ausübung gewerkschaftlicher Gegenmacht nicht als Gegensatz zur ordnenden Funktion der Institutionen der Interessenrepräsentation anzusehen, sondern als eine ihrer Bestandsvoraussetzungen.

Mit der Anwendung bedingungsgebundener Tarifarbeit steht aber keineswegs die originalgetreue Wiederkehr des Alten am Horizont. Zwei abschließende Bemerkungen sollen verdeutlichen, welche Entwicklungstendenzen sich in den untersuchten Fällen abzeichnen.

(1) Trotz Kompatibilität wächst die Komplexität der Akteurskonstellationen und gewerkschaftlichen Handlungsanforderungen in den Arbeitsbeziehungen. Sich in »fragmentierten Arbeitsbeziehungen« (Dörre 2016) zu be-

haupten, ist für Gewerkschaftsorganisationen ein ressourcenintensives und strategisch herausforderndes Unterfangen. Drei weitere Neuerungen, die mit bedingungsgebundener (Haus-)Tarifarbeit einhergehen und deren Bedeutung noch nicht richtig abgeschätzt werden kann, machen die *wachsende Komplexität* deutlich:

(a) Partielle und berufliche Sonderinteressen ebenso wie Konflikte um Anwendungsbedingungen der Arbeitskraft werden im System der dualen Interessenrepräsentation klassischerweise durch Betriebsräte abgeklärt. Damit wird die gewerkschaftliche Interessenpolitik von der Vertretung spezifischer Gruppen- und Berufsinteressen wie auch von der Wahrnehmung qualitativer Interessen entlastet. So kann sich »die Gewerkschaft« auf die Vertretung der allgemeinen Interessen abhängig Beschäftigter, Lohn- und Arbeitszeit, konzentrieren (Müller-Jentsch 1997: 195). Demgegenüber werden in den untersuchten betriebs- bzw. unternehmenszentrierten Konflikten die gewerkschaftlichen Akteure – Hauptamt wie Tarifkommission – mit den Partial-, Sonder- und qualitativen Interessen heterogener Belegschaften konfrontiert, sofern sie ansatzweise die Mitglieder beteiligen. Gerade die Nachhaltigkeit der gewerkschaftlichen Organisation mittels bedingungsgebundener Tarifarbeit hängt daran, dass im konkreten Betriebskontext die Beschäftigten bzw. Mitglieder im betrieblichen Alltag Verbesserungen verspüren, die sie ansatzweise den gewerkschaftlichen Akteuren bzw. der eigenen Organisation zuschreiben können (vgl. Kap. 10). Es verwundert daher nicht, dass die Trennung der beiden Arenen latent unter Vermengungsdruck steht, sodass hin und wieder Themen aus der einen in der anderen (mit-)verhandelt werden. In der NGG wird beispielsweise konstatiert: »In Firmen- oder Haustarifverträgen wird zudem immer mehr von dem geregelt, was eigentlich in eine Betriebsvereinbarung zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber gehört. Dies erhöht den Aufwand für einen Tarifabschluss und birgt außerdem die Gefahr, Betriebsverfassungs- und Tarifrecht zu verwässern« (Güster/Gauger 2017: 300). Statt das Hauptamt zu entlasten, sind die betrieblichen Auseinandersetzungen mit ihren komplexen Interessenlagen daher eine zusätzliche Belastung der ohnehin knappen hauptamtlichen Ressourcen. Eigenständigere betriebliche Tarifkommissionen könnten hier entlastend wirken.

(b) Angesichts der Belastungen des Hauptamts ist die Taktik nachvollziehbar, aktivierte Belegschaften oder Belegschaftsteile vor die Bedingung zu stellen, dass Tarifverhandlungen für sie nur stattfinden, wenn bestimmte »Bedingungen« erfüllt sind. Das Neue daran ist, dass einst Tarifverhand-

lungen stark von der etablierten Tarifverhandlungsbeziehung lebten (i. S. einer institutionellen Machtressource) und der Verband versuchte, im Zweifel durch Bluff organisierte Lohnabhängigenmacht zu suggerieren. Jetzt offen mit Organisationsgraden umzugehen und Bedingungen zu stellen, kann weitreichende Konsequenzen haben: Im Zweifel finden keine Verhandlungen statt, obwohl die Gegenseite womöglich einen Tarifabschluss (unter ihrem Diktat) akzeptieren würde. Haus- oder Firmentarifverträge kommen dann nicht zustande oder bestehende Verträge werden nicht weiterentwickelt. Die Organisationsmacht wird auf dem Wege wieder ins Zentrum gestellt. Dies hat allerdings den Preis, dass die Gefahr wächst, dass – zumindest kurzfristig – die institutionelle Gewerkschaftsmacht weiter erodiert und sich die Tariflandschaft weiter heterogenisiert. An dieser Stelle sollte nicht unerwähnt bleiben, dass sich in den Fallstudien in der Regel die Kapital-Seite als Dezentralisierungs- und Komplexitätstreiber erwies, indem diese u. a. sich gegen Stufenpläne zum Flächentarif lange versperrte, Betriebsräten Entgeltverhandlungen anbot oder integrierte Unternehmens- und Tarifstrukturen zerlegte.

(c) Mit den ausführlichen Analysen der Fallbeispiele erhärtet sich schließlich der erste Eindruck aus Kapitel 8, dass sich der grundsätzliche Klassenkonflikt im (finanz-)marktzentrierten Kapitalismus nicht nur im privaten Akut- und Rehakliniksektor, sondern auch in weiteren Wirtschaftssegmenten (wie der Lebensmittelindustrie) in *heterogenen Konfliktkulturen* mit einem wachsenden Anteil *betriebszentrierten Kräftemessens* ausdrückt. Im Falle des Aufbaus mehrheitlich-stabiler Organisationsmacht entstehen betrieblich ansatzweise *balancierte Konfliktkulturen*. In diesen gelingt es den gewerkschaftlichen Akteuren, den profitgetriebenen Imperativen der Eigentümerseite zu trotzen und tariflich signifikante (Lohn-)Verbesserungen und/oder humanere Arbeitsbedingungen durch gewerkschaftliche Gegenmacht zu erstreiten. In den weniger erfolgreichen Fällen haben wir es weiterhin mit ausgesprochen *imbalancierten Konfliktkulturen* zu tun, die sich durch unzureichend vertretungswirksame betriebsrätliche und/oder tarifliche Interessenartikulation auszeichnen. Ob diese sich auf lange Sicht in eine Art Resignation oder Tauschgeschäfte mit dem Management (Greer et al. 2013: 220 f.) transformieren oder gewerkschaftlich ein neuer Anlauf genommen werden kann, wird die Zukunft zeigen. Diese wird auch zeigen, wie sich die lokale betriebliche Organisationsmacht und die institutionelle Macht etablierter Flächentarifbeziehungen entwickeln, wenn sich Belegschaften mit balancierter bzw. imbalancierter Konfliktkulturgeschichte schlussendlich in

traditionellen mitgliederfernen Flächentarifauseinandersetzungen wiederfinden. So sind Spannungen zwischen den Beteiligungsansprüchen in den gut organisierten, beteiligungsgewöhnten Belegschaften und den weniger partizipativen Flächentarifauseinandersetzungen zu erwarten. Vermutlich wird in diesem Kontext die zukünftige gewerkschaftliche Bindekraft im Falle der balancierten Konfliktkulturen davon abhängen, inwieweit es den betrieblichen Gewerkschaftsrepräsentanten gelingt, die Mitglieder durch ergänzendes mobilisierendes Kräfteressen und/oder politisch-normative Überzeugungsarbeit zu binden, indem sie beispielsweise die lokale Gewerkschaftspraxis mit einer gesamtgesellschaftlichen Transformationsagenda verbinden (ausführlicher dazu Kap. 13.2.5). Ein solcher *social movement unionism* ließe sich nicht ins Muster der »intermediären Gewerkschaft« (Müller-Jentsch 1982) pressen. Letzteres Muster steht indes in Aussicht, wenn Betriebe mit imbalancierten Konfliktkulturen in mitgliederfern gestaltete Flächentarifverhandlungen gelangten. Denn es ist in derlei Fällen zu vermuten, dass zwar Regulationsgewinne aus der Flächentarifbindung resultieren, aber die betriebliche Organisationsmacht weiter schwindet und die gewerkschaftlichen Repräsentanten sich in der klassischen Vermittlerrolle zwischen (unzufriedener und passivierter) »Basis« und »Tarifpartner« wiederfinden.

(2) Vor diesem Hintergrund zeichnet sich eine strategische Wahlmöglichkeit ab, die nicht nur für die Zukunft der gewerkschaftlichen Repräsentationsfähigkeit im betrieblichen Alltag außerordentlich bedeutsam ist, sondern auch industriesoziologische Denkgewohnheiten herausfordert: Denn wird sich in den untersuchten Fällen auf die institutionellen Bahnen stellvertretender Verhandlungen verlassen, statt die Mitglieder bzw. Belegschaften umfassend zu beteiligen, drohen auf lange Sicht Repräsentationsverluste – zumal sich die gewerkschaftlichen Repräsentanten in vier von sechs untersuchten Kliniken und in allen vier Betrieben der Nahrungsmittelindustrie konfliktbereiten, stellenweise despotischen Betriebs- bzw. Unternehmensleitungen gegenübersehen. Eine *partizipative Rekonfiguration* der traditionell stellvertretend angelegten Interessenpolitik in der Betriebsrats- und Tarifarena scheint angezeigt, wenn unter diesen Bedingungen die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit erneuert und stabilisiert werden soll. Einmal mehr wird daher die Zukunftsfähigkeit des Intermediaritätstheorems zweifelhaft (vgl. Dörre 2018).

## Teil IV

# Fazit und Ausblick



# 13 Die soziale Repräsentationskrise durch bedingungsgebundene Tarifarbeit überwinden?

## 13.1 Chancen bedingungsgebundener Tarifarbeit

In gewerkschaftlichen Reformdiskussionen hat es das Schlagwort *bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit* zu erheblicher Prominenz geschafft. Schon der Überblick in Kapitel 2 zeigt, dass sich hinter bedingungsgebundener *Gewerkschaftsarbeit* verschiedene Ansätze verbergen. Die eingehende Fallanalyse bedingungsgebundener *Tarifarbeit* im Organisationsbereich von Ver.di und NGG zeigt ihrerseits, dass unter dem gleichen Label Unterschiedliches praktiziert werden kann. Im Hinblick auf die inhärente soziale Logik bedingungsgebundener *Tarifarbeit* in Kliniken und in Betrieben der industriellen Nahrungsmittelproduktion lassen sich unabhängig der Branchenkontexte drei verschiedene Typen identifizieren: die bedingungsgebundene *Tarifarbeit* als *kollektiver Prozess*, als *verstärkte Stellvertretung* und als *Tauschgeschäft*. In Kapitel 9 werden diese Typen der Umsetzung bedingungsgebundener *Tarifarbeit* prägnant charakterisiert und im Detail rekonstruiert.

Schon allein diese Vielfalt mahnt dazu, *die* bedingungsgebundene *Tarifarbeit* nicht vorschnell als *das* Allheilmittel zur Revitalisierung der Gewerkschaften anzusehen. Dass diese Vielfalt zutage getreten ist, dürfte durch die kontrastierende Fallauswahl begünstigt worden sein. Bewusst wurden für die Analyse nicht nur Fallbeispiele je Organisationsbereich ausgewählt, in denen es gelang, eine relativ hohe und auf Jahre hin stabile betriebliche Organisationsmacht aufzubauen. Rekonstruiert wurden auch Betriebsfälle, in denen der gewerkschaftliche Aufschwung deutlich schwächer ausfiel bzw. mit den Jahren zahlreiche Mitglieder in die Passivität glitten oder austraten.

Die Chance zu gewerkschaftlicher Revitalisierung durch bedingungsgebundene *Tarifarbeit* ergibt sich den Fallstudien zufolge aus drei zentralen Wirkfaktoren (vgl. Kap. 9.4), die von Fall zu Fall und von Typ zu Typ unterschiedlich zum Tragen kommen. In beiden untersuchten Branchenkontext-

ten wirken gleichermaßen: (1) Mindestorganisationsgrade als Hebel in der Ansprache der Belegschaften, (2) eine fakten- und vergleichsbasierte Mobilisierungsarbeit und (3) die faktische Einbindung eines Großteils der Mitglieder durch direkte Partizipation.

In allen Referenzfällen der drei Typen wirken proklamierte Mindestorganisationsgrade als Hebel der Organisation. Allerdings werden diese unterschiedlich gerahmt. In den Fällen der bedingungsgebundenen Tarifarbeit als kollektiver Prozess und der verstärkten Stellvertretung steht eine notwendige Kollektivmacht im Zentrum der Belegschaftsansprache – verstanden als kollektive Selbstbehauptung eines solidarisierten Mitgliederkollektivs oder als Rückhalt für die gewerkschaftlichen Stellvertreter. Im Falle der bedingungsgebundenen Tarifarbeit als Tauschgeschäft wird der Beitritt als eine Art Deal gerahmt, um durch den Beitritt Mitgliedsbeiträge gegen einen – von hauptamtlichen Stellvertretern zu liefernden – Tarifvertrag zu tauschen. Dies markiert die Achillesverse dieses Umsetzungstyps, weil dies mit einer loseren Gewerkschaftsbindung der Mitglieder einhergeht.

Zudem ist typenübergreifend die fakten- und vergleichsbasierte Mobilisierungsarbeit ein zentraler Erklärungsbaustein für den Aufbau betrieblicher Organisationsmacht. Kerndynamik dieser ist ein durch Fakten und Vergleiche seitens gewerkschaftlicher Repräsentanten stimuliertes Ungerechtigkeitsbewusstsein. Den subjektiven Nährboden bildet in den Kliniken wie in den Betrieben der Nahrungsmittelindustrie eine ausgeprägte, aber diffus empfundene Lohn-Leistungs-Imbalance, die nicht zuletzt aus marktzentrierter Steuerung, austeritätsbedingter Ökonomisierung bzw. profitgetriebener Reorganisation dieser Betriebe entspringt. Zur fakten- und vergleichsbasierten Mobilisierungsarbeit gehört auch, dass gewerkschaftliche Repräsentanten plausibel machen können, dass für jene Ungerechtigkeiten das betreffende Unternehmen verantwortlich ist und durch die gewerkschaftliche Organisation Abhilfe geschaffen werden kann. Dabei spielten Fakten über Gewinne und die Prosperität des Unternehmens und die Identifikation von Widersprüchen in den dekollektivierend gedachten Proklamationen der Kapital-Seite ebenso eine aktivierende Rolle wie (Aufwärts-)Vergleiche mit ähnlichen Betrieben, in denen gewerkschaftlich stark organisierte Belegschaften Verbesserungen erreichten.

Schließlich lässt sich hinsichtlich der faktischen Einbindung eines Großteils der Mitglieder durch direkte Partizipation nachzeichnen, dass in bedingungsgebundener Tarifarbeit – anderslautenden Proklamationen zum Trotz – Stellvertreterhandeln nicht gänzlich aufgelöst wird, da in allen

Fällen gewerkschaftliche Hauptamtliche und vor allem Aktive in Form der Tarifkommission als Delegierte agieren. Für die Organisierungsdynamik wichtig ist, dass diese Repräsentanten von Typ zu Typ unterschiedlich eng gekoppelt mit den Repräsentierten agieren. Die Achillesverse der verstärkten Stellvertretung besteht im Vergleich zur Tarifarbeit als Kollektivprozess in einer prominenteren Rolle von Stellvertretungsdynamiken im Verhältnis zur direkten Mitgliederbeteiligung. Die Verkopplung der gewerkschaftlichen Repräsentanten mit der Belegschaft und den Mitgliedern ist schwächer, was die Reichweite der fakten- und vergleichsbasierten Mobilisierungsarbeit begrenzt. Auf diese Weise wird es schwerer, zu verhindern, dass die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit durch Unverständnis der (potenziellen) Mitglieder hinsichtlich taktischer Kalküle der Stellvertreter oder hinsichtlich eines als unzureichend bewerteten Outputs in Mitleidenschaft gezogen wird. Im Referenzfall der bedingungsgebundenen Tarifarbeit als Tauschgeschäft wird die identifikationsstiftende Funktion der direkten Mitgliederbeteiligung regelrecht blockiert, dadurch dass zahlreiche Mitglieder eine instrumentelle Servicebeziehung zur Gewerkschaft pflegen.

Die Fallanalysen sprechen dafür, dass es – unter vergleichbaren Umständen – die bedingungsgebundene Tarifarbeit als kollektiver Prozess ist, die potenziell mit einem höheren und auf die Jahre hin gesehen stabileren Aufbau betrieblicher Organisationsmacht einhergeht. Gerade im Hinblick auf die selten analysierte Nachhaltigkeit gewerkschaftlicher Revitalisierungsansätze – einem Desiderat der *Labor Revitalization Studies* (vgl. Kap. 3.4) – macht diese Untersuchung die bemerkenswerte Beobachtung, dass sich in den Referenzbeispielen dieses Typs eine Positivspirale entwickelt: Auf ausgeprägte machtpolitische Ansprache und intensive Beteiligung der Mitglieder folgt eine relativ ausgeprägte Konfliktfähigkeit der gewerkschaftlichen Repräsentanten in den Verhandlungen mit der Unternehmensseite, wodurch relativ zufriedenstellende Ergebnisse erzielt werden können. Dies befördert die Erfahrung kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit und bestärkt das Vertrauen in die gewerkschaftlichen Repräsentanten. Die gewerkschaftliche Bindung und Beteiligungsbereitschaft der Mitglieder wird gestärkt und neue Mitglieder können gewonnen werden. Auf dieser gestärkten Basis werden weitere Haustarifverhandlungsrunden geführt. Demgegenüber entwickelt sich in den Referenzbeispielen bedingungsgebundener Tarifarbeit als verstärkter Stellvertretung auf die vergleichsweise stark von Stellvertretungstendenzen geprägte machtpolitische Ansprache und Betei-

ligung eine konzessionsbereitere Verhandlungsführung mit einem Output, der vielen Betroffenen zweifelhaft erscheint. Dies befördert die Erfahrung geringer kollektiver gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit, wodurch die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit leidet. Es folgen Austritte, die Organisierung neuer Mitglieder wird erschwert und die Beteiligung der Mitglieder/Belegschaft an der interessenpolitischen Arbeit sinkt. Impliziter Faktor der Spiralen ist, inwiefern die gewerkschaftlichen Repräsentanten nicht nur in der Tarifarena, sondern im betrieblichen Alltag – mit seinen Leistungs- und Herrschaftsimperativen – insgesamt als effektive und eng gekoppelt agierende Interessenrepräsentanten wahrgenommen werden. Darauf aufbauend können weitere Faktoren die betriebliche Organisationsmacht ergänzend stabilisieren helfen: In zwei Fällen wirken ein normativer sozialer Druck unter Beschäftigten und eine über Jahre gewachsene Habitualisierung des Mitglied-Seins sowie selektive Organisationsanreize in Form tariflicher Vorteilsregeln für Gewerkschaftsmitglieder (ausführlich dazu Kapitel 10.3).

In bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektivem Prozess die größten Revitalisierungschancen auf betrieblicher Ebene zu erwarten, legt auch der Vergleich mit einem jüngst intensiv rezipierten Angebot auf dem Tableau gewerkschaftlicher Erneuerungsstrategien nahe – dem *Deep-Organizing*-Ansatz (McAlevy 2016). Jane McAlevy's Fallstudien sprechen dafür, dass ein Ansatz des betrieblichen Aufbaus repräsentationsfähiger gewerkschaftlicher Aktivenkerne sowie der mehrheitlichen Organisierung und intensiven Einbindung von Mitgliedern anderen, von betriebsexternen Experten dominierten Modellen von Gewerkschaftsarbeit überlegen ist (so auch Holgate et al. 2018). Die unterschiedlichen Organisierungserfolge und die Nachhaltigkeitsdifferenzen der Typen bedingungsgebundener Tarifarbeit – insbesondere zwischen verstärkter Stellvertretung und kollektivem Prozess – legen nahe, dass bedingungsgebundene Tarifarbeit umso eher und nachhaltiger zum Aufbau betrieblicher Organisationsmacht führt, je mehr es dem *Deep Organizing* entspricht.<sup>108</sup>

Bedingungsgebundene Tarifarbeit als *Organizing* zu charakterisieren, drängt sich bereits auf, wenn man die Konzeptlage in Ver.di und NGG rekonstruiert (vgl. Kap. 2). Dabei handelt es sich allerdings nicht um eine Adaption des angelsächsischen »Organizing-Modells«, sondern um einen

<sup>108</sup> Abgesehen von diversen Besonderheiten des *Deep Organizing*, die in den untersuchten Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit nicht angewendet wurden – etwa offene Tarifverhandlungen mit vielen Mitgliedern.

autochthonen Ansatz – sozusagen um *Organizing made in Germany*. Dieses Label ist auch deswegen angezeigt, weil die umgesetzten Varianten bedingungsgebundener Tarifarbeit sich als weitgehend kompatibel mit der traditionellen Pfadlogik der deutschen Arbeitsbeziehungen darstellen. Neben der Kompatibilitätsthese vermisst Kapitel 12 anhand der zehn Fallstudien Veränderungstendenzen im Arbeitsbeziehungsmodus und charakterisiert betriebliche Tarifkommissionen als gewerkschaftliche Grenzinstitutionen. Damit überbrückt diese Studie die Kluft zwischen Revitalisierungsforschung und der deutschen Arbeitsbeziehungs-forschung und liefert damit einen Beitrag, ein weiteres Desiderat der *Labor Revitalization Studies* (vgl. Kap. 3.4) zu beseitigen.

Nach der eingehenden Analyse der Umsetzung bedingungsgebundener Tarifarbeit lässt sich nunmehr präzisieren, dass die Organizing-Begrifflichkeit kaum für den Typus eines Tauschgeschäfts taugt, sondern zum Typus bedingungsgebundener Tarifarbeit als kollektiver Prozess bzw. verstärkte Stellvertretung passt. Diese beiden Typen bewegen sich zwitterhaft zwischen einem engen und einem weit gefassten Organizing-Verständnis (zu dieser Unterscheidung vgl. Kap. 3.1). Anders als in der engen Organizing-Lesart sind beide Typen keineswegs vorrangig Rekrutierungsstrategien. Wie in der weitgefassten Lesart des Organizing ist die – mehr oder weniger intensive – direkte Mitgliederbeteiligung von Bedeutung, ebenso wie die Orientierung an Gerechtigkeitsthemen und an kollektiver Konfliktbereitschaft. Auch sind aktive Beschäftigte in der Rolle von Tarifkommissionären die Träger der Prozesse. Die Ähnlichkeit mit einem weiten Organizing-Verständnis wird aber fraglich, wenn man sich vergegenwärtigt, dass: (a) auf die Eigenständigkeit der Tarifkommissionen bzw. Aktivenkerne nicht nachdrücklich hingearbeitet wird, (b) gewerkschaftliche Organisationsformen nur im Rahmen der betrieblichen Tarifpraxis verändert werden, (c) die thematische und taktische Orientierung auf den Betrieb bzw. das Unternehmen zentriert sind und (d) virulente gesellschaftspolitische Themen randständig bleiben.

Nimmt man diesen ersten Abgleich und ergänzt ihn um den Vergleich mit der gesellschaftspolitischen Vision betriebsnaher Tarifarbeit nach Matthöfer (vgl. Kap. 3.3), dann wird deutlich, dass bedingungsgebundene Tarifarbeit einen bedeutsamen, aber dem Anspruch nach begrenzten Baustein gewerkschaftlicher Erneuerung darstellt. Im Folgenden werden diese Grenzen genauer dargelegt. So können das Revitalisierungspotenzial des

Ansatzes realistisch eingeschätzt und Ansatzpunkte bestimmt werden, wie auf den Ansatz aufgebaut und darüber hinausgegangen werden kann.

## 13.2 Grenzen bedingungsgebundener Tarifarbeit und strategische Baustellen

### 13.2.1 Empowerment und betriebsnahe Bildungsarbeit

Die Fallstudien zeigen, dass die Entwicklung einer ausgeprägten Eigenständigkeit der betrieblichen Tarifkommissionsmitglieder nur in drei von sieben Gremien gelang und selbst in diesen Fällen in Teilen eine glückliche Fundsache ist (vgl. Kap. 11.5). In der Befähigung ehrenamtlich Aktiver steckt indes eine Entlastungschance für den ressourcenknappen Hauptamtlichenkörper – insbesondere in Zeiten, in denen die Zersplitterung der Tariflandschaft und der Häuserkampf die Ressourcen des Hauptamts immer stärker bindet. In der Bergklinik beispielsweise braucht die Tarifkommission nicht vom Hauptamt zusammengerufen zu werden, sondern plant und organisiert ihre Treffen eigenständig. Dort ist es die Tarifkommission, die zahlreiche der Flugblätter einer Tarifaueinandersetzung entwirft, die Mitgliederversammlungen strukturiert und Befragungen auswertet.

Die Chancen auf eine ausgeprägte Eigenständigkeit von betrieblichen Tarifkommissionen scheinen derzeit im Organisationsbereich von Ver.di besser als in der NGG zu stehen. In der NGG werden betriebliche Tarifkommissionen üblicherweise nach jeder Tarifrunde aufgelöst und offenbar weniger systematisch vorbereitet, was eigenständige Tarifkommissionen weniger wahrscheinlich macht. Demgegenüber bleiben die Tarifkommissionen in den untersuchten Ver.di-Bereichen bestehen. Zudem begünstigt das dort prominente Konzept bedingungsgebundener Tarifarbeit nach Oliver Dilcher eine Qualifizierung von Tarifkommissionsmitgliedern im Themenfeld der Tarifarbeit und der Ansprache von Kollegen sowie eine vorausschauende Planung der Tarifrunden *durch* die Tarifkommission.

Um die Entlastungspotenziale betrieblicher Tarifkommissionen stärker zur Geltung zu bringen, wäre in beiden Organisationen gezielter und systematischer auf deren Eigenständigkeit hinzuarbeiten. Die bemerkenswerte »partizipatorische Kompetenz« (Kieffer 2010 [1984]) der Tarifkommission aus der Bergklinik scheint mehr die Ausnahme als die Regel zu sein. Dabei

gibt es einen großen Fundus praxisnaher Hinweise, wie Beziehungen zwischen Hauptamt und Ehrenamtlichen so gestaltet werden können, dass sie den Aufbau partizipatorischer Kompetenz befördern – etwa aus dem Feld psychosozialer Arbeit (Herriger 2019; Quindel/Pankofer 2000; Stark 1996; Lenz 2014) und dem zivilgesellschaftlichen bzw. gewerkschaftlichen Organizing (Bradbury et al. 2018; Mann 2017; McNeil 2007; Ganz 2010; Rooks/Penney 2015). Einige wenige Auszüge aus diesem Fundus sollen die vielversprechende Richtung hin zu einer »empowernden Gewerkschaftskultur« andeuten. Beispielsweise wäre die hauptamtliche Begleitung konsequent gemäß dem Organizing-Leitspruch »*Never do for others what they can do for themselves*« auszurichten oder den Aktiven Zeit einzuräumen, u. a. um die eigenen Gruppenprozesse zu reflektieren und zielführend zu moderieren, interne Konflikte zu bewältigen, Kollegen anzusprechen und zu beteiligen oder Tarifauseinandersetzungen strategisch zu planen. Da Lernprozesse in der gewerkschaftlichen Erwachsenenbildung von begleitender Beratung profitieren (Allespach et al. 2009: 68 f.), wären Ressourcen für Coachings angezeigt.

Weitgehend unausgeschöpft ist bisher auch das Potenzial betriebsnaher Bildungsarbeit, die nicht zuletzt bedingungsgebundene Tarifarbeit begleiten könnte. Die wiederkehrenden Haustarifauseinandersetzungen und das damit verbundene Ringen um innerbetriebliche Hegemonie bieten für Aktive und Mitglieder einen ausgezeichneten Stoff für »soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen« (Negt 1975 [1971]), das situationsunabhängige, politische Bewusstseinsbildung zu fördern verspricht. Pro-gewerkschaftliche Orientierungen und dazu kongruente (linke) politische Überzeugungen gelten als gewichtige Prädiktoren gewerkschaftlicher Verbundenheit und der Bereitschaft, sich gewerkschaftlich zu engagieren (u. a. Bamberger et al. 1999; Fiorito et al. 2010, 2014; Pyhel 2008b; Upchurch et al. 2012). Derlei Orientierungen sind in den untersuchten Fällen randständige Erklärungsbausteine für den Aufbau und die Verstetigung betrieblicher Organisationsmacht (vgl. v. a. Kap. 11.6). Pro-gewerkschaftliche bzw. dazu kongruente politische Orientierungen dürften indes für die gewerkschaftliche Bindung umso wichtiger werden, je stärker ungünstige Rahmenbedingungen die Durchsetzungs- oder Mitgliederbeteiligungsmöglichkeiten eines gewerkschaftlichen Erneuerungsansatzes restringieren.

Die Befähigungsfrage berührt zudem die strategische Baustelle, dass überlastete Hauptamtliche bedingungsgebundene Tarifarbeit auch als »bequeme Exitstrategie« (Goes 2016: 125) gebrauchen können, indem diese

nur Belegschaften unterstützen, aus denen von sich aus Aktivität entfaltet wird. So ge- bzw. missbraucht läuft der Ansatz Gefahr, zu einer »neuen Spaltung in der Erwerbswelt« beizutragen (ebd.: 126), weil gerade die Sektoren vernachlässigt zu werden drohen, in denen besonders ungünstige (Macht-)Verhältnisse vorherrschen und derlei Initiative bzw. Eigenaktivität zunächst nicht entstehen lassen.

### 13.2.2 Betriebsgrenze = Tarifgrenze = Aktivitätsgrenze?

Bedingungsgebundene Tarifarbeit in jedweder Variante umfasst definitivonsgemäß einen Ansatz, wie Tarifarbeit in einem »Tarifobjekt« – üblicherweise ein Betrieb oder ein Unternehmen – geführt werden kann. Die Betriebsgrenzen zu ziehen, obliegt indes weitgehend der »unternehmerischen Freiheit«. Insofern verwundert es nicht, dass neben dem skizzierten Licht gewerkschaftlicher Organisationserfolge in den Fallbeispielen zahlreiche Schatten auf ein und demselben Betriebsgelände zu finden sind. Exemplarisch sei auf die meist schwachen oder fehlenden gewerkschaftlichen Strukturen in den ausgegründeten Servicebereichen der Krankenhäuser verwiesen oder darauf, dass Leiharbeitskräfte in den untersuchten Betrieben der Nahrungsmittelindustrie kaum von den Organisierungsdynamiken erfasst wurden.

Einen Erneuerungsansatz daran zu messen, inwiefern er die – oftmals schlechter gestellte – unmittelbare Umgebung und die prekären Ränder der betrieblich definierten Stammebelegschaft ebenfalls zu erfassen vermag, legt außerordentlich hohe Messlatten. Diese Ränder aber im Blick zu behalten, ist aus mehreren Gründen angezeigt: Zum einen wirkt Prekarisierung machtpolitisch auf die betrieblichen Kerne zurück. Leiharbeit etwa diszipliniert potenziell Stammebelegschaften (Holst et al. 2009) und kann als Mittel eingesetzt werden, Streiks zu brechen. Exemplarisch zeigt der Fall Tiermetz, wie die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit und damit die gesamte Organisierungsdynamik darunter leiden kann (vgl. Kap. 9.2.2).<sup>109</sup> Die sonst so erfolgreiche Organisierungsdynamik in der Bergklinik wird in manchen Bereichen gebremst, weil über diesen das Damoklesschwert des Outsourcings schwebt. Die Fallstudien zeigen deutlich, dass die »Konzentration auf das Kerngeschäft«, die besonders intensiv in der Automobilbranche unter-

<sup>109</sup> Die Neufassung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetz vom 01.04.2017 beinhaltet weiterhin Ausnahmen vom Einsatzverbot von Leiharbeitskräften im Streikfall (Bödeker et al. 2017: 154 ff.).

sucht wurde (Holst/Dörre 2017), ebenfalls im Krankenhauswesen im vollen Gange ist und auch dort zur Herausforderung übergreifender gewerkschaftlicher Handlungs- und Repräsentationsfähigkeit wird. Zum anderen ist eine Erneuerung der Gewerkschaften auf breiter Flur nur zu erwarten, wenn Antworten für die wachsenden prekären Ränder und ausgegliederten Bereiche gefunden werden. Denn insbesondere in kleinbetrieblichen Strukturen fällt es Gewerkschaften traditionell schwer, Organisierungsmacht aufzubauen. Zumal in ausgegliederten Bereichen bzw. Werkvertragsbelegschaften besondere Abhängigkeiten gegenüber dem Bezugsbetrieb bestehen und zu dessen Belegschaft in Spannung stehende Interessen vorliegen können.

Die Befragung der Aktiven aus den Fallbetrieben legt ein ausgeprägtes Solidaritätspotenzial frei (ausführlich dazu Kap. 12.6). Es ist in den Fallstudien zu beobachten, dass deren interessenpolitische Arbeit auch über die Grenze ihres Tarifobjektes gelenkt werden kann. Je nach Zeitpunkt der Tarifauseinandersetzung wäre auch zu überlegen, ob und, wenn ja, wie »die Bedingungen« für erfolgreiche Auseinandersetzungen den Einsatz von Leiharbeits- oder Saisonarbeitskräften reflektieren. Beispielsweise indem zur »Bedingung« für die Aufnahme von Verhandlungen erklärt wird, dass unter jenen prekären Randgruppen ein bestimmter Organisationsgrad erreicht wird oder eine kritische Masse an Kontakten zu diesen besteht, um eine aufklärerische Informationskette sicherzustellen. Denkbar ist auch, Tarifauseinandersetzungen mit Forderungen zu versehen, die einem »neuen Betriebsbegriff« folgen und prekäre Ränder einschließen (z. B. Entfristungs- und Übernahmeregeln, Lohnzuschläge). Darüber hinaus sind ergänzend andere Ansätze zu suchen (z. B. Kampagnen, Organizing-Projekte, *Workers Centers*).

### 13.2.3 Übertragbarkeitsprobleme bedingungsgebundener Tarifarbeit

Umstritten ist, ob sich die bedingungsgebundene Tarifarbeit auf Betriebe mit konkurrierender Gewerkschaft und auf Flächentarife übertragen lässt.

(1) Prinzipiell erschwert eine *Konkurrenzwertgewerkschaft* die Ausgangslage. Ein weiterer Akteur steht auf der betrieblichen Bühne und bietet sich den Beschäftigten als alternativer Interessenrepräsentant an. Prinzipiell kann auch unter diesen Umständen eine bedingungsgebundene Tarifarbeitsweise samt Beteiligung, Bedingungen etc. in Anschlag gebracht werden. Aber ab einem bestimmten Zeitpunkt liegt es nahe, einen Verhandlungskompromiss zu akzeptieren und abzuschließen, obwohl die machtpolitischen

Bedingungen für eine Verhandlung auf Augenhöhe nicht bestehen. Dieser taktische Einwand gegen eine konsequente bedingungsgebundene Tarifarbeit soll verhindern, dass kein tarifliches Vakuum entsteht, in das die Konkurrenz vorstoßen und in dem sie sich als Alternative profilieren kann. Vor dem Hintergrund der hier analysierten Fallstudien, in denen es – wenn überhaupt – nur eine friedliche Koexistenz mit einer Konkurrenzgewerkschaft gab, stellen sich zwei eng miteinander verknüpfte Fragen an diesen taktischen Einwand. Erst wenn beide Fragen in einem konkreten Fall klar bejaht werden, scheint ein Abweichen vom bedingungsgebundenen Pfad angezeigt:

(a) Zum einen stellt sich die Frage, ob ein schneller Abschluss, der deutlich hinter den Erwartungen in der Belegschaft zurückbleibt, wirklich aus der Beschäftigtenperspektive besser ist als kein bzw. ein Abschluss der Konkurrenz. Schließlich besteht die Gefahr, dass im Zuge dessen die Repräsentationsfähigkeit der Gewerkschaft aufgrund mangelhafter Output-Legitimität leidet. Dadurch kann eine Negativspirale erodierender Repräsentations- und Durchsetzungsfähigkeit eingeleitet werden.

(b) Zum anderen stellt sich die Frage, ob das taktische Kalkül des schnellen Abschlusses im konkreten Fall von den Mitgliedern mitgetragen wird. Im Rahmen einer bedingungsgebundenen Tarifarbeit als kollektiver Prozess würde diese schwierige Entscheidung im Rahmen eines transparenten Diskussions- und Abstimmungsprozesses mit den Mitgliedern getroffen. Mit den Mitgliedern wäre zu erörtern, ob man besser den schnellen, aber womöglich »schwachen« Abschluss der Konkurrenz überlässt und diesen als Gelegenheit begreift, die Konkurrenzgewerkschaft zu diskreditieren und betriebsintern zu popularisieren, dass gute Abschlüsse an die Bedingung ausgeprägter kollektiver Mächtigkeit gebunden sind. Damit wäre der Boden für einen neuen, breit getragenen Anlauf bereitet.

(2) Inwiefern sich bedingungsgebundene Tarifarbeit auf *Flächentarifausedinandersetzen* übertragen lässt, ist eine Frage, die ein weites Spektrum strategischer und taktischer Überlegungen berührt. Da es vielversprechende Erfahrungen damit gibt, bedingungsgebundene Tarifarbeit in mehreren Betrieben zugleich bzw. in überregional operierenden Unternehmen anzuwenden, ist diese Debatte ebenso angezeigt, wie eine Begleitforschung entsprechender Tarifexperimente. Stets ist im Hinterkopf zu behalten, dass allein eine eingehende Analyse der Voraussetzungen tariflicher Durchsetzungsfähigkeit ebenso wie der Ausbau der direkten und delegativen Mitgliederbeteiligung in Branchenausedinandersetzen außerordentlich ressourcenin-

tensiv sind. Umso bemerkenswerter ist es, dass in Ver.di offen darüber nachgedacht wird, welche Prämissen des Dilcher-Konzepts in die Branchentarifararbeit integriert werden könnten (Sterkel 2013; Wiedemuth 2013: 294 ff.). In der NGG ist mir lediglich bekannt, dass vereinzelt die Vergabe von Mandaten für die zentrale Tarifkommission an eine gewisse Mitgliederzahl gekoppelt wird (vgl. Kap. 2).

Die Frage scheint demnach nicht, *ob* bedingungsgebundene Tarifararbeit auch im Flächentarifbereich funktionieren kann, sondern *welche Elemente* und *wie*. Vor dem Hintergrund der Fallstudien können einige Hinweise zu dieser Diskussion abgeleitet werden. Diese lassen sich in Anbetracht der aktuellen gewerkschaftlichen Ressourcen gewiss nur in Ansätzen erproben:

(a) Werden Mindestorganisationsgrade auch in Flächentarifauseinandersetzungen als »Bedingung« gesetzt – unabhängig davon, ob sie als fixe oder dynamische Schwelle definiert werden –, sollten sie auch dort nicht als Tauschgeschäft (miss-)verstanden werden. Mindestorganisationsgrade können sich als guter Anker erweisen, um die Botschaft zu vermitteln, dass die Güte der Verbesserungen via Tarifvertrag von der betrieblichen Organisationsmacht abhängt. Dies setzt einen intensiven, wechselseitigen Kommunikationsprozess und ein gewisses Maß an Transparenz hinsichtlich der Organisationsgrade voraus. Auch erfordert es, in der Vorbereitung einer Tarifrunde bereits klar darzulegen, welche Konsequenzen es hat, wenn die Zielmarken (nicht) erreicht werden. Optimalerweise werden die ehrenamtlich Aktiven je Betrieb in die Formulierung von derlei Bedingungen, die sich nicht in Mindestorganisationsgraden erschöpfen müssen, einbezogen. Dies legt den Grundstein für eine Tarifararbeit als kollektiven Prozess. Werden Mindestorganisationsgrade dagegen einseitig »von oben« gesetzt und unzureichend als Gradmesser kollektiver Mächtigkeit begründet, wächst die Gefahr, dass Schwellenwerte als Drohung wahrgenommen werden oder gar als organisationaler Eigennutz, Beiträge zu generieren. Die Erfahrungen im Fall Gesoma lassen fraglich erscheinen, ob sich dafür eine Vorgabe eignet, wie sich die Mitgliederzahl in einem Betrieb zu entwickeln hat, damit aus diesem Delegierte für die zentrale Tarifkommission entsandt werden dürfen (vgl. Kap. 10.2.1).

(b) Auch Mitgliederbefragungen oder gar -entscheide sowohl zu den Forderungen als auch zu der Frage, ob ein Kompromiss anzunehmen ist oder nicht, wären in einem Flächentarifverbund zu erwägen. Dies würde zwar die Handlungsspielräume gewählter Tarifkommissionen eingrenzen. Wenn eine derartige Mitgliederbeteiligung klar als Selbstverpflichtung der Tarif-

kommission eingesetzt würden, bliebe ihr aber ein Letztentscheidungsrecht und böte eine Rückfallregel und Spielraum, um im Falle uneindeutiger Mitgliederbekundungen kollektive Handlungsfähigkeit zu bewahren. Die untersuchten Fallbeispiele haben trotz Mitgliederentscheiden oder faktisch so gehandhabten Mitgliederbefragungen keine inflationären Beteiligungswünsche oder eskalierenden Langstreckenkonflikte provoziert. Dies ist an Voraussetzungen gekoppelt, die im Branchentarifkontext gewiss nicht in jedem, aber doch in einer kritischen Zahl von Betrieben gegeben sein kann – nämlich dass dort die Rückkopplungsarbeit der Delegierten eng bleibt, ohne suggestiv zu werden (um taktische und inhaltliche Details zu erläutern). Auch verspricht die kollektive Handlungsfähigkeit im Verhandlungsfall befördert zu werden, wenn ein etwaiger Mitgliederentscheid zur Annahme bzw. Ablehnung eines Verhandlungskompromisses so formuliert wird, dass sich ein Mitglied mit seiner Ablehnung zwingend bereit erklärt, die nächste Eskalationsstufe (Streik) mitzugehen. Nichtsdestotrotz wird bei allen Beteiligten eine gehörige Portion Flexibilität und Friktionstoleranz erforderlich sein, wenn Mitglieder verstärkt in Flächentarifauseinandersetzungen beteiligt werden. Diese Problematik kann von Beginn an offengelegt werden.

(c) Sowohl für die betriebspolitische Ansprache als auch für die reale Durchsetzungsmacht ist es nicht nötig, *einen* Mindestorganisationsgrad für *alle* Betriebe des Branchentarifgebietes zu formulieren, schließlich hängt die gewerkschaftliche Schlagkraft an der disruptiven und symbolischen Streikwirkung, die sich nicht zwingend aus der formalen Zahl der beteiligten Mitglieder ergibt. Hier ist ein iterativer Prozess denkbar, im Zuge dessen die zentrale Tarifkommission auf Branchenebene im Austausch mit den aktiven Mitgliedern<sup>110</sup> eines jeden Betriebes bzw. aller Schlüsselbetriebe die jeweils notwendigen und möglichen Beiträge zur Schlagkraft des gesamten Tarifverbundes abstimmt.

(d) Zugleich ist darauf zu achten, dass die Branchentarifkommissionen so transparent und demokratisch wie möglich gebildet werden. Eine räteähnliche Verzahnung betrieblicher Tarifkommissionen mit einer zentralen Branchentarif- oder Verhandlungskommission wäre eine Erwägung wert (vgl. dazu auch Kap. 12.8).

(e) Die Sorge, dass Mitgliederbeteiligung betriebsyndikalistische Tendenzen befördert, spielt in der Übertragbarkeitsdebatte auch eine Rolle. Al-

<sup>110</sup> Würde es pro Betrieb eine betriebliche Tarifkommission geben, könnte dieser betrieblichen Kommission eine solche Scharnierfunktion zukommen.

lerdings ist die Sorge darum kein Spezifikum von Branchentarifauseinandersetzungen, schließlich können derlei Tendenzen auch im Haustarifbereich auftreten. Dahinter liegt die Frage, wie weitreichend die Mitgliederbeteiligung sein kann bzw. wie genau der Entscheidungskorridor abgesteckt wird. Die Analyse der Fallbeispiele legt nahe, dass von Beginn an gegenüber Ehrenamtlichen, Mitgliedern oder Beschäftigten maximal transparent gemacht werden sollte, wie weit die Beteiligung reicht und wie etwaige (Entscheidungs-)Korridore zustande gekommen sind und auf welchem Wege sie im Zweifel verändert werden können.

(f) Die Übertragbarkeitsdebatte wird stark konfundiert von der Frage, ob über eine Haustarifstrategie der Weg zur Fläche führen kann. Die Fallstudien deuten zum einen an, dass unter den befragten Aktiven wie auch unter den befragten Mitgliedern die Referenznorm eines bestehenden höherwertigen Flächentarifvertrages die zentrale Zielmarke darstellt und die absolute Mehrheit einer Tarifpolitik skeptisch bis ablehnend gegenübersteht, die auf die individuelle Wettbewerbsfähigkeit gemünzte einzelbetriebliche Regelungen abzielt (vgl. Kap. 12.6). Zum anderen deuten die Fallstudien darauf hin, dass der Übergang von einem Haustarifprojekt in einen Branchenverbund mit einem Rückgang betrieblicher Organisationsmacht zu rechnen hat – und zwar wenn (a) im Zuge dessen die Beteiligungschancen von Aktiven und Mitgliedern deutlich in Mitleidenschaft gezogen werden oder wenn (b) den Betroffenen aus hoch organisierten Betrieben unklar bleibt, welche Anstrengungen andernorts unternommen wurden, damit nicht nur einige wenige Betriebe »die Kohlen aus dem Feuer« holen. Diesen Problematiken könnte begegnet werden, wenn die Flächentarifauseinandersetzungen stärker die Mitglieder beteiligten und/oder Klauseln und (Aufwärts-)Korridore festschreiben würden, die ergänzende oder konkretisierende Haustarifauseinandersetzungen im Anschluss ermöglichen.

Wie weitreichend sich bedingungsgebundene Tarifarbeit auf Flächentarifauseinandersetzungen übertragen lässt, werden am Ende nur ein behutsamer Experimentalismus und regelmäßige Reflexionen zeigen. Die lokale Umsetzung dürfte weniger Friktionen mit sich bringen, wenn der lokale Beteiligungsansatz flankiert und gestützt wird, indem die Gesamtorganisation kulturell und strukturell ihre Mitgliedernähe und Beteiligungsorientierung ausbaut: »Das Konzept der bedingungsgebundenen Tarifarbeit ist im Kern auch ein Rückgriff auf traditionelle demokratische Selbstverständlichkeiten. Manche Bestandteile davon können in Flächentarifverhandlungen

genutzt werden, letztlich kommt es aber auf umfassende strukturelle Modernisierungsschritte an« (Sterkel 2013: 275). Damit kommen wir zu einer weiteren Grenze der untersuchten Ansätze bedingungsgebundener Tarifarbeit.

#### 13.2.4 Gesamtgewerkschaftliche Organisationsreformen: begrenzte Impulse

Anders als ein weiter Organizing-Begriff oder die Matthöfer'sche Strategie betriebsnaher Tarifarbeit formuliert die bedingungsgebundene Tarifarbeit in Ver.di und NGG keinen *gesamtgewerkschaftlichen* Reformansatz (vgl. Kap. 2). Es ist beispielsweise keine Zielstellung der untersuchten Varianten bedingungsgebundener Tarifarbeit, dass eine Demokratisierung der *gesamten* Gewerkschaftsorganisation vorangebracht wird. Sie bieten daher auch nur begrenzte Impulse in diese Richtung. Im Mikrokontext visiert das Dilcher-Konzept immerhin an, die Partizipation und Selbstverantwortlichkeit der Mitglieder durch eine neue Führungsphilosophie der lokalen Hauptamtlichen zu stärken. Dies ist aber dem Konzept nach eng begrenzt auf die Situation anstehender Tarifauseinandersetzungen, sodass offen ist, inwiefern darüber die Regelbetreuung verändert wird und die Reform regionaler bzw. überregionaler Hauptamtlichenarbeit angeregt werden kann.

Der Aufbau betrieblicher Präsenz ist dieser Studie zufolge ein zentraler Erfolgsfaktor gewerkschaftlicher Erneuerung. Diese These sollte allerdings nicht dahingehend verallgemeinert werden, dass dies allein und in allen Fällen der fragmentierten Arbeitswelt den erfolgsversprechenden Revitalisierungspfad darstellt und weitere Machtressourcen als die Organisationsmacht im Betrieb kaum von Bedeutung sind. Es gibt beispielsweise Betriebe, in denen Belegschaftsfragmente aufgrund ihres Beschäftigungsstatus, der Arbeitsorganisation oder des Kontrollregimes kaum ansprechbar sind. Hierbei kann es helfen, die Gewerkschaftsarbeit auf die außerbetrieblichen Lebensräume und die lokale Bevölkerung auszudehnen – einerseits als Ort, um Beschäftigte anzusprechen und zivilgesellschaftliche Unterstützung zu gewinnen, und andererseits als Ort für politische Organisations- und Druckkampagnen entlang überbetrieblicher Themen (u. a. McAlevy 2016: 27 ff., 143 ff.; Sullivan 2010; Greer 2008). Diese lebensräumliche, auf gesellschaftliche Machtressourcen blickende Perspektive wird in den von

mir untersuchten Konzeptionen und Fallbeispielen bedingungsgebundener Tarifarbeit kaum eingenommen. Dabei bietet gerade der Krankenhausbereich aufgrund seiner sozialen Dienstleistungsfunktion für die Region erhebliches Potenzial für zivilgesellschaftliche Solidaritäts- und Unterstützungsarbeit. Verschiedene Fallstudien belegen, wie beispielsweise Lehr- oder Pflegekräfte von der lokalen Bevölkerung bei ihren gewerkschaftlichen Kämpfen unterstützt werden können (u. a. McAlevey 2015a, 2016: 101 ff.; Nachtwey/Wolf 2013; Wolf 2013). Aber auch im Falle von Produktionsbetrieben ist die teilweise erfolgsentscheidende Bedeutung der überbetrieblichen Vernetzungsarbeit mit der Bevölkerung und zivilgesellschaftlichen Akteuren belegt worden (u. a. Blyton/Jenkins 2013; Moody 1997: 60 ff.; Fantasia 1988: 180 ff.).

Mit anderen Worten: Die bedingungsgebundene Tarifarbeit mit *Community-Organizing*- und *Social-movement-unionism*-Ansätzen zusammenzudenken, verspricht eine aussichtsreiche Weiterentwicklungsperspektive zu sein. Auch dies würde aber nur einen Teil des anstehenden gesamtgewerkschaftlichen Reformprozesses abbilden.

### 13.2.5 Gesamtgesellschaftliche Transformationsagenda: ein fehlendes Bindeglied – gerade in Krisenzeiten

Es gibt einen weiteren Unterschied bedingungsgebundener Tarifarbeit gegenüber einem weiten Organizing-Ansatz und der Matthöfer'schen Strategie betriebsnaher Tarifarbeit: Keine der hier herausgearbeiteten Varianten bedingungsgebundener Tarif- und Gewerkschaftsarbeit ist konzeptionell mit einer gesamtgesellschaftlichen Transformationsagenda verbunden. Demgegenüber wird argumentiert, dass die Erneuerung der Gewerkschaften ohne eine solche Agenda nicht auskommt (u. a. Dörre 2012; Urban 2013; Gumbrell-McCormick/Hyman 2018; Kelly 2015: 541; Upchurch et al. 2014). Eine Gewerkschaft, die sich als »Schwert der Gerechtigkeit« (Flanders 1970) in Szene setze, brauche eine überzeugende Vision einer gerechten Gesellschaft und humanen Wirtschaftsweise, so Rebecca-McCormick und Richard Hyman (2013: 204 f.).

Eine solche gesamtgesellschaftliche Transformationsagenda ermöglichte es, die Grenzen der tarifpolitischen Erneuerungsstrategie bedingungsgebundener Tarifarbeit offen zu benennen und den strategischen Horizont der neu gewonnenen Aktiven und Mitglieder zu erweitern. Baut

eine solche Vision auf den Unzufriedenheiten und Motiven auf, die in den bedingungsgebundenen Tarifauseinandersetzungen als Ungerechtigkeiten artikuliert werden, verspricht sie einen weiteren Beitrag zu leisten, Aktive und Mitglieder zu binden: »Ohne die Revitalisierung einer in den Ansichten, Werten und Interessen der Lohnabhängigen selbst angelegten Kritik an den neuen sozialen Verhältnissen wird es eine ›Neugeburt‹ der Gewerkschaften wohl nicht geben« (Dörre/Röttger 2006: 254). Hinter den Organisierungsdynamiken, die hier untersucht wurden, liegen schließlich immer auch gerechtigkeitsorientierte Werte und Motive, die in den betrieblichen Tarifauseinandersetzungen nur begrenzt eingelöst werden können. Die Organisierungsdynamiken in den untersuchten Krankenhäusern stehen beispielsweise im Kontext einer Vielzahl von zivilgesellschaftlichen und gewerkschaftlichen Konflikten in dieser Branche im Speziellen und bezahlter Sorgearbeit im Allgemeinen (dazu u. a. Glassner et al. 2015: 81 ff.; Moody 2014a; Artus et al. 2017). Diese Auseinandersetzungen stellen exemplarisch die kapitalistische »Landnahme des Sozialen« (Dörre/Haubner 2012: 75) infrage, schließlich kollidiert letztere mit einem professionellen fürsorgerationalen Care-Ethos und dem Anspruch, die Arbeit in Kliniken an den Interessen der Allgemeinheit statt an Gewinnzwecken auszurichten. Dies begründet, warum manche Befragte spontan äußerten, dass Krankenhäuser statt in privater in öffentlicher Hand besser aufgehoben wären (vgl. Fußnote 101 in Kap. 12.1). Derlei Orientierungen führen unmittelbar weiter zu der Frage, ob dies nicht voraussetzt, dass die staatlich forcierte Ökonomisierung des Care-Sektors zugunsten eines bedarfsgerecht finanzierten Modells abzulösen und der Austeritätspolitik eine Absage zu erteilen ist. In den Interviews aus dem Bereich der Nahrungsmittelindustrie traten derlei politische Positionierungen nicht spontan zutage. Dennoch drängt sich auch hier die Frage auf, inwiefern die Profitsteuerung einer humanen Nahrungsproduktion entgegensteht und wie eine wirtschaftliche Gesamtsteuerung aussehen kann, welche die Nahrungsmittelindustrie vom oligopolistischen Druck der Einzelhandelskonzerne befreit (von ökologischen und tierethischen Fragen ganz zu schweigen). Aufgrund der vielen Angelernten, die vor dem Kampf um einen Tarifvertrag jahrzehntelang Niedrig(st)löhne erhielten und despotischen Betriebsregimes ausgeliefert waren, lag den Auseinandersetzungen nicht zuletzt die Sorge vor Altersarmut, körperlichem Verschleiß und der Wunsch nach Anerkennung und Selbstbehauptung in der Arbeitswelt zugrunde. Insofern werfen die untersuchten Tarifkonflikte aus der Nahrungsmittelindustrie

weitergehende arbeits-, wirtschafts-, sozial- und gesundheitspolitische Gestaltungsfragen auf. In beiden Untersuchungsbranchen erlebten zudem gerade Frauen, die noch immer typischerweise trotz Berufstätigkeit größere Anteile der privaten Reproduktionsarbeit übernehmen, die wettbewerbs- und profitgetriebenen betrieblichen Flexibilitätsanforderungen vielfach als Zumutung. Dies kann nicht nur traditionelle Geschlechterarrangements infrage stellen, sondern auch den Bedarf nach politisch-gesellschaftlichen Sperrkliniken gegenüber dem »Balance-Imperialismus« (Negt 1993: 107) ausufernder betrieblicher Leistungsregimes aufrufen. Außerdem bilden arbeitsgesellschaftliche Grunderfahrungen in den ostdeutschen Untersuchungsbeispielen beider Branchen einen wesentlichen Nährstoff der Organisierungsschübe. So entspringt aus fortbestehenden Ost-West-Differenzen – etwa bei den Entgelten – nach Jahrzehnten des Balancierens auf dem Drahtseil der Transformation ein spezifisch ostdeutsches Ungerechtigkeitsempfinden. Offenbar gehen die »Frakturen der ostdeutschen Transformationsgesellschaft« (Mau 2019: 17) mit einer sensiblen Sensorik für Benachteiligungen einher, die für gewerkschaftliche Mobilisierungen und solidarisches kollektives Handeln genutzt werden kann (dazu auch Goes et al. 2015; Kratzer 2015: 254 ff.).

Derlei politische Anknüpfungspunkte im Lohnabhängigenbewusstsein in progressiver Absicht zu bündeln und strategisch auszurichten, könnte die Perspektive einer ökologisch-sozialen *Wirtschaftsdemokratie* leisten.

In den letzten Jahren wurde das Konzept der Wirtschaftsdemokratie aus der Schublade des gewerkschaftlichen Traditionsbestandes herausgeholt. Erste Schritte sind gegangen worden, um es zu aktualisieren und zu konkretisieren (u. a. Martens 2010; Meine et al. 2011; Demirović 2018; Dörre 2019; Urban 2019a). Kerngedanke ist es, die demokratische Kontrolle und Gestaltung von betriebs- und volkswirtschaftlichen Prozessen grundlegend auszubauen und im Zuge dessen auch die Dominanz der Privateigentümerschaft an Produktionsmitteln zu überwinden (vgl. Dörre 2019: 203 ff.). Diese Perspektive ist keineswegs antiquiert, schließlich stellt sich die Frage, *wie* und *was* produziert werden soll, gesellschaftlich immer dringlicher: So wirft die Digitalisierung nicht nur in Akut- und Rehakliniken (Bräutigam et al. 2017; Baldauf/Vitols 2019) und in der Nahrungsmittelindustrie (Freichs/Steinberger 2018), sondern in der gesamten Arbeitswelt die Frage auf, ob sich die Risiken der Digitalisierung – Abwertung, Entsicherung, Substitution, Intensivierung und panoptische Kontrolle von Arbeit – durchsetzen oder eine humanisierende Digitalisierung im Interesse der Beschäftig-

ten, Bürger, Konsumenten bzw. Patienten gelingt (dazu u. a. Urban 2019b: 215 ff.; Meyer et al. 2019; Hirsch-Kreinsen et al. 2018). Zudem hat der Gegenwartskapitalismus nicht nur zu einer sozialen Reproduktionskrise geführt (Winker 2015: 91 ff.), sondern er steckt ganz grundsätzlich in einer »ökonomisch-ökologischen Zangenkrise« (Dörre 2017b: 50). Die Notwendigkeit einer ökologischen Transformation von Produktion und Lebensweise im globalen Maßstab erfordert strukturelle Veränderungen mit gesamtgesellschaftlicher Tragweite und wirft einmal mehr die gesellschaftliche Frage auf, was in Zukunft wie produziert werden soll.

Jüngst hat sich diese gesellschaftliche Krisendynamik durch die COVID-19-Pandemie erneut tiefgreifend verändert. Für eine angemessene gewerkschaftssoziologische Verarbeitung der »epochalen Bedeutung« (Deppe 2020: 59) der »Corona-Krise« ist es zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Manuskripts zu früh und der Platz zu knapp. Erste Sondierungen des Terrains offenbaren neben Schwierigkeiten für die gewerkschaftliche Revitalisierung auch Chancen (u. a. Freeman 2020; Gall 2020; Solty 2020; Schulten/Boewe 2020; Detje/Sauer 2021). Auf der einen Seite wird die Aktivierung, Organisierung und Mobilisierung von Belegschaften durch »physische Distanzierung«, Betriebsschließungen und Kurzarbeit erschwert und stattdessen Stellvertreterhandel von Verbandsspitzen Vorschub geleistet. Zahlreiche Tarifauseinandersetzungen wurden 2020 zunächst kurzfristig bei- oder stillgelegt. Auf der anderen Seite werden Arbeitskonflikte berichtet. Neben wiederaufgenommenen, regulären Tarifauseinandersetzungen entzündeten jene sich insbesondere an Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (von Schutzmaßnahmen über bezahlte Freistellung) und der Besserstellung »systemrelevanter« Berufe (wie im Gesundheitswesen oder Einzelhandel) sowie an Entlassungen und Betriebsschließungen. Letzteres führte etwa zu Arbeitskämpfen um Sozialtarifverträge (z. B. bei Voith) bis hin zu Forderungen um die Konversion ganzer Betriebe (z. B. bei General Electric). Die »Corona-Krise« bietet – insbesondere nach der Lockerung der Distanzgebote – auch eine Gelegenheit der breiten gewerkschaftlichen Mobilisierung um politische Themen. Schließlich zeichnet sich ab, dass die Pandemie die Zangenkrise samt ihrer gesellschaftlichen Folgen (wie soziale Ungleichheit) verschärft und die soziale Spaltung der Gesellschaft erneut deutlich hervorkehrt (»Vor dem Virus sind nicht alle gleich«). Nicht zuletzt treten die fatalen Folgen der Ökonomisierung des Gesundheitswesens offen zutage, werden die Interessen- und Verteilungskonflikte in Gesellschaft und Betrieb akzentuiert und offenbar, dass es möglich und

notwendig ist, einschneidend in kapitalistische Wirtschaftsprozesse im Interesse »des Allgemeinwohls« zu intervenieren. Von dieser Gemengelage können gewerkschaftliche Organisationen profitieren. Die Folgen der »Corona-Krise« nicht nur mittels Tarifarbeit und betrieblicher Mitbestimmung defensiv zu verarbeiten, sondern auch mit einem gesamtgesellschaftlichen Transformationsaufruf zu bearbeiten, könnte in eine gewerkschaftliche Offensiv-Strategie münden und »den Gewerkschaften« mindestens Zuspruch und womöglich auch Mitgliedergewinne bringen.

Davon war bis Ende 2021 allerdings kaum etwas zu spüren. Wirtschaftsdemokratische Visionen blieben in fast zwei Jahren Pandemie unterentwickelt. Offensiverfolge waren die Ausnahme, autoritäre Managementdurchgriffe und defensive Verarbeitungen der Krisenfolgen seitens gewerkschaftlicher Interessenrepräsentanten die Regel (Detje/Sauer 2021: 127 ff). Auf die große Wirtschaftskrise von 2008/2009 folgte aber mit der aktuellen Krise der nächste Hammerschlag gegen das Gebäude wirtschaftsliberaler Hegemonie: »Die Corona-Krise hat das einseitig auf Profit ausgerichtete System infrage gestellt. Es ist letztlich Arbeit und eben nicht die Kapitalverwertung, die ›zählt‹« (Sauer/Detje 2021: 83). So hat sich die diskursive Macht und mit dem konjunkturellen Aufwind 2021 auch die Marktmacht zahlreicher Beschäftigtengruppen verbessert. Dies hat in den USA jüngst eine Welle von Streiks beflügelt – vom verarbeitenden Gewerbe bis hin zu Dienstleistungsbetrieben (Greenhouse 2021). In Deutschland nähren Arbeitskonflikte im Gesundheitswesen, wie in der Berliner Krankenhausbewegung, oder beim Lieferdienst Gorillas, vorsichtigen Optimismus. Noch setzt sich die Mitgliederkrise der deutschen Gewerkschaften aber fort. Vom Beklatscht-Werden hin zum Gewerkschaftsbeitritt ist es offenbar ein langer Weg. Es mangelt weiterhin an repräsentationsfähigen betrieblichen Gewerkschaftsakteuren, welche die Organisation ihrer Kolleginnen und Kollegen vorantreiben. Etwa indem sie auf die Wirkmechanismen bedingungsgebundener Tarifarbeit setzen und den betrieblichen Konfliktrohstoff durch fakten- und vergleichsbasierte Mobilisierungsarbeit, machtpolitische Ansprache und umfassende Einbindung großer Belegschaftsteile durch direkte Partizipation in Beitrittsimpulse transformieren (vgl. Kap. 9.4). Eine gesamtgesellschaftliche Transformationsagenda könnte derlei betrieblichen Organisierungsbemühungen den großen Deutungsrahmen und weitergehende Handlungsperspektiven beisteuern.

Folgt man der Feststellung, dass die gewerkschaftliche Erneuerungsdynamik in betriebsnaher Tarifarbeit von der direkten Mitgliederbeteiligung

profitiert, dann wäre konsequenterweise eine Demokratisierung der Wirtschaft als ein Projekt anzulegen, im Rahmen dessen nicht nur wirtschaftliche Entscheidungen *für*, sondern – neben weiteren zivilgesellschaftlichen Akteuren – *durch* die Beschäftigten getroffen werden. Die Demokratisierung der Wirtschaft und die Demokratisierung der Gewerkschaften – respektive deren Tarifpolitik – sind insofern zwei Seiten der einen Medaille sozialer Emanzipation. Der Kampf für Tarifverträge ist immer schon ein Ringen darum, wirtschaftliche Entscheidungen zu demokratisieren. Werden kollektive Mächtigkeit und Selbstermächtigung abhängig Beschäftigter als Frame von gesetzten »Bedingungen« erfolgsversprechender Tarifarbeit genutzt, ist ein Anker gesetzt, um die Debatte über eine umfassende Demokratisierung von Wirtschaft und Gesellschaft zu führen.

# 14 Implikationen für zukünftige Forschung und abschließende Bemerkungen

## 14.1 Der Analyserahmen: die Bewährung der erweiterten *Mobilization Theory*

Die Organisierungsdynamiken der Betriebsfallstudien werden durch die Brille eines theoretisch gestützten Analyserahmens gelesen und rekonstruiert (vgl. Kap. 5). Dies soll verhindern, bloß einzelne Elemente zu beschreiben, die den Aufbau betrieblicher Organisationsmacht zu befördern versprechen. Nun lässt sich festhalten, dass sich die Synthese der *Mobilization Theory* von Kelly mit dem repräsentationssoziologischen Ansatz von Dufour und Hege und Kategorien aus dem Machtressourcen-Ansatz bewährt. Damit wird ein weiterer Beitrag geleistet, ein zentrales Desiderat der Revitalisierungsforschung (vgl. Kap. 3.4) zu beseitigen. Kellys analytische Unterscheidung dreier *collective action frames* benennt auch den Ergebnissen der vorliegenden Studie zufolge im deutschen Kontext kausale Mechanismen, die für die gewerkschaftliche Organisierung und kollektive Mobilisierung zentral sind: eine kollektive Ungerechtigkeit empfinden, die Ursache der Ungerechtigkeit bei einem Akteur statt anonymen Strukturen suchen und sich als kollektiv handlungsfähig wahrnehmen. Diese kollektiven Überzeugungen in der Breite zu stimulieren, hing in den untersuchten bedingungsgebundenen Tarifkonflikten maßgeblich von einer – mehr oder weniger ausgeprägten – machtpolitischen Ansprache, fakten- und vergleichsbasierten Mobilisierungsarbeit und Einbindung von Mitgliedern durch direkte Partizipation ab. Allerdings zeigt sich auch, dass es weitere Gründe für Beitritte gibt – nicht zuletzt das Motiv eines Tauschgeschäfts und des Sicherns eines tariflichen Mitgliederbonus. Kellys Rahmen ist daher offen zu handhaben und bedarf der Ergänzung.

Gerade der Partizipationsaspekt wäre wohl kaum im erforderlichen Maße in den Blick geraten, wenn die *Mobilization Theory* nicht von Beginn an um Überlegungen zur Repräsentationspraxis gewerkschaftlicher Führungspersonen – Hauptamt, Betriebsräte und Tarifkommissionsmitglieder – ergänzt

worden wäre. Eine positive Interaktionsdynamik zwischen diesen Akteuren und die Art und Weise der Mitglieder- bzw. Belegschaftsbeteiligung sind für die Organisierungserfolge und ihre Verstetigung bedeutsam. Insbesondere die von Dufour und Hege reklamierte Fähigkeit, im betrieblichen Alltag eng gekoppelt mit den Repräsentierten zu agieren und bis dorthin spürbare Veränderungen (mit-)zu organisieren, erweist sich als wichtiger Baustein für einen nachhaltigen Aufbau betrieblicher Organisationsmacht. Neben formalen Beteiligungsverfahren (wie Versammlungen, Umfragen, Wahl von Delegierten) wird die reale Beteiligungsintensität aus Mitgliedersicht auch durch direkte Gespräche als quasi-informelles Beteiligungselement geprägt. Dies wird zwar in der Organizing-Praxis betont (u. a. Bradbury et al. 2018), ist aber bisher wenig erforscht worden. Letzteres gilt auch für die quasi-informellen Voraussetzungen gelingender Beteiligung. Gemeint ist die Art und Weise, wie Beteiligungselemente ausgestaltet werden, sodass diese von den Mitgliedern als echte Beteiligungschance wahrgenommen werden. Beispielsweise wird letzteres durch einen Kommunikationsstil befördert, der diskursiv-deliberativ ist und auf Redlichkeit Wert legt (ausführlicher vgl. Kap. 9).

Aus der Wechselwirkung von Input-Legitimierung und Output-Legitimität ergibt sich die für die Nachhaltigkeit der gewerkschaftlichen Bindung so wichtige *kollektive gewerkschaftliche Selbstwirksamkeitserfahrung*. Dieser Punkt ist gewissermaßen eine zur Gewissheit gewordene *Erfahrung* dessen, was Kelly mit der Wahrnehmung kollektiver Handlungsfähigkeit als einem wichtigen Mechanismus für die initiale Organisierung und Mobilisierung thematisiert (vgl. Kap. 5.3) – allerdings (a) mehr im Sinne einer vagen Einschätzung (*sense of*) oder eines Glaubens (*belief*) und (b) ohne die Bedeutung der Mitgliederbeteiligung in Rechnung zu stellen. Zu erfahren, dass kollektive Organisierung und kollektives Handeln, an dem man individuell signifikant beteiligt ist, Ungerechtigkeiten ansatzweise zu beseitigen vermag, trägt zur Verstetigung gewerkschaftlicher Bindung maßgeblich bei. Will man erklären, warum sich die betriebliche Organisationsmacht im zeitlichen Verlauf fallweise stabilisierte, erodierte oder implodierte, ist die Erfahrung gewerkschaftlicher Selbstwirksamkeit nicht der einzige, aber offenbar ein wichtiger Schlüssel. Sie spielt auch bei der Entstehung relativ eigenständiger Aktivenkerne eine Rolle. Wie gewerkschaftliche Aktivenkerne entstehen, bildet der ursprüngliche Analyserahmen ansatzweise ab. Sollte sich in zukünftiger Forschung aber erhärten, dass der Aufbau und die Nachhaltigkeit betrieblicher Organisationsmacht von *eigenständigen*

Aktivenkernen abhängt, wäre die Entwicklungsfaktoren hin zu relativer Eigenständigkeit explizit in den Analyserahmen aufzunehmen. Dafür liefert Kapitel 11.5 Erklärungsbausteine.

Gewiss ist der Output nicht nur über den Aufbau betrieblicher Organisationsmacht zu erklären – der Vergleich sehr ähnlich gelagerter Fälle mit einem je Organisationsbereich/Branche relativ ähnlichen gewerkschaftlichen Handlungsrepertoire mag dies nahelegen. Hier bewährt sich wiederum der Rückgriff auf den Machtressourcen-Ansatz, der vor dieser verkürzten Sichtweise bewahrt und präziser als die *Mobilization Theory* die Quellen von Lohnabhängigenmacht benennt. Der *Vergleich strukturell sehr ähnlicher Fälle* rechtfertigt in dieser Studie aber, von kontextbedingten Machtressourcen abzusehen, um die *Unterschiede* in der Output-Legitimität zu erklären (ausführlich dazu Kap. 9.4, 10.3 und 11.3). Ohne die betriebliche Organisationsmacht – verkürzt verstanden als ein große Anzahl mobilisierungsbereiter Mitglieder – wären in den untersuchten Fällen der Nahrungsmittelindustrie und des Kliniksektors die erzielten Verbesserungen in der Tarif- und zum Teil auch in der Betriebsratsarbeit nicht denkbar gewesen. Wie diese betriebliche Organisationsmacht aufgebaut und gepflegt wird, darin unterscheiden sich die Herangehensweisen. Die drei Typen bedingungsgebundener Tarifarbeit beschreiben, wie diese Organisations- und Repräsentationsweisen in der Tarifarena variieren. Darüber hinaus hat vor allem die Art und Weise, wie die institutionelle Machtquelle »Betriebsrat« genutzt wird, einen Einfluss darauf, wie sich die gewerkschaftliche Repräsentationsfähigkeit entwickelt – insbesondere was die Rückkopplung an die Beschäftigten/Mitglieder und die Kompromissbereitschaft der gewerkschaftlichen Betriebsräte angeht. Beispielsweise haben in allen drei NGG-Intensivfällen die betrieblichen Interessenvertreter mit der Problematik zu kämpfen, dass die tariflichen Eingruppierungskataloge veraltet sind und daher den Unternehmen großen Spielraum lassen. In den Eingruppierungsordnungen hallt das institutionelle Machtungleichgewicht zwischen NGG und Arbeitgeberverband für alle drei Gremien gleichermaßen nach (vgl. Kap. 12.7). Im Kontrast zu den beiden anderen gelingt dem Gremium mit der geringeren Kompromissbereitschaft und höheren Rückkopplung mit der Belegschaft schlussendlich eine Eingruppierung ohne Reputationsverluste in der Belegschaft (vgl. Kap. 10.1.1, 10.2.1 und 10.2.2).

Die Organisierungsdynamiken der zehn Untersuchungsbetriebe werden im Kern auf der Basis von 70 Interviews mit »einfachen« Mitgliedern, Aktiven, Hauptamtlichen und Nicht-Mitgliedern rekonstruiert (vgl. Kap. 7.3).

Dies ermöglicht eine realistische, aber in der Breite der Belegschaften begrenzte Sondierung. Von daher wären der theoretische Analyserahmen und die weiteren Befunde zukünftig auf der Basis einer größeren Zahl und Vielfalt an Nicht-Mitgliedern und einfachen Mitgliedern einer Bewährung zu unterziehen und anhand repräsentativer Belegschaftsbefragungen zu überprüfen. Darüber hinaus besteht weiterer Forschungsbedarf zu bedingungsgebundener Tarifarbeit, dem sich das folgende, letzte Kapitel widmet.

## 14.2 Ausgewählte Forschungsbedarfe zu bedingungsgebundener Tarifarbeit

Diese Studie rekonstruiert erstmalig Fallbeispiele bedingungsgebundener (Haus-)Tarifarbeit und liefert daher explorative Einschätzungen in einem wissenschaftlich weitgehend unbekanntem Terrain. An verschiedenen konkreten Stellen wird auf offene Fragen und Vertiefungsbedarfe hingewiesen. Abschließend seien drei Felder hervorgehoben, die besonders lohnenswerte Sujets zukünftiger Forschung zu bedingungsgebundener Tarifarbeit darstellen.

### *(a) Bedingungsgebundene Tarifarbeit in weiteren Kontexten erforschen*

In dieser Arbeit wird exemplarisch analysiert, wie und mit welchen Folgen bedingungsgebundene Tarifarbeit in lokalen Haustarifauseinandersetzungen der Nahrungsmittelindustrie und in Akut- und Rehakliniken umgesetzt werden kann. Wie Kapitel 2 zeigt, kommt bedingungsgebundene Tarifarbeit aber in vielfältigeren Kontexten zu Anwendung – in weiteren Branchen, in anderen Gewerkschaften bzw. Gewerkschaftsgliederungen und auch in größeren überbetrieblichen Tarifobjekten. Zu prüfen wäre, wie erfolgreich und auf welche Weise dies gelingt. Die hier vorgelegten Fallvergleiche in Bereichen, die einerseits von qualifizierter Facharbeit im Gesundheitswesen und andererseits von Anlernertätigkeiten in der industriellen Produktion geprägt sind, sprechen für eine breite Anwendungsmöglichkeit.

Diese Annahme wird dadurch bestärkt, dass die Fallstudien zeigen, dass bedingungsgebundene Tarifarbeit auch in Betrieben mit hohen Frauenanteilen erfolgreich angewendet werden kann und damit in einem Bereich, in

dem die deutschen Gewerkschaften trotz aller Fortschritte noch Nachholbedarf haben (vgl. Kap. 7.2). Soweit mir für die untersuchten Fälle Informationen vorliegen, ist der Anteil der Frauen unter den Mitgliedern in etwa so groß, wie ihr Anteil in der Belegschaft (+/-10 Prozent) (vgl. Tabelle 25 im Anhang).

Zudem legen die Erfahrungen im Polarkonzern nahe, dass es möglich ist, nicht nur in einzelbetrieblichen, sondern auch in überbetrieblichen Tarifobjekten betriebsnahe Tarifarbeit bedingungsgebunden und mit ausgeprägter Mitgliederbeteiligung erfolgreich umzusetzen. Der Polarkonzern umfasste einst knapp 4000 Beschäftigte an 18 Standorten. Eine vergleichende Untersuchung mehrerer solcher überbetrieblichen Beispiele steht noch aus.

Besonders lohnenswert wären auch Fallstudien, in denen auf die Kollektivmacht abhebende und relativ beteiligungsintensive Gewerkschaftserfahrung im Rahmen einer bedingungsgebundenen Haus- oder Firmentarifauseinandersetzung schließlich die Integration in einen großen Tarifverbund mit einer klassischerweise sehr viel stärker von den Mitgliedern entkoppelten Gestaltung der Auseinandersetzung folgte. Zu fragen wäre, ob es zu Friktionen kommt und wenn ja, wie diese konstruktiv aufgelöst oder vermieden werden können.

Die Untersuchung basiert auf Fallstudien in Betrieben mit relativ stabilen Arbeitsverhältnissen und mindestens 120 Beschäftigten. Somit ist eine offene Frage, inwiefern bedingungsgebundene Tarifarbeit einen Ansatz bietet, die Organisierungsschwierigkeiten im Kontext extremer Kleinbetrieblichkeit sowie prekärer und nicht traditionell betrieblich verfasster Lohnabhängigkeit wie der Solo-Selbstständigkeit oder *Clickwork* anzugehen.

### *(b) Aktivierung und Erschließung abblockender Belegschaften*

Mit den hier rekonstruierten Typen oder dem Handbuch bedingungsgebundener Tarifarbeit von Oliver Dilcher liegen konzeptionelle Überlegungen vor, wie der *Prozess* betriebsnaher Tarifarbeit ausgestaltet werden kann, wenn einmal ein Kreis von Aktiven gefunden ist, der sich den Kampf für die Tarifierung auf die Fahne schreibt. Forschung wie auch konzeptionelle Weiterentwicklung bedarf es bei der Frage, wie ein Kreis von Beschäftigten im Rahmen der Anwendung bedingungsgebundener Tarifarbeit *erstmalig* aktiviert und gewonnen werden kann, insbesondere in Betrieben, die für Hauptamtliche nicht zugänglich sind. Das in der Bergklinik angewendete Map-

ping der Belegschaft und die gezielte Ansprache sozialer Führungspersonen ist ein Teil der Antwort. Auszuloten ist, wie bedingungsgebundene Tarifarbeit mit weiteren Erschließungs- bzw. Organizing-Methoden (z. B. Eins-zu-eins-Gesprächen, Hausbesuchen) kombiniert werden kann.

Die eingehendere Untersuchung von Aktivierungs- und Erschließungsprozessen ist angezeigt, weil es eine unbekannte Zahl an Betrieben gibt, in denen die initiale bedingungsgebundene Ansprache nicht zündet. Im Fachbereich 3 des Ver.di-Landesbezirks Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen sei dies in einem Fünftel der Betriebe ohne Tarifvertrag der Fall (HA-LBZ-I 6). In Betrieben mit bestehendem Haustarifvertrag würden die Mitglieder üblicherweise nach zwei bis fünf Jahren schließlich von sich aus auf die Hauptamtlichen zukommen und der neuen Strategie annehmen (HA-LBZ-I 7). In Altbetrieben, so die Erfahrung aus der Berg- und Talklinik, wächst die Unzufriedenheit über die reale Abstiegs Erfahrung, entweder weil der Haustarifvertrag ungekündigt bleibt oder weil die Verhandlungen ohne Rückhalt frustrierende Ergebnisse zeitigen (vgl. Kap. 9). Wodurch das Umdenken in Altbetrieben darüber hinaus zustande kommt und ob Aktivierungsprozesse in Neubetrieben durch anderweitige Erschließungstaktiken beschleunigt werden können, sind offene Fragen.

*(c) Betriebliche Tarifkommissionen als gewerkschaftliche Grenzinstitution:  
Repräsentanten von Belegschaftsdiversität*

In der Soziologie industrieller Beziehungen sind Tarifkommissionen – sowohl im Bereich von Haustarifen als auch im Flächentarifbereich – bisher weitgehend *terra incognita*. In betrieblicher Tarifarbeit sind sie ein zentraler Akteur, der offenbar je nach Gewerkschaft mal mehr oder weniger aus dem Schatten des Betriebsrates tritt. Aufgrund der fallweisen außerordentlich bedeutsamen Funktion dieses Akteurs im Rahmen bedingungsgebundener (Haus-)Tarifarbeit und ihrer zugleich offenen Zukunft ist es angezeigt, über die in Kapitel 12.8 vorgelegten Einordnungen hinauszugehen. Die Rolle betrieblicher Tarifkommissionen ist – gerade im Vergleich zu regionalen bzw. überregionalen Tarifkommissionen – eingehender zu bestimmen, indem auf breiterer Fallstudienbasis und anderen Gewerkschaftsbereichen analysiert wird, wie dieser Akteur seine Grenzstellung zwischen Hauptamt, Gewerkschaftsmitgliedern bzw. Belegschaft, Betriebsrat und Unternehmensseite typischerweise ausgestaltet.

Mit besonderer Aufmerksamkeit wäre zu erörtern, wie und warum sich Frauen in betrieblichen Tarif- und Verhandlungskommissionen engagieren und inwiefern geschlechter(un)gerechte Zusammensetzungen die Tarifaufinandersetzungen beeinflussen. Denn es ist damit zu rechnen, dass selbst in Gremien, die in innovativen Erneuerungsprozessen gebildet werden, Frauen unterrepräsentiert sind. In fünf der acht untersuchten betrieblichen Tarifkommissionen dieser Studie sind Frauen im Verhältnis zu ihrem Anteil in der Belegschaft unterrepräsentiert; in drei Fällen mit einer Repräsentationslücke von mehr als 20 Prozent sogar sehr deutlich (vgl. Tabelle 25 im Anhang). Ein Zusammenhang mit einem Typus bedingungsgebundener Tarifarbeit ist nicht zu erkennen.

Einer Expertenbefragung zufolge sei die Unterrepräsentation von Frauen in der Tarifarbeit im Allgemeinen häufig der Fall (Gärtner et al. 2015). Eine Untersuchung auf der Basis eines hypothetischen Gedankenspiels von Erwerbstätigen legt nahe, dass Frauen aufgrund ihrer persönlichen und arbeitsplatzbezogenen Situation durchschnittlich weniger als Männer geneigt sind, sich für die Wahl in eine Tarifkommission aufstellen zu lassen. Offenbar gehen Frauen zudem im Durchschnitt weniger davon aus, im Falle ihrer Wahl im Gremium etwas bewirken zu können (Buschmann et al. 2018).

Auch wenn die vorliegenden Fallstudien zu bedingungsgebundener Tarifarbeit keine Indizien liefern, wäre auf breiter Fallstudienbasis zu untersuchen, inwiefern die reale Repräsentations- und Mobilisierungsfähigkeit von numerischen Repräsentativitätsdefiziten in der Tarifkommission und im Betriebsrat<sup>111</sup> beeinflusst wird. Dahinter liegt die allgemeine Frage, wie gewerkschaftliche Erneuerungsansätze so gestaltet werden können, dass sie der Segmentation und Diversität einer Belegschaft (nicht nur in Geschlechterfragen) gerecht werden. Ob es für den Aufbau betrieblicher Organisationsmacht schließlich förderlich wäre, in bedingungsgebundener Tarifarbeit Diversitätsmaßstäbe zu »Bedingungen« zu machen, müsste zunächst Gegenstand der Strategiedebatte werden, bevor es zum Sujet für Forschungen werden könnte.

---

111 Betriebsratsvorsitzende spielen in den Tarifkommissionen stets eine wichtige Rolle (vgl. Kap. 12.5). Selbst in den acht mehrheitlich weiblichen Belegschaften der hier untersuchten Fallbetriebe haben in sieben Fällen Männer den Vorsitz inne. Immerhin in sechs der acht Fälle waren Frauen stellvertretende Vorsitzende. Im deutschen Durchschnitt sind Frauen in den beiden Spitzenpositionen des Betriebsrates unterrepräsentiert (Demir et al. 2018: 6; Baumann et al. 2017). Und auch wenn Frauen in Betriebsräten mittlerweile im Durchschnitt in etwa gemäß ihrem Anteil in der Belegschaft vertreten sind (Demir et al. 2018), sind sie oft dann unterrepräsentiert, wenn sie das Mehrheitsgeschlecht in der Belegschaft darstellen (Baumann et al. 2017).

### 14.3 Abschlusskommentar: zur Stärkung der Gewerkschaften »von unten« und »von oben«

Betriebsnahe Tarifarbeit im Allgemeinen und bedingungsgebundene Tarifarbeit im Speziellen stellen gewiss kein Allheilmittel dar, mit dessen Hilfe die Gewerkschaften allein wieder zum »spirit of the age« werden. Dennoch zeigen die Fallbeispiele des nachhaltigen Aufbaus betrieblicher Organisationsmacht mittels bedingungsgebundener Tarifarbeit, dass es – richtig angepackt – durchaus möglich ist, aus der verbreiteten Not der Dezentralisierung eine Revitalisierungstugend zu machen. Damit könnte ein wichtiger, wenn auch nicht der einzige Schritt gegangen sein, um die Defensive der Gewerkschaften hinter sich zu lassen. Immerhin fallen die Nettoorganisationsgrade der DGB-Gewerkschaften weiterhin. Es besteht daher weiterer, zum Teil oben bereits genannter innergewerkschaftlicher Entwicklungsbedarf. Und auch flankierende politische Unterstützungsleistungen scheinen nötig (Dörre 2018: 662). Unterstützende institutionelle Rahmenbedingungen sehen auch Christian Ibsen und Maite Tapia (2017) als nötig an, die in einem jüngeren Review den internationalen Stand der *Labor Revitalization Studies* vermessen.

Staatliche Schützenhilfe kann verschiedene Formen annehmen – beispielsweise könnten die vollständige Refinanzierung von Tarifsteigerungen im Klinikbereich gesetzlich festgelegt, Arbeitgeberverbandsmitgliedschaften ohne Tarifbindung verboten, ein Verbandsklagerecht bei Tarifverstößen und eine lückenlose Nachwirkung von Tarifverträgen im Falle von Outsourcing festgelegt, eine härtere, systematische Sanktionierung von Betriebsrats- bzw. Gewerkschaftsbehinderung oder verbindliche Einflussrechte auf die betriebliche Leistungs- und strategische Unternehmensentscheidungen eingeführt sowie prekarisierende Arbeitsmarktreformen zurückgenommen werden. Eine in Gewerkschaftskreisen oft vorgebrachte Forderung ist auch, die Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen (AVE) zu erleichtern, indem die Vetomöglichkeit der Arbeitgeberseite gekippt wird. Der Forderungskatalog ließe sich problemlos erweitern. Aus dieser Untersuchung lässt sich ableiten, wie dieser zu priorisieren und zu konkretisieren ist. Denn staatliche Schützenhilfe – wie eine erleichterte AVE – müsste sich daran messen, ob sie auf lange Sicht Organisierungsdynamiken und damit auch die Chance auf gewerkschaftliche Selbstwirksamkeitserfahrungen befördert oder erschwert. Beispielsweise birgt eine Allgemeinverbindlichkeit

von Tarifverträgen bloß über das gekippte Vetorecht der Arbeitgeber zu erzeugen die Gefahr, dass in breiten Bereichen die Gestaltung von Arbeitsverhältnissen als quasi-gesetzliche Regelung wahrgenommen wird und gewerkschaftliche Organisierung- und Mobilisierung erschwert. Würde die Geltung eines allgemeinverbindlichen Tarifvertrages im einzelnen Tarifobjekt an eine Mitgliederbeteiligung – etwa an ein Votum einer substantiellen Zahl organisierter Beschäftigter – gebunden oder betrieblich zu erstreitende Aufwärtsregelungen definiert, wäre mit der AVE ein Organisierungsimpuls gesetzt. Jene zwei unterschiedlichen Wechselwirkungen zwischen institutionell gestärkter Gewerkschaftsmacht und Organisationsmacht gehen in eklektischen Forderungskatalogen leicht unter.

Erfolgreicher politischer Lobbyismus ist nötig. Aber unter den Bedingungen weitgehend erodierter politisch-ideeller Bindungen von Beschäftigten an Gewerkschaften ist ohne Beteiligung der Mitgliedermassen und Aktivierungsangebote an Nicht-Organisierte fraglich, ob durch Lobbyismus gestärkte institutionelle Gewerkschaftsmacht eine Lösung für die soziale Repräsentationskrise der Gewerkschaften bietet. Da zudem der Betrieb der Dreh- und Angelpunkt gewerkschaftlicher Mächtigkeit ist, bleibt die betriebliche Verankerung einer Gewerkschaft auch für politischen Lobbyismus eine zentrale Voraussetzung. Aus dem betrieblichen Alltag heraus sind demnach vordringlich die Fäden zu weben, aus dem sich ein neues Netz gewerkschaftlicher Repräsentations- und Durchsetzungsfähigkeit bilden kann. Die Erfahrung der gemeinschaftlichen interessenpolitischen Auseinandersetzungen im Betrieb ist ein ausgezeichnete Stoff, aus dem gewerkschaftlich bindende politische Überzeugungssysteme und überbetrieblich ausgreifendes kollektives Handeln neu entstehen können.



Anhang



# Abkürzungen

AG	Aktiengesellschaft
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag (Vorgänger des TVöD)
BU	Bundesebene (Ver.di)
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BMTG	Bundesmanteltarifvertrag für Gemeindearbeiter
BR	Betriebsrat
BRV	Betriebsratsvorsitzende/r
BT	Bedingungsgebundene Tarifarbeit
BZ	Bezirk
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
EBIT	earnings before interest and taxes (Gewinn vor Zinsen und Steuern)
FB	Fachbereich (der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft)
FDGB	Freier Deutscher Gewerkschaftsbund
GO	Geschäftsordnung
HA	Hauptamtliche/r
I	Interviewer
ID	Identifikationsnummer der Teilnehmer/innen des Online-Fragebogens
k. A.	keine Angabe
LBZ	Landesbezirk
M. T.	Marcel Thiel
MTA	Medizinisch-technische Assistentinnen und Assistenten
MV	Mitgliederversammlung
NGG	Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten
NRW	Nordrhein-Westfalen
ÖTV	Gewerkschaft öffentliche Dienste, Transport und Verkehr
RG	Region
SAT	Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen (Zuschnitt eines Ver.di-Landesbezirks)
TK	Tarifkommission
TV-L	Tarifvertrag der Länder
TVöD	Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes
Ver.di	Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
VF	Verhandlungsführung bzw. Verhandlungsführer/in



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Teufelsspirale stellvertretender Tarifarbeit in Zeiten der Defensive . . .	43
Abbildung 2	Ver.di-Mitgliederentwicklung (2001–2019) . . . . .	44
Abbildung 3	NGG-Mitgliederentwicklung (1992–2019) . . . . .	55
Abbildung 4	Entwicklung und Prognose der Anzahl von Unternehmen mit Firmentarifverträgen . . . . .	91
Abbildung 5	Die macht- und repräsentationssoziologisch erweiterte Mobilization Theory als Analyserahmen . . . . .	129
Abbildung 6	Zentrale Wirkfaktoren bedingungsgebundener Tarifarbeit . . . . .	294
Abbildung 7	Mitgliedschaftsmotive online-befragter Ver.di-Mitglieder der Bergklinik . . . . .	323
Abbildung 8	Mitgliedschaftsmotive online-befragter Ver.di-Mitglieder der Rehaklinik Polar . . . . .	330
Abbildung 9	Repräsentationsfähigkeit von Interessenvertretern in der Talklinik unter den online-befragten (Nicht-)Mitgliedern . . . . .	367
Abbildung 10	Interessenpolitische Positivspirale nachhaltiger bedingungsgebundener Tarifarbeit . . . . .	371
Abbildung 11	Interessenpolitische Negativspirale nicht nachhaltiger bedingungsgebundener Tarifarbeit . . . . .	372
Abbildung 12	Betriebsrat und Tarifkommission in stiller Konkurrenz . . . . .	438
Abbildung 13	Betriebsrat und Tarifkommission in denunziatorischer Koexistenz . .	439
Abbildung 14	Betriebsrat und Tarifkommission in symbiotischer Koexistenz . . . . .	441
Abbildung 15	Gewerkschaftlicher Solidarhorizont der Aktiven . . . . .	450
Abbildung 16	Die betriebliche Tarifkommission als gewerkschaftliche Grenzinstitution im Spannungsfeld von vier Interessengruppen . . . . .	457



# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Varianten bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit . . . . .	29
Tabelle 2	Bedingungen erfolgversprechender Tarifarbeit nach dem Dilcher-Konzept . . . . .	35
Tabelle 3	Phasen der Verbreitung bedingungsgebundener Tarifarbeit in Ver.di . . . . .	39
Tabelle 4	Entwicklung der Tariflandschaft im Bereich der NGG (2001–2012) . . . . .	56
Tabelle 5	Die Anzahl an Tarifverträgen in Deutschland (2005 und 2018) . . . . .	90
Tabelle 6	Thesen zum Wandel der deutschen Arbeitsbeziehungen durch partizipative betriebliche Tarifpolitik . . . . .	105
Tabelle 7	Unterscheidungskriterien bei der Fallauswahl . . . . .	140
Tabelle 8	Die Fallbetriebe im Überblick . . . . .	142
Tabelle 9	Summe interviewter Personen . . . . .	148
Tabelle 10	Rücklauf der Online-Umfrage je Fallbetrieb . . . . .	156
Tabelle 11	Suchraster der qualitativen Inhaltsanalyse . . . . .	159
Tabelle 12	Typen bedingungsgebundener Tarifarbeit . . . . .	182
Tabelle 13	Die Betriebsfälle je dominanten Typus bedingungsgebundener Tarifarbeit . . . . .	183
Tabelle 14	Wesentliche Faktoren der fragmentarischen gewerkschaftlichen Erneuerung in der Talklinik . . . . .	244
Tabelle 15	Organisationsmacht je Fallbetrieb nach Abschluss der ersten Verhandlung im Stile bedingungsgebundener Tarifarbeit . . . . .	300
Tabelle 16	Entwicklung des Organisationsgrades in den Fallbetrieben . . . . .	306
Tabelle 17	Faktische Mitgliederbeteiligung – mit oder ohne kollektive Aktionen (ja/nein) . . . . .	307
Tabelle 18	Allgemeine Entwicklungstrends der betrieblichen Organisationsmacht in den Fallbetrieben . . . . .	307
Tabelle 19	Arbeitslosenquoten im Fallvergleich . . . . .	388
Tabelle 20	Verbreitung von Befristung und Leiharbeit in den NGG-Betriebsfällen zum Start des gewerkschaftlichen Aufschwungs . . . . .	389
Tabelle 21	Die drei wichtigsten Mitgliedschaftsmotive der Online-Befragten . . . . .	402
Tabelle 22	Beziehungen zwischen betrieblicher Tarifkommission und Betriebsratsgremium – eine explorative Typologie . . . . .	437
Tabelle 23	Dauer der untersuchten Haustarifauseinandersetzungen . . . . .	550
Tabelle 24	Konflikthaftigkeit der untersuchten Haustarifauseinandersetzungen . . . . .	551

Tabelle 25 Frauenanteile in Belegschaft, Mitgliederbasis, Tarifkommission und Betriebsrat ..... 552

# Literatur

- Abel, J., Hirsch-Kreinsen, H. & Ittermann, P. (2014). *Einfacharbeit in der Industrie: Strukturen, Verbreitung und Perspektiven*. Berlin: Edition Sigma.
- Abel, J., Ittermann, P. & Hirsch-Kreinsen, H. (2011). Einfacharbeit in der Ernährungsindustrie: Anforderungen und Perspektiven. *Soziologisches Arbeitspapier* (9), 1–77.
- Abelshausen, W. (2009). *Nach dem Wirtschaftswunder: Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer*. Bonn: Dietz.
- Achten, U. (Hrsg.). (2007). *Flächentarifvertrag & betriebsnahe Tarifpolitik: Vom Anfang der Bundesrepublik bis in die 1990er Jahre*. Hamburg: VSA.
- Ackers, P. (2015). Trade Unions as Professional Associations. In S. Johnstone & P. Ackers (Ed.), *Finding a voice at work? New perspectives on employment relations* (p. 95–126). Oxford: Oxford University Press.
- Ahlers, E. (2018). *Die Digitalisierung der Arbeit: Verbreitung und Einschätzung aus Sicht der Betriebsräte* (WSI Report Nr. 40), Düsseldorf: WSI der Hans-Böckler-Stiftung.
- Ahlers, E. & Erol, S. (2019). *Arbeitsverdichtung in den Betrieben? Empirische Befunde aus der WSI-Betriebsrätebefragung* (Policy Brief WSI Nr. 33), Düsseldorf.
- Ahlquist, J. S. & Levi, M. (2013). *In the interest of others: Organizations and social activism*. Princeton: Princeton University Press.
- AKStrategie Unionism. (2013). Jenaer Machtressourcenansatz 2.0. In S. Schmalz & K. Dörre (Hrsg.), *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven* (S. 345–375). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Allespach, M., Hilbert, M. & Wentzel, L. (2009). *Politische Erwachsenenbildung: Ein subjektwissenschaftlicher Zugang am Beispiel der Gewerkschaften*. Marburg: Schüren.
- Amlinger, M. & Bispinck, R. (2016). Dezentralisierung der Tarifpolitik: Ergebnisse der WSI-Betriebsrätebefragung 2015. *WSI-Mitteilungen* 69 (3), 211–222.
- Arivovich, L. (2010). *Organizing the organized: Trade union renewal, organizational change, and worker activism in metropolitan America*. New York: Peter Lang.
- Artus, I. (2003). Die Kooperation zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften als neuralgischer Punkt des Tarifsystems: Eine exemplarische Analyse am Beispiel Ostdeutschlands. *Industrielle Beziehungen*, 10 (2), 250–272.
- Artus, I. (2008). *Interessenhandeln jenseits der Norm: Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich*. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Artus, I. (2014). Stand up and make them do the right thing! Ein Arbeitskonflikt im prekären Dienstleistungsbereich Großbritanniens. *WSI-Mitteilungen*, 67 (5), 385–392.

- Artus, I., Birke, P., Kerber-Clasen, S. & Menz, W. (Hrsg.). (2017). *Sorge-Kämpfe: Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen*. Hamburg: VSA.
- Artus, I., Böhm, S., Lücking, S. & Trinczek, R. (Hrsg.). (2006). *Betriebe ohne Betriebsrat: Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Artus, I., Kraetsch, C. & Röbenack, S. (2015). *Betriebsratsgründungen: Typische Prozesse, Strategien und Probleme – eine Bestandsaufnahme*. Baden-Baden: Nomos.
- Artus, I. & Pflüger, J. (2017). Streik und Gender in Deutschland und China: Ein explorativer Blick auf aktuelles Streikgeschehen. *Industrielle Beziehungen*, 24 (2), 218–240.
- Artus, I. & Röhrer, S. (2019). Betriebsratsgründungen als kollektive Deutungskämpfe um Mitbestimmung. *Industrielle Beziehungen*, 26 (1), 89–112.
- Artus, I. & Rösch, B. (2017). *Stärkung der Tarifbindung im Dienstleistungssektor: Probleme, Erfahrungen, Strategien: Forschungsbericht* (Hans-Böckler-Stiftung, Hrsg.). Erlangen: Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Zugriff am 11.02.2019. Verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/99801.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/99801.pdf).
- Atzeni, M. (2009). Searching for injustice and finding solidarity? A contribution to the mobilisation theory debate. *Industrial Relations Journal*, 40 (1), 5–16.
- Atzeni, M. (2016). Capitalism, workers organising and the shifting meanings of workplace democracy. *Labor History*, 57 (3), 374–389.
- Auffenberg, J. & Krachler, N. (2017). Arbeitsverdichtung im Krankenhaussektor: Erfolgreiche gewerkschaftliche Strategien zur Personalbemessung. *WSI-Mitteilungen*, 70 (4), 269–277.
- Badigannavar, V. & Kelly, J. (2005). Why Are Some Union Organizing Campaigns More Successful Than Others? *British Journal of Industrial Relations*, 43 (3), 515–535.
- Badigannavar, V. & Kelly, J. (2011). Partnership and organizing: An empirical assessment of two contrasting approaches to union revitalization in the UK. *Economic and Industrial Democracy*, 32 (1), 5–27.
- Bahn Müller, R. (2010a). *Beteiligung in der Tarifpolitik: Erfahrungen, Möglichkeiten und Grenzen*. Kongress »Beteiligung und Mitbestimmung« der IG Metall am 05./06.11.2014 in Mannheim. Zugriff am 20.05.2020. Verfügbar unter [https://fatk-tuebingen.de/wp-content/uploads/alte-HP/indbez\\_1\\_12\\_bahnmueller\\_hoppe.pdf](https://fatk-tuebingen.de/wp-content/uploads/alte-HP/indbez_1_12_bahnmueller_hoppe.pdf).
- Bahn Müller, R. (2010b). Dezentralisierung der Tarifpolitik – Re-Stabilisierung des Tarifsystems? In R. Bispinck (Hrsg.), *Zukunft der Tarifautonomie. 60 Jahre Tarifvertragsgesetz: Bilanz und Ausblick* (S. 81–113). Hamburg: VSA.
- Bahn Müller, R. (2017a). Von der Erosion des Flächentarifvertrages zur Chance gewerkschaftlicher Erneuerung: Tarifdebatten in der IG Metall vor und nach dem »Pforzheimer Abkommen«. In T. Schulten, H. Dribbusch, G. Bäcker & C. Klenner (Hrsg.), *Tarifpolitik als Gesellschaftspolitik. Strategische Herausforderungen im 21. Jahrhundert* (S. 34–47). Hamburg: VSA.
- Bahn Müller, R. (2017b). *Industriesoziologie und Tarifpolitik: Was kann die Tarifpolitik von der Industriesoziologie lernen?* (WSI-Tariftagung 2017), Düsseldorf. Zugriff am 20.05.2020. Verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf/v\\_2017\\_05\\_04\\_bahnmueller.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/v_2017_05_04_bahnmueller.pdf).
- Bahn Müller, R. & Salm, R. (2018). Beteiligung und Tarifpolitik: Debatten, Ansätze und Grenzen am Beispiel der IG Metall. *Industrielle Beziehungen*, 25 (1), 27–50.

- Baldauf, S. & Vitols, K. (2019). *Branchenanalyse medizinische Rehabilitation: Wirtschaftliche Perspektiven, Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen in medizinischen Rehabilitationseinrichtungen* (Working Paper der Forschungsförderung der HBS Nr. 160), Düsseldorf.
- Bamberger, P. A., Kluger, A. & Suchard, R. (1999). The Antecedents and Consequences of Union Commitment: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 42 (3), 304–318.
- Bandura, A. (Hrsg.). (2009 [1995]). *Self-efficacy in Changing Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Banks, A. & Metzgar, J. (2005). Response to »Unions as Social Capital«. *Labor Studies Journal*, 29 (4), 27–35.
- Bartölke, M. (2016). *Erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit FB 3 am Beispiel Trias [Name geändert]-Kliniken SAT: Präsentation zur Sitzung des Bundesfachgruppenvorstandes Verlage, Druck und Papier*.
- Baumann, H., Brehmer, W., Hobler, D., Klenner, C. & Pfahl, S. (2017). Frauen und Männer in Betriebsräten: Zur Umsetzung des Minderheitenschutzes bei Betriebsratswahlen. *WSI-Report*, 34 (1/2017), 1–24.
- Bayer, H. (1980). *Zur gewerkschaftlichen Organisation der Angestellten im privaten Dienstleistungsgewerbe: Organisationsstrukturelle Wandlungen der DGB-Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen in Konkurrenz zur Deutschen Angestelltengewerkschaft 1950–1975*. Frankfurt a. M.: R.G. Fischer.
- Beaud, S. & Pialoux, M. (2004). *Die verlorene Zukunft der Arbeiter: Die Peugeot-Werke von Sochaux-Montbéliard*. Konstanz: UVK.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beck, U. (2007). Und jetzt, Herr Beck? In H. Geiselberger (Hrsg.), *Und jetzt? Politik, Protest und Propaganda* (6. Auflage, S. 231–248). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Becker, K. (2014). Von Florence Nightingale zu Adam Smith? Wenn PatientInnen zu KundInnen und Gesundheitsdienstleistungen zu Waren werden. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 14 (3), 33–52.
- Becker, K., Kutlu, Y. & Schmalz, S. (2017). Die mobilisierende Rolle des Berufsethos: Kollektive Machtressourcen im Care-Bereich. In I. Artus, P. Birke, S. Kerber-Clasen & W. Menz (Hrsg.), *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen* (S. 255–277). Hamburg: VSA.
- Beerhorst, J. (2005). Gewerkschaften und Intermediarität – vorläufiges Resümee einer Debatte. *Industrielle Beziehungen*, 12 (2), 213–218.
- Behr, M. (2000). Ostdeutsche Arbeitsspartaner: Der positive Trend in der ostdeutschen Industrie führt zu neuen Herausforderungen. *Die politische Meinung*, 45 (8), 28–38.
- Behrens, M. (2005). Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern. *WSI-Mitteilungen*, 58 (3), 329–338.
- Behrens, M. (2013). Arbeitgeberverbände – auf dem Weg in den Dualismus? *Industrielle Beziehungen*, 66 (7), 473–481.
- Behrens, M. & Dribbusch, H. (2014). Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte: Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung. *WSI-Mitteilungen*, 67 (2), 140–148.

- Behrens, M., Hamann, K. & Hurd, R. W. (2004). Conceptualizing labour union revitalization. In C. Frege & J. Kelly (Hrsg.), *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy* (p. 11–29). Oxford: Oxford University Press.
- Behruzi, D. (2018). Kampfmethode Ultimatum. Von disziplinierender Kollegialität zu widerständiger Solidarität – Fallbeispiele aus dem Gesundheitswesen. *Industrielle Beziehungen* 25 (4), 469–494.
- Bewernitz, T. & Dribbusch, H. (2014). »Kein Tag ohne Streik«: Arbeitskämpfentwicklung im Dienstleistungssektor. *WSI-Mitteilungen* 67 (5), 293–401.
- Bieszcz-Kaiser, A., Lungwitz, R.-E. & Preusche, E. (Hrsg.). (1995). *Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Birke, P. (2010). *Die grosse Wut und die kleinen Schritte: Gewerkschaftliches Organizing zwischen Protest und Projekt*. Hamburg: Assoziation A.
- Birke, P. & Mayer-Ahuja, N. (2017). Sekundäranalyse qualitativer Organisationsdaten. In S. Liebig, W. Matiaske & S. Rosenbohm (Hrsg.), *Handbuch Empirische Organisationsforschung* (S. 1–23). Wiesbaden: Springer.
- Bispinck, R. (2016). Tarifpolitik vor alten und neuen Herausforderungen. In G. Bäcker, S. Lehdorff & C. Weinkopf (Hrsg.), *Den Arbeitsmarkt verstehen, um ihn zu gestalten. Festschrift für Gerhard Bosch* (S. 181–198). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bispinck, R. & Schulten, T. (2001). Zur Kritik des wettbewerbsorientierten Tarifpolitik. In H. Wagner (Hrsg.), *Interventionen wider dem Zeitgeist. Für eine emanzipatorische Gewerkschaftspolitik im 21. Jahrhundert* (S. 209–225). Hamburg: VSA.
- Bispinck, R. & Schulten, T. (2005). Deutschland vor dem tarifpolitischen Systemwechsel? *WSI-Mitteilungen*, 58 (8), 466–472.
- Bispinck, R. & Schulten, T. (2008). Das Konzept der expansiven Lohnpolitik – eine kritische Würdigung aus heutiger Sicht. In R. Bispinck (Hrsg.), *Wirtschaftsdemokratie und expansive Lohnpolitik. Zur Aktualität von Viktor Agartz* (S. 48–65). Hamburg: VSA.
- Blaschke, S. (2008). *Frauen in Gewerkschaften: Zur Situation in Österreich und Deutschland aus organisationssoziologischer Perspektive*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Blum, K. (2008). Von der Notgemeinschaft zum Familienunternehmen. Sozialer Gestaltwandel ostdeutscher Industriebetriebe nach der Wende. In W. Bergsdorf, F. Etrich, H. H. Kill & S. Lochthofen (Hrsg.), *Deutsche Einheit. Ein Projekt* (S. 155–174). Weimar: Verlag der Bauhaus Universität.
- Blyton, P. & Jenkins, J. (2013). Mobilizing Protest: Insights from Two Factory Closures. *British Journal of Industrial Relations*, 51 (4), 733–753.
- Bobsin, R. (2019). *Finanzinvestoren in der Gesundheitsversorgung in Deutschland: 20 Jahre Private Equity – Eine Bestandsaufnahme* (4. Aufl.). Hannover: Offizin Hannover.
- Bödeker, O.-J., Richter, H.-U., Kilg, D., Teusch, J. L., Hergenröder, C. S., Becker, S. et al. (2017). *Handbuch Leiharbeit und Werkverträge: Leitfaden für eine rechtssichere Umsetzung in der Praxis*. Merching: Forum.
- Bogner, A. & Menz, W. (2009). Experteninterviews in der qualitativen Sozialforschung: Zur Einführung in eine sich intensivierende Methodendebatte. In A. Bogner, B. Litig & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews. Theorie, Methoden, Anwendungsfelder* (S. 7–30). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Böhm, K. & Henkel, R. (2009). Krankenhausplanung und Krankenhausfinanzierung im Wandel. In N. Böhlke, T. Gerlinger, K. Mosebach, R. Schmucker & T. Schulten (Hrsg.), *Privatisierung von Krankenhäusern. Gegenstrategien aus gewerkschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Perspektive* (S. 83–96). Hamburg: VSA.
- Böhm, T. (2019). Krankenhausfinanzierung – Beginn einer neuen Ära? *Sozialismus*, 46 (7/8), 44–49.
- Bormann, S. (2011). Organisierung durch Kampagnen am Beispiel Schlecker und Lidl. In T. Haipeter & K. Dörre (Hrsg.), *Gewerkschaftliche Modernisierung* (S. 194–207). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bornewasser, M., Kriegsmann, B. & Zülch, J. (2014). *Dienstleistungen im Gesundheitssektor: Produktivität, Arbeit und Management*. Wiesbaden: Springer.
- Bourdieu, P. (1993). *Sozialer Sinn: Kritik der theoretischen Vernunft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (2013a) Beschreiben und Vorschreiben. In F. Schultheis (Hrsg.), *Politik. Schriften zur Politischen Ökonomie 2* (S. 11–22). Berlin: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (2013b) Delegation und politischer Fetischismus. In F. Schultheis (Hrsg.), *Politik. Schriften zur Politischen Ökonomie 2* (S. 23–42). Berlin: Suhrkamp.
- Bourdieu, P. (2013c) Die politische Repräsentation. In F. Schultheis (Hrsg.), *Politik. Schriften zur Politischen Ökonomie 2* (S. 43–96). Berlin: Suhrkamp.
- Bradbury, A., Brenner, M. D. & Slaughter, J. (2018). *Geheimnisse einer erfolgreichen Organize-rin*. Stuttgart: Schmetterling Verlag.
- Braun, B. (2013). Auswirkungen der DRGs auf Versorgungsqualität und Arbeitsbedingungen im Krankenhaus. In A. Manzei & R. Schmiede (Hrsg.), *20 Jahre Wettbewerb im Gesundheitswesen. Theoretische und empirische Analysen zur Ökonomisierung* (S. 91–139). Wiesbaden: Springer.
- Bräutigam, C., Ernste, P., Evans, M., Hilbert, J., Merkel, S. & Öz, F. (2017). *Digitalisierung im Krankenhaus: Mehr Technik – bessere Arbeitswelt?* (HBS Study Nr. 364), Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Bräutigam, C., Evans, M., Hilbert, J. & Öz, F. (2014). *Arbeitsreport Krankenhaus. Eine Online-Befragung von Beschäftigten deutscher Krankenhäuser* (HBS-Arbeitspapier Nr. 306), Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Bremme, P. (2007). Respekt und bessere Jobs: Organizing im Hamburger Sicherheitsgewerbe. In P. Bremme, U. Fürniß & U. Meinecke (Hrsg.), *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften* (S. 194–217). Hamburg: VSA.
- Bremme, P., Fürniß, U. & Meinecke, U. (Hrsg.). (2007a). *Never work alone: Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. Hamburg: VSA.
- Bremme, P., Fürniß, U. & Meinecke, U. (2007b). Organizing als Zukunftsprogramm für bundesdeutsche Gewerkschaften. In P. Bremme, U. Fürniß & U. Meinecke (Hrsg.), *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften* (S. 10–23). Hamburg: VSA.
- Bresgott, H.-C., König, D., Schreiber, B. & Seifert, C. (2015). *Vom Vorleser zum Mindestlohn: 150 Jahre NGG*. Hamburg: VSA.
- Briefs, G. (1952). *Zwischen Kapitalismus und Syndikalismus*. Bern: A. Francke AG.

- Briken, K., Gottschall, K., Hils, S. & Kittel, B. (2014). Wandel von Beschäftigung und Arbeitsbeziehungen im öffentlichen Dienst in Deutschland – zur Erosion einer sozialstaatlichen Vorbildrolle. *Zeitschrift für Sozialreform*, 60 (2), 123–148.
- Brinkmann, U. (2002). *Umbruch von unten? Betriebliche Akteure in der ostdeutschen Transformation*. München: Hampp.
- Brinkmann, U., Choi, H.-L., Detje, R., Dörre, K., Holst, H., Karakayali, S. et al. (2008). *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung?: Umriss eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brinkmann, U. & Nachtwey, O. (2017). *Postdemokratie und industrielle Beziehungen: Erosionsprozesse von Demokratie und Mitbestimmung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Briskin, L. (2011). The militancy of nurses and union renewal. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 17 (4), 485–499.
- Bromberg, K. (2009). *Rekrutierung – Bindung – Zugehörigkeit: Eine biografieanalytische Studie zur sozialen Welt der Gewerkschaften*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bromberg, K. (2010). Mitgliederrekrutierung und gewerkschaftliche Organisationskultur. In S. Greef (Hrsg.), *Gewerkschaften und die Politik der Erneuerung: Und sie bewegen sich doch* (S. 171–186). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Bromberg, T. (2011). Rückwind für Betriebsräte: Eine Analyse der »besser statt billiger«-Kampagne der IG Metall NRW. *IAQ-Report* (2011-5).
- Bronfenbrenner, K. (1997). The Role of Union Strategies in NLRB Certification Elections. *Industrial and Labor Relations Review*, 50 (2), 195–212.
- Bronfenbrenner, K. (2003). The American labor movement and the resurgence in union organizing. In P. Fairbrother & C. A. B. Yates (Ed.), *Trade unions in renewal. A comparative study* (p. 32–50). London: Routledge.
- Bronfenbrenner, K. (2009). *No hold barred: The intensification of employer opposition to organizing* (EPI Briefing Paper Nr. 235). Washington: Economic Policy Institute.
- Bronfenbrenner, K. & Hickey, R. (2004). Changing to Organize: A National Assessment of Union Strategies. In R. Milkman & K. Voss (Ed.), *Rebuilding labor. Organizing and organizers in the new union movement* (p. 17–61). Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Bronfenbrenner, K. & Juravich, T. (1995). *Union Tactics Matter: The Impact of union tactics on Certification Elections, First Contracts and Membership Rates: Electronic version*. Silver Spring: Institute for the Study of Labor Organizations. Zugriff am 16.01.2019. Verfügbar unter <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/workingpapers/158/>.
- Bronfenbrenner, K. & Juravich, T. (1998). It Takes More Than House Calls: Organizing to win with Comprehensive Union-Building Strategy. In K. Bronfenbrenner (Ed.), *Organizing to win. New research on union strategies* (p. 19–36). Ithaca: ILR Press.
- Bsirske, F. (2015). *Mündliche Ergänzung zum Geschäftsbericht: 4. Ver.di-Bundeskongress* (September 2015 in Leipzig). Zugriff am 11.05.2020. Verfügbar unter <https://www.verdi.de/++file++56005e2b6f6844756d0001c5/download/Tag%202%20-%20Textauszug%20Bsirske.pdf>.
- Burawoy, M. (1985). *The politics of production: Factory regimes under capitalism and socialism*. London: Verso.

- Burawoy, M. (2012). The Roots of Domination: Beyond Bourdieu and Gramsci. *Sociology*, 46 (2), 187–206.
- Busch, G. (2017). Mehr Kampfkraft durch Organisationsreform? Die Gewerkschaft ver.di auf neuen Wegen. *Sozialismus*, 44 (10), 58–63.
- Buschmann, B., Gärtner, D., Grimm, V., Osiander, C. & Stephan, G. (2018). Wann würden Frauen für Tarifkommissionen kandidieren? Befunde aus einem faktoriellen Survey. *Industrielle Beziehungen*, 25 (3), 320–342.
- BVE (2019). *Jahresbericht der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie 2018/2019*, Berlin. Zugriff am 11.05.2020. Verfügbar unter <https://www.bve-online.de/presse/infothek/publikationen-jahresbericht/bve-jahresbericht-ernaehrungsindustrie-2019>.
- Choi, H.-L. (2012). *Die Organisierung der Unorganisierbaren – USA, Südkorea, Italien: Gewerkschaftliche Strategien für prekär Beschäftigte*. Hamburg: VSA.
- Clark, P. F. (2009). *Building more effective unions* (2. edition). Ithaca: ILR Press.
- Clark, P. F. & Clark, D. A. (2006). Union Strategies for Improving Patient Care: The Key to Nurse Unionism. *Labor Studies Journal*, 31 (1), 51–70.
- Cohen, S. (2006). *Ramparts of resistance: How workers lost their power and how to get it back*. London: Pluto.
- Cohen, S. (2014). Workers organising workers: Grass-roots struggle as the past and the future of trade union renewal. In M. Atzeni (Ed.), *Workers and labour in a globalised capitalism. Contemporary themes and theoretical issues* (p. 139–160). Oxford: Palgrave Macmillan.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, 13 (3), 471–482.
- Cregan, C. (2005). Can Organizing Work? An Inductive Analysis of Individual Attitudes toward Union Membership. *ILR Review*, 58 (2), 282–304.
- Cregan, C. (2013). Does workplace industrial action increase trade union membership? An exchange relationship approach to union joining and leaving behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (17), 3363–3377.
- Cregan, C., Bartram, T. & Stanton, P. (2009). Union Organizing as a Mobilizing Strategy: The Impact of Social Identity and Transformational Leadership on the Collectivism of Union Members. *British Journal of Industrial Relations*, 47 (4), 701–722.
- Czommer, L. (2007). Wildwestzustände in Deutschland? Einfacharbeitsplätze in der Ernährungsindustrie. In G. Bosch & C. Weinkopf (Hrsg.), *Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland* (S. 142–174). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Dahrendorf, R. (2010). *Homo Sociologicus: Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle* (17. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Danford, A., Richardson, M., Tailby, S. & Upchurch, M. (2009). Union Organising and Partnership in the UK's Mature Sectors. The Cases of Manufacturing, Finance and Public Services. In G. Gall (Ed.), *Union revitalisation in advanced economies. Assessing the contribution of union organising* (p. 56–82). New York: Palgrave Macmillan.
- Darlington, R. & Kelly, J. (2015). Conflict: Trends and forms of collective action. *Employee Relations*, 37 (6), 720–732.

- Darlington, R. & Upchurch, M. (2012). A reappraisal of the rank-and-file versus bureaucracy debate. *Capital & Class*, 36 (1), 77–95.
- de Turberville, S. (2004). Does the 'organizing model' represent a credible union renewal strategy? *Work, Employment & Society*, 18 (4), 775–794.
- Demir, N., Funder, M., Geifenstein, R., Kißler, L. & Maschke, M. (2018). *Trendreport Betriebsratswahlen 2018: Erste Befunde, Stand Herbst 2018* (Mitbestimmungsreport Nr. 46). Düsseldorf: I. M. U. der Hans-Böckler-Stiftung. Zugriff am 20.05.2020. Verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_mbf\\_report\\_2018\\_45.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_report_2018_45.pdf).
- Demirović, A. (Hrsg.). (2018). *Wirtschaftsdemokratie neu denken*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Deppe, F. (2020). Linke in Gewerkschaften – gestern und heute. *Sozialismus*, 47 (4), 50–60.
- Deppe, H.-U. (2005). *Zur sozialen Anatomie des Gesundheitssystems: Neoliberalismus und Gesundheitspolitik in Deutschland* (3. Auflage). Frankfurt a. M.: Verlag für Akademische Schriften.
- Derich-Kunstmann, K. (2012). Zur Architektur von Gleichstellungspolitik in den deutschen Gewerkschaften. In B. Stiegler (Hrsg.), *Erfolgreiche Geschlechterpolitik. Ansprüche – Entwicklungen – Ergebnisse* (WISO Diskurs, S. 54–65). Bonn.
- Destatis (2016). *Verdienste und Arbeitskosten: Tarifbindung in Deutschland 2014*, Wiesbaden. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/Publicationen/Downloads-Tarifverdienste-Tarifbindung/tarifbindung-5622103149004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/Publicationen/Downloads-Tarifverdienste-Tarifbindung/tarifbindung-5622103149004.pdf?__blob=publicationFile).
- Destatis (2018). *Gesundheit: Grunddaten der Krankenhäuser*, Wiesbaden. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Krankenhaeuser/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Krankenhaeuser/_inhalt.html).
- Destatis (2019a). *Anzahl der Einrichtungen und die Anzahl der Betten und Patientenbewegung der Vorsorge- oder Rehabilitationseinrichtungen*, Statistisches Bundesamt. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Vorsorgeeinrichtungen-Rehabilitationseinrichtungen/Tabellen/gd-vorsorge-reha-jahre.html>.
- Destatis (2019b). *Ärztliche und Nichtärztliche Personal der Vorsorge- oder Rehabilitationseinrichtungen*, Statistisches Bundesamt. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Vorsorgeeinrichtungen-Rehabilitationseinrichtungen/Tabellen/personal-reha-jahre.html>.
- Detje, R. & Sauer, D. (2021). *Corona-Krise im Betrieb: Empirische Erfahrungen aus Industrie und Dienstleistungen*. Hamburg: VSA.
- Deutscher Bundestag (2014). *Fachkräfteengpässe und Fachkräftemangel in Deutschland Analysen, Prognosen und Handlungsempfehlungen: Ausarbeitung des Wissenschaftlichen Dienstes* (Ausarbeitung WD 6 – 3000-032/14), Berlin. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <https://www.bundestag.de/blob/408520/5e302d12b4394e102c7e9a6d3c104075/wd-6-032-14-pdf-data.pdf>.

- DGB (2015). *Der DGB-Index Gute Arbeit: Der Report 2015: Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen beurteilen*. Mit dem Themenschwerpunkt: Multitasking, unzureichende Personalausstattung, Arbeit ohne Pause – Profilmmerkmale der Arbeitshetze, Berlin. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++83f44c88-9428-11e5-8b1e-52540023ef1a>.
- DGB (2019). *DGB-Index Gute Arbeit: Report 2019: Arbeiten am Limit: Themenschwerpunkt Arbeitsintensität*, Berlin. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++07123474-1042-11ea-bc98-52540088cada>.
- Dieckhoff, J. (2013). Organisieren im Konflikt: Mitgliederentwicklung und Eintrittsverhalten in Arbeitskämpfen – einige Betrachtungen am Beispiel der Gewerkschaft ver.di. In A. Kocsis, G. Sterkel & J. Wiedemuth (Hrsg.), *Organisieren am Konflikt. Tarifaufstellungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor* (S. 19–49). Hamburg: VSA.
- Diendorf, A., Resch, M. & Wrage, W. (2007). *Selbstverantwortete Arbeitszeitplanung im Team* (HBS-Arbeitspapier Nr. 134), Düsseldorf.
- Dietrich, A.-K. (2017). Organizing als Strategie zur Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht. Eine Untersuchung der ver.di-Kampagne bei Amazon. *Berliner Journal für Soziologie*, 27 (2), 243–269.
- Dilcher, O. (2010). *Gewerkschaftliche Identität in der Krise: Zum Spannungsverhältnis individueller und kollektiver gewerkschaftlicher Identität*. Hamburg: Kovač.
- Dilcher, O. (2013). *Bedingungsgebundene Tarifarbeit: Präsentationsfolien (Ort und Anlass unbekannt)*.
- Dilcher, O. (2016). *Handbuch bedingungsgebundene Tarifarbeit II*. Berlin: Ver.di (Bundesverwaltung).
- Dilcher, O. & Thomsen, K. (2017). Selbstverantwortete Arbeitszeitplanung im Team: Gesunde Arbeit per Tarif. In L. Schröder & H.-J. Urban (Hrsg.), *Streit um Zeit – Arbeitszeit und Gesundheit* (S. 313–319). Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- Dittmar, N. & Glassner, V. (2017). Varieties of Capitalism im Krankenhaussektor? Gewerkschaftsstrategien in Deutschland und Großbritannien. *Industrielle Beziehungen*, 24 (4), 393–410.
- Dörre, K. (2009). Die neue Landnahme. Dynamiken und Grenzen des Finanzmarktkapitalismus. In K. Dörre, S. Lessenich & H. Rosa (Hrsg.), *Soziologie – Kapitalismus – Kritik. Eine Debatte* (S. 21–86). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Dörre, K. (2012). Gewerkschaftliche Erneuerung: Aus der Krise zu neuer Stärke? *Emanzipation – Zeitschrift für sozialistische Theorie und Praxis*, 4 (2), 7–22.
- Dörre, K. (2013) Arbeitssoziologie und Industriegesellschaft. Der Göttinger Ansatz im Rück- und Ausblick (2013), *Das Jahrhundert der Industriearbeit. Soziologische Erkenntnisse und Ausblicke* (S. 163–194). Weinheim: Beltz Juventa.
- Dörre, K. (2016). Die neue Konfliktformation. Klassen-Kämpfe in fragmentierten Arbeitsbeziehungen. *Industrielle Beziehungen*, 23 (3), 348–365.
- Dörre, K. (2017a). Gewerkschaften, Machtressourcen und öffentliche Soziologie. Ein Selbstversuch. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, 42 (2), 105–128.

- Dörre, K. (2017b). Vor neuen Herausforderungen – Gewerkschaften in fragmentierten Arbeitsbeziehungen. *spw, Heft 222* (5–2017), 42–50.
- Dörre, K. (2018). Überbetriebliche Regulierung von Arbeit. In F. Böhle, G. G. Voß & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 2: Akteure und Institutionen* (2. Auflage, S. 619–681). Wiesbaden: Springer VS.
- Dörre, K. (2019). Was ist neue am Neosozialismus? Replik und Ausblick. In K. Dörre & C. Schickert (Hrsg.), *Neosozialismus. Solidarität, Demokratie und Ökologie vs. Kapitalismus* (S. 187–212). München: oekom verlag.
- Dörre, K., Goes, T., Schmalz, S. & Thiel, M. (2017). *Streikrepublik Deutschland? Die Erneuerung der Gewerkschaften in Ost und West* (2. Auflage). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Dörre, K. & Haubner, T. (2012). Landnahme durch Bewährungsproben: Ein Konzept für die Arbeitssoziologie. In K. Dörre, D. Sauer & V. Wittke (Hrsg.), *Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik* (S. 63–106). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Dörre, K., Holst, H. & Nachtwey, O. (2009). Organizing – A Strategic Option for Trade Union Renewal? *International Journal of Action Research*, 5 (1), 33–67.
- Dörre, K. & Nachtwey, O. (2009). Auf dem Weg zur Erneuerung – Organizing als politisches Instrument. *Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen*, 22 (4), 32–42.
- Dörre, K. & Röttger, B. (2006). *Im Schatten der Globalisierung: Strukturpolitik, Netzwerke und Gewerkschaften in altindustriellen Regionen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2012). *Praxisbuch Transkription* (4. Auflage). Marburg.
- Dribbusch, H. (2003). *Gewerkschaftliche Mitgliederwerbung im Dienstleistungssektor: Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel*. Berlin: Edition Sigma.
- Dribbusch, H. (2007). Das »Organizing Modell«: Entwicklungen, Varianten und Umsetzung. In P. Bremme, U. Fürniß & U. Meinecke (Hrsg.), *Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften* (S. 24–52). Hamburg: VSA.
- Dribbusch, H. (2008). Organizing in der Fläche: Die ver.di/SEIU-Kampagne im Hamburger Bewachungsgewerbe. *WSI-Mitteilungen*, 61 (1), 18–24.
- Dribbusch, H. (2013). Nachhaltig erneuern: Aufbau gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Windanlagenbau. In D. Wetzel (Hrsg.), *ORGANIZING. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung* (S. 92–118). Hamburg: VSA.
- Dribbusch, H. (2016). Organizing through conflict: Exploring the relationship between strikes and union membership in Germany. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 22 (3), 347–365.
- Dribbusch, H. (2017). *Tarifpolitik und Arbeitskämpfe* (Präsentationsfolien von der WSI-Tariftagung 4. Mai 2017), Düsseldorf. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf/v\\_2017\\_05\\_04\\_dribbusch.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/v_2017_05_04_dribbusch.pdf).
- Dribbusch, H. & Behrens, M. (2016). Aggressive Arbeitgeber. *Böckler Impuls* (17), 7. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <http://www.weltderarbeit.de/start463.pdf>.
- Dribbusch, H. & Birke, P. (2019). *Gewerkschaften in Deutschland: Herausforderungen in Zeiten des Umbruchs*, Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/15308-20190418.pdf>.

- Dribbusch, H., Lehdorff, S. & Schulten, T. (2018). Two worlds of unionism? German manufacturing and service unions since the Great Recession. In S. Lehdorff, H. Dribbusch & T. Schulten (Ed.), *Rough waters: European trade unions in a time of crises* (p. 197–220). Brüssel: ETUI.
- Dufour, C. & Hege, A. (2010). The legitimacy of collective actors and trade union renewal. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16 (3), 351–367.
- Dufour, C. & Hege, A. (2013). Understanding diversity in collective representation: common principles underlying the performance of workplace representatives in different representation regimes. *Industrial Relations Journal*, 44 (4), 355–372.
- Dunst, C. (2011). »Un- und angelernte« Fachkräfte – jenseits der demografischen Debatte? Die Ernährungsindustrie in Sachsen-Anhalt im demografischen Wandel – auf dem Weg zu personellen Engpässen bei einfachen Tätigkeiten, Düsseldorf. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/91467.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/91467.pdf).
- Durkheim, É. (1996 [1893]). *Über soziale Arbeitsteilung: Studie über die Organisation höherer Gesellschaften*. (2. Auflage). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Ebbinghaus, B. & Göbel, C. (2014). Mitgliederrückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (2. Auflage, S. 207–239). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ellguth, P. & Kohaut, S. (2014). Instrument zur Öffnungsklauseln – Krisenbewältigung oder Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit? *Industrielle Beziehungen*, 67 (6), 439–449.
- Ellguth, P. & Trinczek, R. (2016). Erosion der betrieblichen Mitbestimmung: Welche Rolle spielt der Strukturwandel? *WSI-Mitteilungen*, 68 (3), 172–182.
- Europäische Kommission. (2019). *Standard-Eurobarometer 91: Die öffentliche Meinung in der Europäischen Union – Anlage zur Befragung vom Juni 2019*, Brüssel. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <https://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/index.cfm/survey/getsurveydetail/instruments/standard/surveyky/2253>.
- Fantasia, R. (1988). *Cultures of solidarity: Consciousness, action, and contemporary American workers*. Berkeley: University of California Press.
- Fantasia, R. & Stephan-Noriss, J. (2004). The Labor Movement in Motion. In D. A. Snow, S. A. Soule & H. Kriesi (Ed.), *The Blackwell companion to social movements* (p. 555–575). Malden: Blackwell.
- Fantasia, R. & Voss, K. (2004). *Hard Work: Remaking The American Labor Movement*. Berkeley: University of California Press.
- Fiedler, M. & Hielscher, L. (2017). Aus den Kreisläufen des »Schweinesystems«: Die Fleischindustrie im Oldenburger Münsterland als Regime von Mobilität und Ausbeutung. *Movements*, 3 (1), 165–175.
- Fiorito, J. (2004). Union Renewal and the Organizing Model in the United Kingdom. *Labor Studies Journal*, 29 (2), 21–53.
- Fiorito, J., Gall, G. & Martinez, A. D. (2010). Activism and Willingness to Help in Union Organizing: Who Are the Activists? *Journal of Labor Research*, 31 (3), 263–284.
- Fiorito, J., Padavic, I. & Russell, Z. A. (2014). Union Beliefs and Activism: A Research Note. *Journal of Labor Research*, 35 (4), 346–357.

- Fiorito, J., Tope, D., Steinberg, P. E., Padavic, I. & Murphy, C. E. (2011). Lay Activism and Activism Intentions in a Faculty Union: An Exploratory Study. *Labor Studies Journal*, 36 (4), 483–507.
- Flanders, A. (1970). *Management and unions: The theory and reform of industrial relations*. London: Faber.
- Flick, U. (1995). *Qualitative Forschung: Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. Reinbek: Rowohlt.
- Flick, U. (2011). *Triangulation: Eine Einführung* (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (7., völlig überarbeitete Neuauflage). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flying Pickets. (2006). *Auf den Geschmack gekommen...: Sechs Monate Streik bei Gate Gourmet*. Berlin: Assoziation A.
- Folbre, N. (2005). *The invisible heart: Economics and family values*. Charlesbourg, Quebec: Braille Jymico Inc.
- Freeman, J. (2020). Pandemics can mean strike waves. *Jacobin*, 04. April 2020. Zugriff am 25.04.2020. Verfügbar unter <https://jacobinmag.com/2020/04/coronavirus-pandemic-strike-wave-spanish-flu>.
- Frege, C. (2000). Gewerkschaftsreformen in den USA. Eine kritische Analyse des »Organisierungsmodells«. *Industrielle Beziehungen*, 7 (3), 260–280.
- Frege, C. & Kelly, J. (2003). Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 9 (1), 7–24.
- Frerichs, M. & Steinberger, V. (2018). Smart Food Factory. Ausprägungen von Industrie 4.0 in der Nahrungsmittelindustrie und Implikationen für die betriebliche Interessenvertretung. *WSI-Mitteilungen*, 71 (3), 241–248.
- Frindert, J., Dribbusch, H. & Schulten, T. (2020). *WSI-Arbeitskampf-Bilanz 2019: Rückgang des Arbeitskampfvolumens trotz steigender Anzahl von Arbeitskonflikten* (WSI Report Nr. 57), Düsseldorf.
- Fürstenberg, F. (1958). Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 10 (3), 419–429.
- Gahan, P. & Pekarek, A. (2013). Social Movement Theory, Collective Action Frames and Union Theory: A Critique and Extension. *British Journal of Industrial Relations*, 51 (4), 754–776.
- Gall, G. (2000). Debating Mobilisation, Class Struggle and the Left: A Response to a Reply. *Historical Materialism*, 7 (1), 175–180.
- Gall, G. (Ed.). (2009). *The future of union organising: Building for tomorrow*. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
- Gall, G. (2020). Building picket lines when we can't stand together. *Jacobin*, 09. April 2020. Zugriff am 25.04.2020. Verfügbar unter <https://jacobinmag.com/2020/04/picket-lines-strikes-coronavirus-pandemic-workers>.
- Gall, G. & Fiorito, J. (2011). The backward march of labour halted? Or, what is to be done with 'union organising'? The cases of Britain and the USA. *Capital & Class*, 35 (2), 233–251.

- Gall, G. & Fiorito, J. (2012). Union Commitment and activism in Britain and the United States: Searching for synthesis and synergy for renewal. *British Journal of Industrial Relations*, 50 (2), 189–213.
- Gall, G. & Fiorito, J. (2014). Union effectiveness: In search of the Holy Grail. *Economic and Industrial Democracy*, 37 (1), 189–211.
- Gamson, W. A. (1992). *Talking politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ganz, M. (2000). Resources and Resourcefulness: Strategic Capacity in the Unionization of California Agriculture, 1959–1966. *American Journal of Sociology*, 105 (4), 1003–1062.
- Ganz, M. (2009). *Why David sometimes wins: Leadership, organization, and strategy in the California farm worker movement*. New York: Oxford University Press.
- Ganz, M. (2010). Leading Change: Leadership, Organization, and Social Movements. In R. Khurana & N. Nohria (Ed.), *Handbook of Leadership Theory and Practice* (p. 509–550). Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Gärtner, D., Grimm, V., Lang, J. & Stephan, G. (2014). *Kollektive Lohnverhandlungen und der Gender Wage Gap: Befunde aus einer qualitativen Studie* (IAB-Discussion Paper Nr. 14/2014). Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <http://doku.iab.de/discussionpapers/2014/dp1414.pdf>.
- Gärtner, D., Grimm, V., Lang, J. & Stephan, G. (2015). Kollektive Lohnverhandlungen und der Gender Wage Gap: Befunde aus einer qualitativen Studie. *Industrielle Beziehungen*, 22 (3/4), 260–281.
- Geiger, T. (1949). *Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel*. Köln und Hagen: Verlag Gustav Kiepenheuer.
- Geiling, H., Eversberg, D. & Meise, S. (2012). *Die IG Metall lokal: Akteure in gewerkschaftlichen Handlungsfeldern*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Gerhardt, U. (1986). Verstehende Strukturanalyse: die Konstruktion von Idealtypen als Analyseschritt bei der Auswertung qualitativer Forschungsmaterialien. In H.-G. Soeffner (Hrsg.), *Sozialstruktur und soziale Typik* (S. 31–83). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Gerlinger, T. (2013). Gesundheitsreform in Deutschland: Hintergrund und jüngere Entwicklungen. In A. Manzei & R. Schmiede (Hrsg.), *20 Jahre Wettbewerb im Gesundheitswesen. Theoretische und empirische Analysen zur Ökonomisierung* (S. 35–69). Wiesbaden: Springer.
- Gerlinger, T. & Mosebach, K. (2009). Die Ökonomisierung des deutschen Gesundheitswesens: Ursachen, Ziele und Wirkungen wettbewerbsbasierter Kostendämpfungspolitik. In N. Böhlke, T. Gerlinger, K. Mosebach, R. Schmucker & T. Schulten (Hrsg.), *Privatisierung von Krankenhäusern. Gegenstrategien aus gewerkschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Perspektive* (S. 10–40). Hamburg: VSA.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glassner, V. (2014). *The transnationalisation of collective bargaining: Approaches of European trade unions*. Brüssel: Peter Lang.

- Glassner, V., Pernicka, S. & Dittmar, N. (2015). *Arbeitsbeziehungen im Krankenhaussektor* (HBS Study Nr. 306). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter [http://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_306.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_306.pdf).
- Goes, T. (2016). *Aus der Krise zur Erneuerung? Gewerkschaften zwischen Sozialpartnerschaft und sozialer Bewegung*. Köln: PapyRossa.
- Goes, T., Schmalz, S., Thiel, M. & Dörre, K. (2015). *Gewerkschaften im Aufwind? Stärkung gewerkschaftlicher Organisationsmacht in Ostdeutschland* (OBS-Arbeitsheft Nr. 83). Frankfurt a. M.: Otto-Brenner-Stiftung.
- Goes, T. & Thiel, M. (2016). Im Boxring: Strategisch gegen Gewerkschaftsfeindlichkeit und gespartene Belegschaften kämpfen. *Z. Zeitschrift Marxistische Erneuerung*, 27 (108), 159–166.
- Goes, T. E. (2015). *Zwischen Disziplinierung und Gegenwehr: Wie Prekarisierung sich auf Beschäftigte im Großhandel auswirkt*. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Greef, S. (2021). DGB-Gewerkschaften in Zahlen 2021. *Bits & Pieces – Online*, 3 (1), Zugriff am 31.10.2021. Verfügbar unter <https://www.samuel-greef.de/gewerkschaften>.
- Greenhouse, S. (2021). 'Striketober' is showing worker's rising power – but will it lead to lasting change? *The Guardian*, 23.10.2021. Zugriff am 31.10.2021. Verfügbar unter <https://www.theguardian.com/us-news/2021/oct/23/striketober-unions-strikes-workers-lasting-change>.
- Greer, I. (2008). Von sozialen Bewegungen lernen: Ein Impuls für deutsche Gewerkschaften. *WSI-Mitteilungen*, 61 (4), 205–211.
- Greer, I., Schulten, T. & Böhlke, N. (2013). How Does Market Making Affect Industrial Relations? Evidence from Eight German Hospitals. *British Journal of Industrial Relations*, 51 (2), 215–239.
- Greifenstein, R. & Kißler, L. (2014). *Wen Betriebsräte repräsentieren: Sozialprofil von Interessenvertretungen und Belegschaftsstrukturen: Spiegelbild oder Zerrbild?* Berlin: Edition Sigma.
- Gulmo, N. (2008). *Psychische Belastungen und Bewältigungsmöglichkeiten von Arbeitnehmervertretern: Stress und damit verbundene gesundheitsbeeinträchtigende sowie -fördernde Faktoren bei Betriebsräten und Schwerbehindertenvertretungen in Deutschland*. München, Mering: Hampp.
- Gumbrell-McCormick, R. & Hyman, R. (2013). *Trade unions in Western Europe: Hard times, hard choices*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Gumbrell-McCormick, R. & Hyman, R. (2018). Democracy in trade unions, democracy through trade unions? *Economic and Industrial Democracy*, 40 (1), 91–110.
- Güster, C.-H. & Gauger, T. (2017). Herausforderungen der Tarifpolitik im Organisationsbereich der NGG. In T. Schulten, H. Dribbusch, G. Bäcker & C. Klenner (Hrsg.), *Tarifpolitik als Gesellschaftspolitik. Strategische Herausforderungen im 21. Jahrhundert* (S. 296–304). Hamburg: VSA.
- Gute Arbeit (2012). Nahrungsmittelindustrie: Mieser arbeiten – für einen Apfel und ein Ei. *Gute Arbeit*, Heft 6/2012, S. 17–21.
- Haipeter, T. (2009). *Tarifabweichungen und Flächentarifverträge: Eine Analyse der Regulierungspraxis in der Metall- und Elektroindustrie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Haipeter, T. (2010a). *Betriebsräte als neue Tarifakteure: Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen*. Berlin: Edition Sigma.
- Haipeter, T. (2010b). Betriebsräte als Tarifakteure. *IAQ-Report* (01–2010), 1–11. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2010/report2010-01.pdf>.
- Haipeter, T. (2010c). Erneuerung aus der Defensive? Gewerkschaftliche Perspektiven der Tarifabweichung. *WSI-Mitteilungen*, 63 (6), 283–290.
- Haipeter, T. (2013). Perspektiven der Sozialpartnerschaft. In S. Schmalz & K. Dörre (Hrsg.), *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven* (S. 115–130). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Hälker, J. (2005). *Betriebsräte in Rollenkonflikten: Betriebspolitisches Denken zwischen Co-Management und Gegenmacht* (2. Auflage). München, Mering: Hampp.
- Hassel, A. & Schroeder, W. (2018). *Gewerkschaften 2030: Rekrutierungsdefizite, Repräsentationslücken und neue Strategien der Mitgliederpolitik* (WSI Report Nr. 44). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Haug, F. (1994). *Kritik der Rollentheorie*. Hamburg: Argument-Verlag.
- Haug, W. F. (2009). Gewerkschaften im High-Tech-Kapitalismus vor der Hegemoniefrage. *Das Argument*, 51 (6), 879–893.
- Haußer, K. (1995). *Identitätspsychologie*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Heery, E. & Simms, M. (2010). Employer responses to union organising: patterns and effects. *Human Resource Management Journal*, 20 (1), 3–22.
- Hege, A. & Dufour, C. (1995). Decentralization and Legitimacy in Employee Representation: A Franco-German Comparison. *European Journal of Industrial Relations*, 1 (1), 83–99.
- Hege, A. & Dufour, C. (2002). *L'Europe syndicale au quotidien: La représentation des salariés en France, Allemagne, Grande-Bretagne et Italie*. Bruxelles: Peter Lang.
- Heidenreich, F. (2017). Eine Machtbasis in den Betrieben: Zur Geschichte und Bedeutung gewerkschaftlicher Vertrauensleute der IG Metall. *Sozialismus*, 43 (2), 47–50.
- Heisig, U. (2013). Vertrauen. In H. Hirsch-Kreinsen & H. Minssen (Hrsg.), *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (S. 483–488). Berlin: Ed. Sigma.
- Helfferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (3. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hellmich, P. (2017). Organizing: Vertretungsorgan war gestern. *Gewerkschaftsspiegel*, (2/2017), 4. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/342149/IW-Gewerkschaftsspiegel\\_2\\_2107.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2017/342149/IW-Gewerkschaftsspiegel_2_2107.pdf).
- Herriger, N. (2019). *Empowerment in der Sozialen Arbeit: Eine Einführung* (6., erweiterte und aktualisierte Auflage). Stuttgart: Kohlhammer.
- Hickey, R., Kuruvilla, S. & Lakhani, T. (2010). No Panacea for Success: Member Activism, Organizing and Union Renewal. *British Journal of Industrial Relations*, 48 (1), 53–83.
- Hillmann, K.-H. (2007). *Wörterbuch der Soziologie* (5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage). Stuttgart: Kröner.
- Hirsch-Kreinsen, H., Ittermann, P. & Falkenberg, J. (Hrsg.). (2018). *Digitalisierung industrieller Arbeit: Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen* (2., aktualisierte und erweiterte Auflage). Baden-Baden: Nomos.

- Hirschman, A. O. (1974). *Abwanderung und Widerspruch: Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmen, Organisationen und Staaten*. Tübingen: Mohr.
- Hodder, A., Williams, M., Kelly, J. & McCarthy, N. (2017). Does Strike Action Stimulate Trade Union Membership Growth? *British Journal of Industrial Relations*, 55 (1), 165–186.
- Hoffmann, J., Hoffmann, R., Mückenberger, U. & Lange, D. (1990). *Jenseits der Beschlußlage: Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt*. Köln: Bund-Verlag.
- Hoffmann-Riem, C. (1984). *Das adoptierte Kind. Familienleben mit doppelter Elternschaft*. München: Fink.
- Holgate, J., Simms, M. & Tapia, M. (2018). The limitations of the theory and practice of mobilization in trade union organizing. *Economic and Industrial Democracy*, 39 (4), 599–616.
- Holst, H. (2011). Von der Branche zum Markt – Zur Regulierung überbetrieblicher Arbeitsbeziehungen nach dem organisierten Kapitalismus. *Berliner Journal für Soziologie*, 21 (3), 383–405.
- Holst, H. & Dörre, K. (Hrsg.). (2017). *Fragmentierte Belegschaften: Leiharbeit, Informalität und Soloselbständigkeit in globaler Perspektive*. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Holst, H., Nachtwey, O. & Dörre, K. (2009). *Funktionswandel von Leiharbeit: Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen* (OBS-Arbeitsheft Nr. 61). Frankfurt a. M.: Otto-Brenner-Stiftung.
- Holten, A.-L. & Crouch, C. (2014). Unions in small- and medium-sized enterprises: A family factor perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 20 (3), 273–290.
- Holzschuh, M. & Matuschek, I. (2014). Gruppenarbeit revisited: Pyrrhussieg oder (erstarrter) demokratischer Erfolg. In K. Dörre, K. Jürgens & I. Matuschek (Hrsg.), *Arbeit in Europa. Marktfundamentalismus als Zerreißprobe* (S. 145–162). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Hopf, C. (1978). Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. *Zeitschrift für Soziologie*, 7 (2), 97–115.
- Hopf, C. (2016) Hypothesenprüfung und qualitative Sozialforschung. In C. Hopf & U. Kuckartz (Hrsg.), *Schriften zu Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung* (S. 155–166). Wiesbaden: Springer VS.
- Ibsen, C. L. & Tapia, M. (2017). Trade union revitalisation: Where are we now? Where to next? *Journal of Industrial Relations*, 59 (2), 170–191.
- Ibsen, C. L., Toubøl, J. & Jensen, D. S. (2017). Social Customs and Trade Union Membership: A Multi-Level Analysis of Workplace Union Density Using Micro-Data. *European Sociological Review*, 33 (4), 504–517.
- IG Metall Bezirk Baden-Württemberg. (2017). *aufrecht gehen: Wie Beschäftigte durch Organizing zu ihrem Recht kommen*. Hamburg: VSA.
- IG Metall Vorstand (2020). *Methoden und Ansätze für die Vertrauensleutearbeit*. Herausgegeben vom IG Metall Vorstand, Fachbereich Betriebspolitik, Ressort Vertrauensleute, Betriebs- und Unternehmenspolitik. Frankfurt a. M.
- Ilsøe, A. (2012). The Flip Side of Organized Decentralization: Company-Level Bargaining in Denmark. *British Journal of Industrial Relations*, 50 (4), 760–781.

- Infratest dimap. (2008). *Wie viel Vertrauen haben Sie zu den Gewerkschaften?* ARD Deutschland Trend Juni 2008, Statista. Zugriff am 07.12.2019. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/755/umfrage/vertrauen-zu-den-gewerkschaften>.
- Isfort, M., Rottländer, R., Weidner, F., Gehlen, D., Hylla, J. & Tucman, D. (2018). *Eine bundesweite Befragung von Leitungskräften zur Situation der Pflege und Patientenversorgung in der stationären Langzeitpflege in Deutschland*, Köln: Deutsches Institut für angewandte Pflegeforschung e.V. (DIP). Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter [https://www.dip.de/fileadmin/data/pdf/projekte/Pflege\\_Thermometer\\_2018.pdf](https://www.dip.de/fileadmin/data/pdf/projekte/Pflege_Thermometer_2018.pdf).
- Jaehrling, K. (2007). Wo das Sparen am leichtesten fällt: Reinigungs- und Pflegehilfskräfte im Krankenhaus. In G. Bosch & C. Weinkopf (Hrsg.), *Arbeiten für wenig Geld. Niedriglohnbeschäftigung in Deutschland* (S. 175–210). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Jarley, P. (2005). Unions as Social Capital: Renewal through a Return to the Logic of Mutual Aid? *Labor Studies Journal*, 29 (4), 1–26.
- Kädtler, J. (2014). Tarifpolitik und tarifpolitisches System. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (2. Auflage, S. 425–464). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kassner, K. & Wassermann, P. (2002). Nicht überall, wo Methode draufsteht, ist auch Methode drin: zur Problematik der Fundierung von ExpertInneninterviews. In A. Bognner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 95–111). Opladen: Leske + Budrich.
- Kelle, U. & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Keller, B. (2014). Gewerkschaften und Interessenverbände im System der Arbeitsbeziehungen des öffentlichen Dienstes. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (2. Auflage, S. 311–335). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kelly, J. (1998). *Rethinking Industrial Relations: Mobilisation, Collectivism and Long Waves*. New York: Routledge.
- Kelly, J. (2015). Trade union membership and power in comparative perspective. *The Economic and Labour Relations Review*, 26 (4), 526–544.
- Kelly, J. & Badigannavar, V. (2004). Union Organizing. In J. Kelly & P. Willman (Ed.), *Union Organization and Activity* (p. 30–50). London, New York: Routledge.
- Kempe, M. (1992). Zehn Gründe für eine »Kritische Gewerkschaftliche Akademie«. *Gewerkschaftliche Monatshefte* (9/1992), 561–573.
- Kempe, M. (2011). *10 Jahre ver.di – die Chancengewerkschaft: Ein Essay*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Kersting, K. (2013). »Coolout« in der Pflege: Eine Studie zur moralischen Desensibilisierung (3. Auflage). Frankfurt a. M.: Mabuse.
- Kieffer, C. (2010 [1984]). Citizen Empowerment: A Development Perspective. In J. Rappaport, C. F. Swift & R. Hess (Ed.), *Studies in empowerment. Steps toward understanding and action* (p. 9–35). New York: Haworth Press.
- Kißler, L., Greifenstein, R. & Schneider, K. (2011). *Die Mitbestimmung in der Bundesrepublik Deutschland: Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Klandermans, B. (1997). *The Social Psychology of Protest*. Cambridge: Blackwell.
- Kocsis, A. (2013). Erfolgreiche Tarifpolitik und guter Organisationsgrad – zwei Seiten einer Medaille. In A. Kocsis, G. Sterkel & J. Wiedemuth (Hrsg.), *Organisieren am Konflikt. Tarifauseinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor* (S. 12–18). Hamburg: VSA.
- Kocsis, A., Sterkel, G. & Wiedemuth, J. (Hrsg.). (2013). *Organisieren am Konflikt: Tarifauseinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor*. Hamburg: VSA.
- Kocsis, A., Wiedemuth, J. & Sterkel, G. (2013). Vorwort. In A. Kocsis, G. Sterkel & J. Wiedemuth (Hrsg.), *Organisieren am Konflikt. Tarifauseinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor* (S. 9–10). Hamburg: VSA.
- Köhlinger, J., Ott, W. & Zabel, U. (2013). Erfolgreich gegen Betriebsschließungen: Beteiligungsorientierte Betriebs- und Tarifpolitik im IGM-Bezirk Mitte. *Sozialismus*, 40 (7/8), 59–62.
- Kotthoff, H. (1981). *Betriebsräte und betriebliche Herrschaft: Eine Typologie partizipativer Handlungsformen und Deutungsmuster von Betriebsräten und Unternehmensleitungen*. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Kotthoff, H. (1994). *Betriebsräte und Bürgerstatus: Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Kotthoff, H. & Reindl, J. (1990). *Die soziale Welt kleiner Betriebe: Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb*. Göttingen: Schwartz.
- Kraft, T. (2016). *Lean Management im Krankenhaus: Konzept und praxisorientierte Handlungsempfehlungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kratzer, N. (2015). *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit: Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*. Berlin: Nomos.
- Kratzer, N. (2016). Unternehmenskulturelle Aspekte des Umgangs mit Zeit- und Leistungsdruck. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen* (S. 21–32). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kratzer, N., Menz, W., Tullius, K. & Wolf, H. (2015). *Legitimationsprobleme in der Erwerbsarbeit: Gerechtigkeitsansprüche und Handlungsorientierungen in Arbeit und Betrieb*. Baden-Baden: Nomos, Edition Sigma.
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz* (2. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kutlu, Y. (2013). Partizipative Streikführung: Der ErzieherInnen-Streik. In S. Schmalz & K. Dörre (Hrsg.), *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven* (S. 226–241). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Kutlu, Y. (2015). Kampf um Anerkennung: die Sozial- und Erziehungsdienste im Streik. *Z. Zeitschrift Marxistische Erneuerung*, 26 (103), 126–140.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch* (5. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Lange, G. (2016). 15 Jahre ver.di: die Multibranchengewerkschaft 2001 bis 2016. *Arbeit – Bewegung – Geschichte*, 15 (3), 85–105.

- Le Capitaine, C., Murray, G. & Lévesque, C. (2013). Empowerment and union workplace delegates: A gendered analysis. *Industrial Relations Journal*, 44 (4), 389–408.
- Lehndorff, S. (2011). »Besser statt billiger« als Türöffner zur Stärkung der Gewerkschaft? Anregungen aus einer gewerkschaftlichen Innovationskampagne für die »Trade Union Revitalisation Studies«. In T. Haipeter & K. Dörre (Hrsg.), *Gewerkschaftliche Modernisierung* (S. 86–112). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Leminsky, G. (1998). Die Weiterentwicklung von Beteiligung und Mitbestimmung. In FES (Hrsg.), *Mitbestimmung und Beteiligung. Modernisierungsbremse oder Innovationsressource?* (Gesprächskreis Arbeit und Soziales, Nr. 82). Bonn: Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Lenz, A. (2014). Die Empowermentperspektive in der psychosozialen Beratung. In F. Nestmann & K. Bock (Hrsg.), *Beratung und soziale Beziehungen* (S. 40–50). Weinheim: Beltz Juventa.
- Lesch, H. (2013). Die Konfliktintensität von Tarifverhandlungen. *IW-Trends*, 40 (3), 63–79.
- Lesch, H. (2017). Konflikteskalation in Tarifverhandlungen: Methode, Indikatoren und empirische Befunde. *Industrielle Beziehungen*, 24 (1), 31–53.
- Lesch, H. & Hellmich, P. (2018). *Tarifkonflikte im Jahr 2017: Kooperation statt Konfrontation* (IW-Report Nr. 9/2018). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Lesch, H. & Kestermann, C. (2020). *Tarifpolitischer Jahresbericht 2. Halbjahr 2019: Konfliktlösung durch Schlichtung und Mediation* (IW Report Nr. 4/2020). Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Leschke, J. & Vandaele, K. (2017). Explaining leaving union membership by the degree of labour market attachment: Exploring the case of Germany. *Economic and Industrial Democracy*, 39 (1), 64–86.
- Lessenich, S. (2003). *Dynamischer Immobilismus: Kontinuität und Wandel im deutschen Sozialmodell*. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Lévesque, C., Murray, G. & Le Queux, S. (2005). Union Disaffection and Social Identity: Democracy as a Source of Union Revitalization. *Work and Occupations*, 32 (4), 400–422.
- Levi, M., Olson, D., Agnone, J. & Kelly, D. (2009). Union Democracy Reexamined. *Politics & Society*, 37 (2), 203–228.
- Lopez, S. H. (2000). Contesting the Global City: Pittsburgh's Public Service Unions Confront a Neoliberal Agenda. In M. Burawoy (Ed.), *Global ethnography. Forces, connections, and imaginations in a postmodern world* (5th edition, p. 268–298). Berkeley: University of California Press.
- Luhmann, N. (2014 [1968]). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Auflage). Stuttgart: UTB.
- Maack, K., Beile, J., Schott, S. & Voß, E. (2008). *Zukunft der Süßwarenindustrie* (HBS Edition Nr. 218). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Maack, K., Schmid, K. & Westhäufer, K. (2014). *Zukunft der Süßwarenindustrie* (HBS-Arbeitspapier Nr. 307). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Mann, E. (2017). *Transformatives Organizing: Ein Handbuch – 7 Bausteine, 12 Rollen, 16 Fähigkeiten*. Köln: ISP.

- Markowitz, L. (1998). After Organizing Ends: Workers, Self-Efficacy, Activism and Union Frameworks. *Social Problems*, 45 (3), 356–382.
- Markowitz, L. (2000). *Worker Activism After Successful Union Organizing*. Armonk: M.E. Sharpe.
- Marrs, K. (2007). Ökonomisierung gelungen, Pflegekräfte wohlauf? *WSI-Mitteilungen*, 60 (9), 502–507.
- Martens, H. (2010). *Neue Wirtschaftsdemokratie: Anknüpfungspunkte im Zeichen der Krise von Ökonomie, Ökologie und Politik*. Hamburg: VSA.
- Martínez Lucio, M. (2017). Organising without knowing it? The curious case of para-organising-style campaigns in southern Europe and the case of trade union elections in Spain. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23 (1), 89–94.
- Marwell, G. & Oliver, P. (1993). *The critical mass in collective action: A micro-social theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marx, K. (1968 [1867]). *Zur Kritik der politischen Ökonomie* (MEW, Bd. 23). Berlin: Dietz.
- Marx, K. (1975 [1866]). *Instruktionen für die Delegierten des Provisorischen Zentralrats zu den einzelnen Fragen* (MEW, Bd. 16). Berlin: Dietz.
- Mau, S. (2019). *Lütten Klein: Leben in der ostdeutschen Transformationsgesellschaft*. Berlin: Suhrkamp.
- Maynard, M. T., Gilson, L. L. & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment – Fad or Fab?: A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research. *Journal of Management*, 38 (4), 1231–1281.
- Mayntz, R. (2004). Mechanisms in the Analysis of Social Macro-Phenomena. *Philosophy of the Social Sciences*, 34 (2), 237–259.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11. Auflage). Weinheim: Beltz.
- McAdam, D. (1988). Micro-mobilization Contexts and Recruitment to Activism. In B. Klattermann, H. Kriesi & S. Tarrow (Ed.), *From structure to action. Comparing social movement research across cultures* (p. 125–154). London: JAI.
- McAlevy, J. (2014a). Forging New Class Solidarities: Organizing Hospital Workers. In L. Panitch & G. Albo (Ed.), *Transforming Classes. Socialist Register 2015* (p. 318–335). Hamburg: VSA.
- McAlevy, J. (2015b). The Crisis of New Labor and Alinsky's Legacy. *Politics & Society*, 43 (3), 415–441.
- McAlevy, J. (2016). *No shortcuts: Organizing for power in the new gilded age*. New York: Oxford University Press.
- McClendon, J. A., Wheeler, H. N. & Weikle, R. D. (1998). The Individual Decision to Unionize. *Labor Studies Journal*, 23 (3), 34–54.
- McIlroy, J. (2014). Marxism and the Trade Unions: The Bureaucracy versus the Rank and File Debate Revisited. *Critique*, 42 (4), 497–526.
- McNeil, L. B. (2007). Beziehungsarbeit – eine sanfte Kunst. In L. Penta (Hrsg.), *Community organizing. Menschen verändern ihre Stadt* (S. 231–238). Hamburg: Edition Körber-Stiftung.

- Medjedović, I. (2014). *Qualitative Sekundäranalyse: Zum Potenzial einer neuen Forschungsstrategie in der empirischen Sozialforschung*. Dordrecht: Springer.
- Medjedović, I. & Witzel, A. (2010). *Wiederverwendung qualitativer Daten: Archivierung und Sekundärnutzung qualitativer Interviewtranskripte*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meine, H., Schumann, M. & Urban, H.-J. (Hrsg.). (2011). *Mehr Wirtschaftsdemokratie wagen*. Hamburg: VSA.
- Meise, S. (2014). *Organisation und Vielfalt: Modernisierungen der Gewerkschaftspraxis*. Wiesbaden: Springer VS.
- Menz, W. (2017a). Das befremdliche Überleben der Leistungsgerechtigkeit. Zur Beharrlichkeit eines vielfach totgesagten normativen Prinzips. In B. Aulenbacher, M. Dammayr, K. Dörre, W. Menz, B. Riegraf & H. Wolf (Hrsg.), *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus* (S. 191–209). Weinheim: Beltz Juventa.
- Menz, W. (2017b). Gerechtigkeit, Rationalität und interessenpolitische Mobilisierung: Die Perspektive einer Soziologie der Legitimation. In I. Artus, P. Birke, S. Kerber-Clasen & W. Menz (Hrsg.), *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen* (S. 278–305). Hamburg: VSA.
- Menz, W. & Nies, S. (2016). Gerechtigkeit und Rationalität – Motive interessenpolitischer Aktivierung. *WSI-Mitteilungen*, 69 (7), 530–539.
- Menz, W. & Tullius, K. (2015). Stellvertreterpolitik in der Legitimitätskrise? Bedingungen und Grenzen von Aktivierung und Mobilisierung. *Arbeits- und Industrie soziologische Studien*, 8 (2), 5–19.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441–471). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meyer, J. (2013). Zurück zur Basis: Jörg Meyer über »bedingungsgebundene Tarifarbeit« von ver.di. *Neues Deutschland*, 10. April 2013.
- Meyer, U., Schaupp, S. & Seibt, D. (Ed.). (2019). *Digitalization in Industry: Between Domination and Emancipation*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Michels, R. (1911). *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie*. Leipzig: Klinkhardt.
- Milkman, R. & Voss, K. (Ed.). (2004). *Rebuilding labor: Organizing and organizers in the new union movement*. Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Möllenberg, F.-J. (2010). Haustarifverträge und Tarifpolitik in Dienstleistungsbranchen. In R. Bispinck (Hrsg.), *Zukunft der Tarifautonomie. 60 Jahre Tarifvertragsgesetz: Bilanz und Ausblick* (S. 64–78). Hamburg: VSA.
- Möllenberg, F.-J. (2013). »Wie modern eine Gewerkschaft sein kann, wenn sie NGG heißt!«. Hamburg: VSA.
- Moody, K. (1997). Towards an international social-movement unionism. *New left review*, 225 (1), 52–72.
- Moody, K. (2014a). Competition and conflict: Union growth in the US hospital industry. *Economic and Industrial Democracy*, 35 (1), 5–25.

- Moody, K. (2014b) Competition and Conflict: Union Growth in the US Hospital Industry. In K. Moody (Ed.), *In solidarity. Essays on working-class organization in the United States* (p. 249–274). Haymarket Books.
- Moody, K. (2014c) Union organizing in the United States: Why it isn't working and how it might. In K. Moody (Ed.), *In solidarity. Essays on working-class organization in the United States* (p. 205–225). Haymarket Books.
- Moody, K. (2014d) Updating the Rank-and-File-Strategy. In K. Moody (Ed.), *In solidarity. Essays on working-class organization in the United States* (p. 149–161). Haymarket Books.
- Moore, S. & Read, I. (2006). Collective organisation in small- and medium-sized enterprises? An application of mobilisation theory. *Human Resource Management Journal*, 16 (4), 357–375.
- Mühlenberg, T. (2019). Celenus Bad Langensalza: Tarifergebnis nach 202 Streiktagen. In *fodienst Krankenhäuser*, Heft-Nr. 84, 16.
- Müller, N. (2012). Weiterbildung und Belegschaftsfluktuation in deutschen Betrieben. *WSI-Mitteilungen*, 65 (5), 365–373.
- Müller-Jentsch, W. (1982). Gewerkschaften als intermediäre Organisation. In G. Schmidt, H.-J. Braczyk & J. von dem Knesebeck (Hrsg.), *Materialien zur Industriosozilogie* (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie/Sonderheft 24, S. 408–432). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Müller-Jentsch, W. (1997). *Soziologie der Industriellen Beziehungen: Eine Einführung* (2. Auflage). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Müller-Jentsch, W. (1999). Vorwort des Herausgebers zur 3. Auflage. In W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 7–11). München: Rainer Hampp Verlag.
- Müller-Jentsch, W. (2006). Kapitalismus ohne Gewerkschaften? *Blätter für deutsche und internationale Politik*, 51 (10), 1234–1243.
- Müller-Jentsch, W. (2007). *Strukturwandel der industriellen Beziehungen: »Industrial Citizenship« zwischen Markt und Regulierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müller-Jentsch, W. (2008). *Arbeit und Bürgerstatus: Studien zur industriellen und wirtschaftlichen Demokratie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müller-Jentsch, W. (2014a). Macht als Ressource von Organisationen: Zur Konstitution und Verteidigung kollektiver Arbeitsbeziehungen. In M. Budowski & M. Nollert (Hrsg.), *Private Macht im Wohlfahrtsstaat: Akteure und Institutionen*. Zürich: Seismo.
- Müller-Jentsch, W. (2014b). Mitbestimmungspolitik. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (2. Auflage, S. 505–634). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müller-Jentsch, W. (2017). *Strukturwandel der industriellen Beziehungen: »Industrial Citizenship« zwischen Markt und Regulierung* (2., völlig überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Springer VS.
- Müller-Jentsch, W. & Ittermann, P. (2000). *Industrielle Beziehungen: Daten, Zeitreihen, Trends 1950–1999*. Frankfurt a. M., New York: Campus.

- Murray, G. (2017). Union renewal: What can we learn from three decades of research? *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23 (1), 9–29.
- Murray, G., Levesque, C. & Le Capitaine, C. (2014). Workplace Empowerment and Disempowerment: What Makes Union Delegates Feel Strong? *Labor Studies Journal*, 39 (3), 177–201.
- Murray, G., Lévesque, C., Dufour, C. & Hege, A. (2013). Workplace representatives: Strategic actors of union renewal? *Industrial Relations Journal*, 44 (4), 340–354.
- Nachtwey, O. & Thiel, M. (2014). Chancen und Probleme pfadabhängiger Revitalisierung. Gewerkschaftliches Organizing im Krankenhauswesen. *Industrielle Beziehungen*, 21 (3), 257–276.
- Nachtwey, O. & Urban, T. (2011). *Evaluationsbericht zu den Organizing-Projekten in den Uniklinika in Niedersachsen*. Unveröffentlichter Bericht. Jena, Trier.
- Nachtwey, O. & Wolf, L. (2013). Strategischen Handlungsvermögens und gewerkschaftliche Erneuerung im Dienstleistungssektor. In S. Schmalz & K. Dörre (Hrsg.), *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven* (S. 179–198). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Negt, O. (1975 [1971]). *Soziologische Phantasie und exemplarisches Lernen: Zur Theorie der Arbeiterbildung* (2. Auflage). Frankfurt a. M.: Europäische Verlagsanstalt.
- Negt, O. & Kluge, A. (1993). *Geschichte und Eigensinn*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Neuner, M. (2011). *Aus der gewerkschaftlichen Identitätskrise durch partizipative Politikansätze? Eine Untersuchung zum Ansatz der »Bedingungsgebundenen Tarifarbeit« in Krankenhäusern*. Poster für das 7. Berliner Methodentreffen (15. bis 16. Juli 2011). Zugriff am 27.09.2018. Verfügbar unter [http://www.berliner-methodentreffen.de/archiv/poster/poster\\_2011/neuner.pdf](http://www.berliner-methodentreffen.de/archiv/poster/poster_2011/neuner.pdf).
- Neuner, M. (2012). *Bedingungsgebundene Tarifarbeit im [Trias]-Klinikum [Talklinik] [Pseudonyme M. T.]: Auswertung der Mitglieder- und Tarifikampagne 2009–2010*. Unveröffentlichtes Manuskript, Jena.
- Neuner, M. (2013). Bedingungsgebundene Tarifarbeit: Ein erfolgreicher Weg zur Erneuerung? In S. Schmalz & K. Dörre (Hrsg.), *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven* (S. 213–225). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- NGG (2013a). *Geschäftsbericht 2008–2012*. Hamburg: NGG.
- NGG (2013b). *Gesund alt werden – humane Arbeitsbedingungen in der Ernährungswirtschaft! So beurteilen die Beschäftigten ihre Lage: Sonderauswertung der beiden bundesweiten Repräsentativumfragen zum DGB-Index Gute Arbeit 2012 und 2013*, Hamburg.
- NGG (2014a). *Branchenbericht 2014 des Ernährungsgewerbes*. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <http://docplayer.org/38138471-Branchenbericht-2014-des-ernaehrungsgewerbes.html>.
- NGG (2014b). *Organisationsentwicklung bei NGG: Zusammenarbeit LB und Regionen. Stärken ausbauen – Schwächen überwinden*. Präsentation zum Start des Organisationsentwicklungsprozesses (OE) der NGG vom 27.05.2014.
- NGG (2014c). *NGG auf gutem Weg: Stärken ausbauen, Herausforderungen meistern*. Präsentation zum Start des Organisationsentwicklungsprozesses (OE) der NGG vom 11.07.2014.

- NGG (2015). *NGG auf gutem Weg: Stärken ausbauen, Herausforderungen meistern. Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Betriebsbetreuung*. Präsentation vom 11.11.2015.
- NGG (2018a). *Geschäftsbericht 2013–2017: Frische Rezepte für Gute Arbeit*. Hamburg: NGG.
- NGG (2018b). *Warnstreiks und Streiks 1978 bis 2017*. Genehmigte Mitteilung der Streikhäufigkeiten seitens des WSI.
- Nicklich, M. & Helfen, M. (2018). Trade union renewal and ›organizing from below‹ in Germany: Institutional constraints, strategic dilemmas and organizational tensions. *European Journal of Industrial Relations*, 61 (1), first published online.
- Nienhüser, W. & Hoßfeld, H. (2010). Alles auf Betriebsebene regeln? Dezentralisierung der Tarifbeziehungen aus Sicht betrieblicher Akteure. *WSI-Mitteilungen*, 63 (3), 126–134.
- Nock, L., Hielscher, V. & Kirchen-Peters, S. (2013). *Dienstleistungsarbeit unter Druck: Der Fall Krankenhauspflege: Ergebnisse einer Befragung von Pflegepersonal im Krankenhaus und vergleichende Analyse zu Befunden aus Altenpflege und Jugendhilfe* (HBS-Arbeitspapier Nr. 296). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Oesch, D. (2012). Recruitment, Retention and Exit from Union Membership. An Analysis of Member Flows in Swiss Union Locals. *British Journal of Industrial Relations*, 50 (2), 287–307.
- Offe, C. & Wiesenthal, H. (1980). Two logics of collective action: Theoretical notes on social class and organizational form. *Political Power and Social Theory*, 1 (1), 67–115.
- Olson, M. (2004 [1965]). *Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen* (5., durchgesehene Auflage). Tübingen: Mohr Siebeck.
- O'Sullivan, M. & Turner, T. (2013). Facilitators and Inhibitors of Collective Action: A Case Study of a US-Owned Manufacturing Plant. *British Journal of Industrial Relations*, 51 (4), 689–708.
- Parker, M. & Slaughter, J. (1988). *Choosing sides: Unions and the team concept*. Boston: South End Press.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4. Auflage). London: SAGE.
- Petz, D. & Alexander, M. (2013). A synthesis of research on training of union delegates. *Industrial Relations Journal*, 44 (4), 425–442.
- Petz, D. & Pocock, B. (2009). An Analysis of Workplace Representatives, Union Power and Democracy in Australia. *British Journal of Industrial Relations*, 47 (4), 623–652.
- Petz, D., Webb, C. & Jones, M. (2002). Activism Amongst Workplace Union Delegates. *International Journal of Employment Studies*, 10 (2), 83–108.
- Penney, R. A. (2004). Workers against Unions: Union Organizing and Anti-Union Counter-mobilizations. In R. Milkman & K. Voss (Ed.), *Rebuilding labor. Organizing and organizers in the new union movement* (p. 88–113). Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Penney, R. A. (2006). Interpretation, Meaning, and Worker Solidarity. *Social Problems*, 53 (2), 139–160.
- Pernicka, S., Glassner, V. & Dittmar, N. (2016). Varieties of Trade Union Membership Policies from a Multi-Scalar Perspective: Evidence from the German and British Hospital Sector. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 38 (1), 71–98.
- Pflüger, J., Pongratz, H. J. & Trinczek, R. (2010). Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industriesoziologie: Eine Bestandsaufnahme. In H. J. Pongratz & R. Trinczek

- (Hrsg.), *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie* (S. 23–67). Berlin: Edition Sigma.
- Podann, A.-C. (2012). *Im Dienste des Arbeitsethos: Hegemoniale Männlichkeit in Gewerkschaften*. Opladen, Berlin: Budrich UniPress.
- Pöhls, K. (2012). *Lean Management in Krankenhäusern: Erfolgsfaktoren für die Umsetzung*. Wiesbaden: Gabler.
- Pongratz, H. J. & Trinczek, R. (Hrsg.). (2010a). *Industriesoziologische Fallstudien: Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*. Berlin: Edition Sigma.
- Pongratz, H. J. & Trinczek, R. (2010b). Industriesoziologische Fallstudien: Impulse zur Methodenreflexion. In H. J. Pongratz & R. Trinczek (Hrsg.), *Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie* (S. 7–20). Berlin: Edition Sigma.
- Prott, J. (2006). *Vertrauensleute: Ehrenamtliche Gewerkschaftsfunktionäre zwischen Beruf und sozialer Rolle*. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Prott, J. (2008). *Aktive Vertrauensleute in industriellen Mittelbetrieben: Bericht über das Projekt »Qualitätsverbesserung der betrieblichen Interessenvertretung durch Mobilisierung der Vertrauensleutearbeit«*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Prott, J. (2013). Organizing als riskante gewerkschaftliche Erneuerungsstrategie. In A. Kocsis, G. Sterkel & J. Wiedemuth (Hrsg.), *Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzung und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor* (S. 235–254). Hamburg: VSA.
- Prott, J. (2014). Funktionäre in den Gewerkschaften. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (2. Auflage, S. 283–307). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Prott, J. & Keller, A. (2001). *Hauptamtliche: Zerreißproben örtlicher Gewerkschaften* (2. Auflage). Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Pyhel, J. (2008a). Betriebliche Mitbestimmung und gewerkschaftliche Loyalitätssicherung: eine empirische Analyse des Einflusses des Betriebsrats und anderer Faktoren auf die Mitgliederbindung der IG Metall. *Industrielle Beziehungen*, 15 (1), 32–52.
- Pyhel, J. (2008b). *Gewerkschaftliche Mitgliedschaftsloyalität: Eine empirische Analyse der IG Metall-Mitgliederbindung in der Fahrzeugindustrie und im Maschinenbau* (Online-Ausgabe). Kassel: Kassel University Press. Zugriff am 16.10.2019. Verfügbar unter <http://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-89958-387-8.volltext.frei.pdf>.
- Quindel, R. & Pankofer, S. (2000). Chancen, Risiken und Nebenwirkungen von Empowerment – Die Frage nach der Macht. In T. Miller & S. Pankofer (Hrsg.), *Empowerment konkret! Handlungsentwürfe und Reflexionen aus der psychosozialen Praxis* (S. 33–44). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Quinto, C.-D. (2018). Gesund Führen im Handel. *Gute Arbeit*, Heft 10/2018, 14–17.
- Rehder, B. (2006). Legitimitätsdefizite des Co-Managements: Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung. *Zeitschrift für Soziologie*, 35 (3), 227–242.
- Rehder, B. (2008). Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse. *Berliner Journal für Soziologie*, 18 (3), 432–456.

- Rehder, B. (2009). Die neue Dominanz der Mitgliedschaftslogik – Interessenvermittlung in der Tarifpolitik. In B. Rehder, T. von Winter & U. Willems (Hrsg.), *Interessenvermittlung in Politikfeldern. Vergleichende Befunde der Policy- und Verbändeforschung* (S. 52–67). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rehder, B. (2014). Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (2. Auflage, S. 241–264). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Reich, A. D. (2012). *With God on our side: The struggle for Workers' Rights in a Catholic hospital*. Ithaca: Cornell University Press.
- Reuter, N., Sterkel, G. & Wiedemuth, J. (2017). Tarifpolitik im Dienstleistungssektor – Entwicklungen und Strategien von ver.di. In T. Schulten, H. Dribbusch, G. Bäcker & C. Klenner (Hrsg.), *Tarifpolitik als Gesellschaftspolitik. Strategische Herausforderungen im 21. Jahrhundert* (S. 257–268). Hamburg: VSA.
- Rhein, T. (2010). Beschäftigungsdynamik im internationalen Vergleich: Ist Europa auf dem Weg zum »Turbo-Arbeitsmarkt«? *IAB-Kurzbericht* (19/2010), 1–6.
- Roca, B. & Rodríguez, L. (2014). Unionism and Employer Power Strategies in Spain: Ethnography of a Labor Struggle in an Iron and Steel Firm. *Anthropology of Work Review*, 35 (2), 60–71.
- Röhrich, W. (1977). *Revolutionärer Syndikalismus: Ein Beitrag zur Sozialgeschichte der Arbeiterbewegung*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Rooks, D. & Penney, R. A. (2015). Becoming a »Pusher«: Gender and Personal Transformation during Union Recognition Campaigns. *WorkingUSA*, 18 (2), 187–210.
- Rosa, H. (2017). *Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
- Roth, I. (2016). TV Belastungsschutz der Telekom. *Gute Arbeit*, Heft 9/2016, 13–16.
- Rügemer, W. & Wigand, E. (2014). *Union Busting in Deutschland: Die Bekämpfung von Betriebsräten und Gewerkschaften als professionelle Dienstleistung* (OBS-Arbeitsheft Nr. 77). Frankfurt a. M.: Otto-Brenner-Stiftung.
- Schambach-Hardtke, L. (2005). *Gender und Gewerkschaften: Der Kampf von Frauen um politische Partizipation im organisationalen Wandel*. Opladen: Budrich.
- Scharpf, F. W. (1999). *Regieren in Europa: Effektiv und demokratisch?* Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Scheuplein, C. (2019). Private Equity: Kauf und Verkauf auf dem Krankenhausmarkt. *Klinik Management aktuell*, 24 (3), 8–9.
- Schmalstieg, C. (2013). *Partizipative Arbeitskämpfe, neue Streikformen, höhere Streikfähigkeit? Eine Untersuchung der Gewerkschaftsarbeit des ver.di-Bezirks Stuttgart am Beispiel von Arbeitskämpfen im öffentlichen Dienst und der Tarifrunde der Beschäftigten des Bundes und der Kommunen 2012*. Berlin: Rosa-Luxemburg-Stiftung.
- Schmalstieg, C. (2015). *Prekarität und kollektive Handlungsfähigkeit: Gewerkschaftsarbeit im Niedriglohnsektor Das Beispiel USA*. Hamburg: VSA.
- Schmalstieg, C. & Choi, H.-L. (2009). Gewerkschaften und Prekarität – neue Wege des Organizing. In R. Castel & K. Dörre (Hrsg.), *Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts* (S. 357–367). Frankfurt a. M., New York: Campus.

- Schmalz, S. & Dörre, K. (2014). Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. *Industrielle Beziehungen*, 21 (3), 217–237.
- Schmalz, S., Ludwig, C. & Webster, E. (2019). Power Resources and Global Capitalism. *Global Labour Journal*, 10 (1), 84–90.
- Schmalz, S. & Thiel, M. (2017). IG Metall's comeback: Trade union renewal in times of crisis. *Journal of Industrial Relations*, 59 (4), 465–486.
- Schmidt, E. (1971). *Ordnungsfaktor oder Gegenmacht: Die politische Rolle der Gewerkschaften*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Schmidt, R. & Trinczek, R. (1999). Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 103–128). München: Rainer Hampp Verlag.
- Schmidt, W., Müller, A., Ramos-Vielba, I., Thörnqvist, A. & Thörnqvist, C. (2018). Austerity and public sector trade union power: Before and after the crisis. *European Journal of Industrial Relations*, 00 (0), 1–17 (first published online).
- Schmierl, K. (2006). Neue Muster der Interessendurchsetzung in der Wissens- und Dienstleistungsökonomie – Elemente einer Hybridisierung industrieller Beziehungen. In I. Artus, S. Böhm, S. Lücking & R. Trinczek (Hrsg.), *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen* (S. 171–194). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Schnabel, C. (1997). *Tariflohnpolitik und Effektivlohnfindung: Eine empirische und wirtschaftspolitische Analyse für die alten Bundesländer*. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Schnabel, C. (2000). *Tarifautonomie und Tarifpolitik*. Köln: Div.
- Schnabel, C. & Wagner, J. (2005). Determinants of trade union membership in West Germany: evidence from micro data, 1980–2000. *Socio-Economic Review* (3), 1–24.
- Schneidemesser, L. & Kilroy, J. (2018). Streikmonitor: Arbeitskonflikte 2017. *Z. Zeitschrift Marxistische Erneuerung*, 29 (114), 125–139.
- Scholz, J. (2013). Krise des korporatistischen Arrangements und gewerkschaftliche Revitalisierungsansätze im Handwerk. In S. Schmalz & K. Dörre (Hrsg.), *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven* (S. 199–212). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Schreieder, A. (2005). *Organizing – Gewerkschaft als soziale Bewegung*. Berlin: Ver.di (Bundesverwaltung – Bereich Vertrauensleute und Betriebsratsarbeit).
- Schroeder, W. (2016). Konfliktpartnerschaft – still alive. Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie. *Industrielle Beziehungen*, 23 (3), 374–392.
- Schulten, J. & Boewe, J. (2020). In die Offensive: Beschäftigte zeigen Engagement trotz Social Distancing – und feiern Erfolge. *Der Freitag*, Ausgabe 19, 07. Mai 2020, S. 4.
- Schulten, T. & Böhlke, N. (2009). Die Privatisierung von Krankenhäusern in Deutschland und ihre Auswirkungen auf Beschäftigte und Patienten. In N. Böhlke, T. Gerlinger, K. Mosebach, R. Schmucker & T. Schulten (Hrsg.), *Privatisierung von Krankenhäusern. Gegebenheiten aus gewerkschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Perspektive* (S. 97–123). Hamburg: VSA.

- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (2002). Das Konzept der Selbstwirksamkeit. In M. Jerusalem & D. Hopf (Hrsg.), *Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen* (S. 28–53). Weinheim und Basel: Beltz.
- Senghaas-Knobloch, E. (2008). Care-Arbeit und das Ethos fürsorglicher Praxis unter neuen Marktbedingungen am Beispiel der Pflegepraxis. *Berliner Journal für Soziologie*, 18 (2), 221–243.
- Seppelt, J. (2014). Demokratisierung als Schlüssel für den Aufbau von Organisationsmacht: Erfahrungen des ver.di-Bezirks Stuttgart. *WSI-Mitteilungen*, 67 (5), 402–405.
- Sharpe, T. (2004). Union democracy and successful campaigns. In R. Milkman & K. Voss (Ed.), *Rebuilding labor. Organizing and organizers in the new union movement* (p. 62–87). Ithaca, N.Y.: Cornell University Press.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 27–41.
- Silver, B. J. (2005). *Forces of Labor: Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870*. Berlin, Hamburg: Assoziation A.
- Simmel, G. (1992 [1898]). Die Selbsterhaltung der sozialen Gruppe: soziologische Studie. In H.-J. Dahme (Hrsg.), *Georg Simmel – Aufsätze und Abhandlungen 1894 bis 1900. Gesamtausgabe: Band 5* (S. 311–371). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Simms, M. (2006). The transition from organising to representation: a case study. In G. Gall (Ed.), *Union recognition. Organising and bargaining outcomes* (p. 167–180). New York: Routledge.
- Simms, M. (2013). Workplace trade union activists in UK service sector organising campaigns. *Industrial Relations Journal*, 44 (4), 373–388.
- Simms, M. & Holgate, J. (2010). Organising for what? Where is the debate on the politics of organising? *Work, Employment & Society*, 24 (1), 157–168.
- Simms, M., Holgate, J. & Heery, E. (2013). *Union voices: Tactics and tensions in UK organizing*. Ithaca: ILR Press.
- Simon, M. (2008). *Personalabbau im Pflegedienst der Krankenhäuser: Hintergründe – Ursachen – Auswirkungen*. Bern: Huber.
- Simon, M. (2013). Ökonomisierung und soziale Ungleichheit in Organisationen des Gesundheitswesens: Das Beispiel des Pflegedienstes im Krankenhaus. In A. Manzei & R. Schmiede (Hrsg.), *20 Jahre Wettbewerb im Gesundheitswesen. Theoretische und empirische Analysen zur Ökonomisierung* (S. 157–177). Wiesbaden: Springer.
- Simon, M. (2017). *Das Gesundheitssystem in Deutschland: Eine Einführung in Struktur und Funktionsweise* (6., vollständig aktualisierte und überarbeitete Auflage). Bern: Hogrefe.
- Simon, M. (2018). *Von der Unterbesetzung in der Krankenhauspflge zur bedarfsgerechten Personalausstattung: Eine kritische Analyse der aktuellen Reformpläne für die Personalbesetzung im Pflegedienst der Krankenhäuser und Vorstellung zweier Alternativmodelle* (HBS Working Paper Nr. 96), Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_096\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_096_2018.pdf).
- Singe, I. & Wolf, L. (2013). »Warum eigentlich nicht, es ist doch ganz normal.« – Grundlagen und Formen erfolgreicher Gewerkschaftsarbeit in Finanzdienstleistungsunternehmen. In S. Schmalz & K. Dörre (Hrsg.), *Comeback der Gewerkschaften? Macht-*

- ressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven* (S. 242–254). Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Sippola, M. (2012). Local bargaining and codetermination: Finnish experience in comparative perspective. *European Journal of Industrial Relations*, 18 (1), 53–69.
- Slotala, L. & Bauer, U. (2009). »Das sind bloß manchmal die fünf Minuten, die fehlen.« Pflege zwischen Kostendruck, Gewinninteressen und Qualitätsstandards. *Pflege & Gesellschaft*, 14 (1), 54–66.
- Sofsky, W. & Paris, R. (1994). *Figurationen sozialer Macht: Autorität, Stellvertretung, Koalition*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Soltz, I. (2020). Die Chancen der Corona-Krise. *Luxemburg Online*. Zugriff am 25.04.2020. Verfügbar unter <https://www.zeitschrift-luxemburg.de/die-chancen-der-corona-krise/>.
- Sperling, H. J. (2014). Gewerkschaftliche Betriebspolitik. In W. Schroeder (Hrsg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland* (2. Auflage, S. 485–504). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stark, W. (1996). *Empowerment: Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Statistisches Bundesamt (2016). *Verdienste und Arbeitskosten: Tarifbindung in Deutschland (2014)*, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/Publicationen/Downloads-Tarifverdienste-Tarifbindung/tarifbindung-5622103149004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/Publicationen/Downloads-Tarifverdienste-Tarifbindung/tarifbindung-5622103149004.pdf?__blob=publicationFile).
- Statistisches Bundesamt (2018). *Anzahl der geöffneten Vorsorge- und Rehabilitationskliniken in Deutschland nach Betriebsgrößenklassen in den Jahren 2015 bis 2017*. Zugriff am 21.01.2019. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/29695/umfrage/deutschland-geoeffnete-vorsorge-und-reha-kliniken-2008/>.
- Statistisches Bundesamt (2019a). *Anzahl der Beschäftigten in der Lebensmittelindustrie in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2018*. Zugriff am 23.01.2020. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164961/umfrage/beschaeftigte-in-der-nahrungsmittelindustrie-in-deutschland-seit-2008/>.
- Statistisches Bundesamt. (2019b). *Anzahl der Betriebe in der Lebensmittelindustrie in Deutschland nach Beschäftigtengrößenklassen in den Jahren 2015 bis 2018*. Zugriff am 23.01.2020. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/321346/umfrage/betriebe-in-der-lebensmittelindus-in-deutschland-nach-beschaeftigtengroessenklassen/>.
- Statistisches Bundesamt (2019c). *Auslandsumsatzanteil der Lebensmittelindustrie in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2018*. Zugriff am 23.01.2020. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/321225/umfrage/auslandsumsatzanteil-der-lebensmittelindustrie-in-deutschland/>.
- Statistisches Bundesamt. (2019d). *Erwerbstätigenquoten 1991 bis 2018: Ergebnis des Mikrozensus*. Zugriff am 25.01.2020. Verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Erwerbstaetigkeit/Tabellen/erwerbstaetigenquoten-gebietsstand-geschlecht-altergruppe-mikrozensus.html>.

- Statistisches Bundesamt (2019e). *Umsatz der Lebensmittelindustrie in Deutschland in den Jahren 2008 bis 2018*. Zugriff am 23.01.2020. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164959/umfrage/umsatz-der-nahrungsmittelindustrie-in-deutschland-seit-2005/>.
- Statistisches Bundesamt (2019 f). *Verteilung der Exporte der deutschen Ernährungsindustrie weltweit nach Abnehmerregionen in den Jahren 2016 bis 2018*. Zugriff am 23.01.2020. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/209480/umfrage/exporte-der-deutschen-ernaehrungsindustrie/>.
- Sterkel, G. (2013). Bedingungsbindung in der Fläche?: Überlegungen zur Modernisierung der Tarifbewegung bei Flächentarifverhandlungen. In A. Kocsis, G. Sterkel & J. Wiedemuth (Hrsg.), *Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor* (S. 266–276). Hamburg: VSA.
- Stracke, S. & Nerdinger, F. W. (2009). »Alles unter einen Hut bringen?« *Rollen und Rollenkonflikte von Betriebsräten bei betrieblicher Innovation*. Rostock. Zugriff am 25.07.2019. Verfügbar unter [http://rosdok.uni-rostock.de/file/rosdok\\_derivate\\_0000005038/RBzWOP\\_03\\_2009.pdf](http://rosdok.uni-rostock.de/file/rosdok_derivate_0000005038/RBzWOP_03_2009.pdf).
- Streeck, W. (2001). Kontinuität und Wandel im deutschen System der industriellen Beziehungen: Offene Fragen. *Arbeit*, 10 (4), 299–313.
- Streeck, W. (2009). *Re-forming capitalism: Institutional change in the German political economy*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Streeck, W. (2013). *Gekaufte Zeit: Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus*. Berlin: Suhrkamp.
- Sullivan, R. (2010). Organizing Workers in the Space between Unions: Union-Centric Labor Revitalization and the Role of Community-Based Organizations. *Critical Sociology*, 36 (6), 793–819.
- Tapia, M., Ibsen, C. L. & Kochan, T. A. (2015). Mapping the frontier of theory in industrial relations: The contested role of worker representation. *Socio-Economic Review*, 13 (1), 157–184.
- Tetrick, L. E., Shore, L. M., McClurg, L. N. & Vandenberg, R. J. (2007). A model of union participation: The impact of perceived union support, union instrumentality, and union loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), 820–828.
- Thelen, K. A. (1991). *Union of parts: Labor politics in postwar Germany*. Ithaca: Cornell University Press.
- Ther, P. (2016). *Die neue Ordnung auf dem alten Kontinent: Eine Geschichte des neoliberalen Europa*. Berlin: Suhrkamp.
- Thiel, M. (2013). *Gewerkschaftliches Organizing: Eine evaluative Follow-up-Untersuchung von Pilotprojekten im Krankenhauswesen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Trier.
- Thiel, M. (2019). Trade Union Research from the Standpoint of the Subject: Worker's Collective Action from the Perspective of Critical Psychology. *Annual Review of Critical Psychology*, 16, 1258–1281.
- Thiel, M. & Eversberg, D. (2017). Kollektive Solidarität und normalisierte Prekarität: Eine junge Beschäftigtengeneration in Ostdeutschland entdeckt die Interessenvertretung wieder. *Berliner Debatte Initial*, 28 (3), 58–72.

- Thomas, A. (2016). The transnational circulation of the ›organizing model‹ and its reception in Germany and France. *European Journal of Industrial Relations*, 22 (4), 317–333.
- Thompson, E. P. (1971). The Moral Economy of the English Crowd in the Eighteenth Century. *Past & Present*, Nr. 50 (Feb.), 76–136.
- Thompson, P. (1990). *The nature of work: An introduction to debates on the labour process* (2th edition). London: Macmillan.
- Thompson, P. & van den Broek, D. (2010). Managerial control and workplace regimes: an introduction. *Work, Employment & Society*, 24 (3), 1–12.
- Thünken, O. (2016). Legitimität in den industriellen Beziehungen: Jahrestagung der German Industrial Relations Association (GIRA) am 27. und 28. Oktober 2016 in Chemnitz. *Industrielle Beziehungen*, 23 (4), 532–539.
- Thünken, O. (2018). Bewegung im Betrieb: Organizing-Projekte und die Revitalisierung der industriellen Beziehungen. *Industrielle Beziehungen*, 24 (2), 231–251.
- Thünken, O. (2019). *Organizing im dualen System der Interessenvertretung: Eine qualitative Untersuchung des Organizing-Projekts der Industriegewerkschaft Metall (IGM) im Windkraftanlagenbau*. Augsburg, München: Rainer Hampp Verlag.
- Thünken, O., Morgenroth, S., Hertwig, M. & Fischer, A. (2020). *Kampf um Mitbestimmung: Antworten auf »Union Busting« und die Behinderung von Betriebsräten*. Bielefeld: transcript.
- Tietel, E. (2008). *Konfrontation – Kooperation – Solidarität: Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle* (2., unveränderte Auflage). Berlin: Ed. Sigma.
- Tilly, C. (1978). *From mobilization to revolution*. New York, London: McGraw-Hill.
- Toubøl, J. & Jensen Strøby, C. (2014). Why do people join trade unions? The impact of workplace union density on union recruitment. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 20 (1), 135–154.
- Trinczek, R. (2018). Betriebliche Regulierung von Arbeitsbeziehungen. In F. Böhle, G. G. Voß & G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 2: Akteure und Institutionen* (2. Auflage, S. 619–681). Wiesbaden: Springer VS.
- Turner, L. (1998). Rank-and-File Participation in Organizing at Home and Abroad. In K. Bronfenbrenner (Ed.), *Organizing to win. New research on union strategies* (p. 123–134). Ithaca: ILR Press.
- Turner, L. (2005). From Transformation to Revitalization: A New Research Agenda for a Contested Global Economy. *Work and Occupations*, 32 (4), 383–399.
- Turner, L. (2009). Institutions and Activism: Crisis and Opportunity for a German Labor Movement in Decline. *Industrial and Labor Relations Review*, 62 (3), 294–312.
- Upchurch, M., Croucher, R. & Flynn, M. (2012). Political Congruence and Trade Union Renewal. *Work, Employment & Society*, 26 (5), 857–868.
- Upchurch, M., Mathers, A. & Taylor, G. (2014). Towards radical political unionism? In H. Connolly, L. Kretsos & C. Phelan (Ed.), *Radical unions in Europe and the future of collective interest representation* (p. 29–48). Oxford, Bern, Brüssel, Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Urban, H.-J. (2013). Gewerkschaftsstrategien in der Krise: Zur kollektiven Handlungsfähigkeit im Gegenwartskapitalismus. In S. Schmalz & K. Dörre (Hrsg.), *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven* (S. 376–396). Frankfurt a. M., New York: Campus.

- Urban, H.-J. (2019a). »Es fehlt uns was, das keinen Namen mehr hat«: Perspektiven im Interregnum. In K. Dörre & C. Schickert (Hrsg.), *Neosozialismus. Solidarität, Demokratie und Ökologie vs. Kapitalismus* (S. 129–144). München: oekom verlag.
- Urban, H.-J. (2019b). *Gute Arbeit in der Transformation: Über eingreifende Politik im digitalisierten Kapitalismus*. Hamburg: VSA.
- Urban, T. & Nachtwey, O. (2011). *Evaluationsbericht zu den Organizing-Projekten im Großhandel Bremen und bei EWE Tel in Oldenburg*. Unveröffentlichter Bericht. Jena.
- Ver.di (2013). *Personalcheck: 162.000 fehlen. Für gute Arbeit und mehr Personal in den Krankenhäusern*. Veröffentlichung im Rahmen der Kampagne »Der Druck muss raus«. Februar 2013. Berlin: Ver.di (Bundesvorstand).
- Ver.di (2014a). *Projekt Servicegesellschaften im Fachbereich 3: Berichtszeitraum Dezember 2009 bis Dezember 2013*. Broschüre. Berlin: Ver.di (Bundesvorstand).
- Ver.di (2014b). *Stärker werden! Mobilisierungskampagnen für Tarifrunden* (2. Auflage). Berlin: Ver.di (Bundesvorstand).
- Ver.di (2015a). 4. *Ver.di-Bundeskongress: Tagesprotokoll erster Kongresstag*. Leipzig. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <https://www.verdi.de/ueber-uns/bundeskongress-2015/++co++6db49660-6103-11e5-b4b0-5254008a33df>.
- Ver.di (2015b). 4. *Ver.di-Bundeskongress: Tagesprotokoll zweiter Kongresstag*. Leipzig. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <https://www.verdi.de/ueber-uns/bundeskongress-2015/++co++6db49660-6103-11e5-b4b0-5254008a33df>.
- Ver.di (2015c). *Leitantrag des Bundesfachbereichsvorstandes zur Bundesfachbereichskonferenz des Fachbereichs O3*. 13./14. April 2015 in Bad Neuenahr.
- Ver.di (2015d). *Stärke.Vielfalt.Zukunft: Geschäftsbericht 2011 bis 2014*. Berlin: Ver.di (Bundesvorstand).
- Ver.di (2015e). *Richtlinie zur Tarifarbeit (Tarifrichtlinie)*, Stand: 09. März 2015. Berlin.
- Ver.di (2015 f). *Änderungsantrag zu Antrag A001 – Flächentarife bleiben unser Ziel auf der Bundesfachbereichskonferenz des Fachbereichs O3*. 13./14. April 2015 in Bad Neuenahr.
- Ver.di (2016a). *In Tarifaueinandersetzungen stärker werden: Leitlinien des Fachbereichs Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Tarifaueinandersetzungen*. Berlin: Ver.di-Bundesfachbereich O3.
- Ver.di (2016b). *Perspektive im Fachbereich Ver- und Entsorgung (O2): Umsetzung Eckpunkte der kollektiven Betriebs- und Tarifarbeit (KBTA)*. Berlin: Ver-di-Bundesvorstand.
- Ver.di (2016c). *Erfolgreiche Gewerkschaftsarbeit FB 3 am Beispiel Rhön-Kliniken SAT*. Präsentation zur Sitzung des Bundesfachgruppenvorstandes Verlage, Druck und Papier. März 2016.
- Ver.di (2017a). *Aktiv in Ver.di: Ver.di-Seminarprogramm 2017*. Berlin: Ver.di (Bundesvorstand).
- Ver.di (2017b). *Mehr von uns ist besser für alle! Der Kampf um Entlastung und Gesundheitsschutz an der Berliner Charité*. Berlin: Ver.di-Landesfachbereich O3, Landesbezirk Berlin Brandenburg. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <https://gesundheit-soziales-bb.verdi.de/++file++593e74ceaf0898783cc289af/download/BroschEndversionCopyshop.cleaned.pdf>.

- Ver.di (2017c). *Rahmenstandards für die kollektive Gewerkschaftsarbeit: beschlossen am 29.11.2017 im Gewerkschaftsrat als Anlage 3 zum Basis- und Einführungsmodell*. Berlin: Ver.di (Bundesvorstand – Bereich Organisations- und Personalentwicklung).
- Ver.di (2018). *Arbeitsbedingungen in der Alten- und Krankenpflege: Ergebnisse einer Sonderauswertung der Repräsentativumfragen zum DGB-Index Gute Arbeit: So beurteilen die Beschäftigten die Lage*. Berlin: Institut DGB-Index Gute Arbeit / Ver.di – Bereich Innovation und Gute Arbeit. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++fecfee2c-a482-11e8-85a5-52540088cada>.
- Ver.di (2019a). *Aufgaben für Tarifkommissionen: Kurzinformationen für Neueinsteiger*. Zugriff am 31.07.2019. Verfügbar unter <https://www.verdi.de/wegweiser/tarifpolitik/themen/tarifkommissionen/++co++c4ef4978-df5-f-11e4-a1e5-52540059119e>.
- Ver.di (2019b). *Geschäftsbericht: Bundesfachbereich Gesundheit, Soziale Dienste, Wohlfahrt und Kirchen: 1. Januar 2015 bis 31. Dezember 2018*. Berlin. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter [https://gesundheit-soziales.verdi.de/++file++5e287177bc91d0b31f5447c6/download/2018\\_Gesch%C3%A4ftsbericht-FB3\\_SCREEN.pdf](https://gesundheit-soziales.verdi.de/++file++5e287177bc91d0b31f5447c6/download/2018_Gesch%C3%A4ftsbericht-FB3_SCREEN.pdf).
- Ver.di (2019c). *Zukunftsgerecht: Geschäftsbericht 2015–2018*. Veröffentlicht zum 5. Ver.di-Bundeskongress vom 22. bis 28.09.2019 in Leipzig. Berlin: Ver.di (Bundesverwaltung).
- Visser, J. (2002). Why fewer workers join unions in Europe: A social custom explanation of membership trends. *British Journal of Industrial Relations*, 40 (3), 403–430.
- Volz, R. (1997). Konvergenz und Divergenz von Arbeitsbeziehungen in multinationalen Unternehmen. Die Nahrungsmittelindustrie und der Bankensektor im Drei-Länder-Vergleich. *Industrielle Beziehungen*, 4 (2), 79–100.
- Vorderwülbecke, A., Korflür, I. & Löckener, R. (2018). *Branchenanalyse Brot und Backwarenindustrie: Branchentrends und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen* (HBS-Study Nr. 378). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Voss, E. (2013). *Die Ernährungsindustrie in Norddeutschland: Branchenstudie im Rahmen des Projektes »Struktureller Wandel und nachhaltige Modernisierung – Perspektiven der Industriepolitik in Norddeutschland«*. Hamburg. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter [https://www.boeckler.de/pdf\\_fof/91355.pdf](https://www.boeckler.de/pdf_fof/91355.pdf).
- Voss, K. & Sherman, R. (2000). Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement. *American Journal of Sociology*, 106 (2), 303–349.
- Waddington, J. (2014). *Trade Union Membership Retention and Workplace Representation in Europe* (ETUI Working Paper 10/2014). Brüssel: ETUI.
- Waddington, J. (2015). Trade union membership retention in Europe: The challenge of difficult times. *European Journal of Industrial Relations*, 21 (3), 205–221.
- Waddington, J. & Whitston, C. (1997). Why do people join unions in a period of membership decline? *British Journal of Industrial Relations*, 35 (4), 515–546.
- Wagner, B. & Hassel, A. (2016). Posting, subcontracting and low-wage employment in the German meat industry. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 22 (2), 163–178.
- Wallrodt, I. (2019). »Man muss sich nicht ergeben«: Der erste Arbeitskampf im Nudelwerk Riesa steht für einen Aufbruch in Ostdeutschland. *Neues Deutschland*, 24. April 2019. Zugriff am 07.01.2020. Verfügbar unter <https://www.neues-deutschland.de/artikel/1117155.teigwaren-riesa-man-muss-sich-nicht-ergeben.html>.

- Wassermann, W. (1995). »Die Privatisierung ist abgeschlossen, doch das Zittern geht weiter!«. In A. Bieszczyk-Kaiser, R.-E. Lungwitz & E. Preusche (Hrsg.), *Industrielle Beziehungen in Ost und West unter Veränderungsdruck* (S. 197–221). München: Rainer Hampp Verlag.
- WDR (2019). *Glaubwürdigkeit der Medien 2019: Eine Befragung durch Infratest dimap im Auftrag des Westdeutschen Rundfunks*. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter [https://presse.wdr.de/plounge/wdr/programm/2019/11/\\_pdf/20191120\\_WDR\\_Glaubwuuerdigkeit\\_Medien.PDF](https://presse.wdr.de/plounge/wdr/programm/2019/11/_pdf/20191120_WDR_Glaubwuuerdigkeit_Medien.PDF).
- Weber, M. (1980 [1922]). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- Webster, E. (2015). Labour after Globalization: Old and new Sources of Power. In A. Bieler, R. Erne, D. Golden, I. Helle, K. Kjeldstadle, T. Matos et al. (Ed.), *Labour and transnational action in times of crisis* (p. 115–128). London, Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.
- Weinkopf, C. (2018). Arbeitsbedingungen in der Fleischwirtschaft im Vergleich. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 6 (2), 113.
- Weitbrecht, H. (1969). *Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Wendl, M. (2009). Eine neue »innere Landnahme« – Wie öffentliche Krankenhäuser zu kapitalistischen Unternehmen werden. In N. Böhlke, T. Gerlinger, K. Mosebach, R. Schmucker & T. Schulten (Hrsg.), *Privatisierung von Krankenhäusern. Gegenstrategien aus gewerkschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Perspektive* (S. 220–231). Hamburg: VSA.
- Wetzel, D. (Hrsg.). (2013). *ORGANIZING: Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*. Hamburg: VSA.
- Wiedemuth, J. (2013). Mitgliederorientierte Tarifpolitik und Mitgliedererwerb: Szenarien entlang einer Tarifrunde. In A. Kocsis, G. Sterkel & J. Wiedemuth (Hrsg.), *Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor* (S. 277–317). Hamburg: VSA.
- Wiedemuth, J. (2017). Tarifverhandlungen – ein überflüssiges Ritual? Zur Innenansicht eines gesellschaftlichen Konfliktes. *WSI-Mitteilungen*, 70 (8), 614–620.
- Windisch, W. (2017). »Wir haben es selbst in der Hand, noch stärker zu werden!« Die Bewegung für einen Tarifvertrag Entlastung in den saarländischen Krankenhäusern. In I. Artus, P. Birke, S. Kerber-Clasen & W. Menz (Hrsg.), *Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen* (S. 130–150). Hamburg: VSA.
- Winker, G. (2015). *Care Revolution: Schritte in eine solidarische Gesellschaft*. Bielefeld: transcript.
- Wittemann, K. P. (1994). *Ford-Aktion: Zum Verhältnis von Industriesoziologie und IG Metall in den sechziger Jahren*. Marburg: Schüren.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1 (1), Art. 22. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>.
- Witzel, A. & Reiter, H. (2012). *The problem-centred interview: Principles and practice*. London: SAGE.

- Wohland, U. (2010). *Vor ver.di, in ver.di und um ver.di herum – Eine kleine Geschichte des Organizing*. Zugriff am 12.05.2020. Verfügbar unter <https://www.orka-web.de/images/Artikel/KleineGeschichteDesOrganizing.pdf>.
- Wolf, H. (2017). Leistungsgerechtigkeit im Vergleich: Formen und Folgen sozialkomparativer Leistungsorientierungen. In B. Aulenbacher, M. Dammayr, K. Dörre, W. Menz, B. Riegraf & H. Wolf (Hrsg.), *Leistung und Gerechtigkeit. Das umstrittene Versprechen des Kapitalismus* (S. 228–245). Weinheim: Beltz Juventa.
- Wolf, L. (2013). »Patienten wegstreiken«: Arbeitskämpfe an der Charité. *Luxemburg – Gesellschaftsanalyse und linke Praxis*, Heft 15 (1/2013), 12–17.
- Wright, E. O. (2000). Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise. *American Journal of Sociology*, 105 (4), 957–1002.
- WSI-Tarifarchiv (2019a). *Statistisches Taschenbuch Tarifpolitik*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- WSI Tarifarchiv (2019b). *Tarifbindung: 1998 bis 2017: Basierend auf dem IAB-Betriebspanel*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. Zugriff am 23.07.2019. Verfügbar unter [https://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv\\_2257.htm](https://www.boeckler.de/wsi-tarifarchiv_2257.htm).
- Wulff, H. (2011). »Es muss eine gewisse Substanz da sein«: Über das Konzept »bedingungsgebundener Tarifarbeit«. Ein Gespräch mit Jörg Wiedemuth. *junge Welt*, 21. September 2011.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. Auflage). Los Angeles: SAGE.



# Tabellenanhang

<b>Fallbetrieb (Betrachtungszeitraum)</b>	<b>Dauer 1 (Monate von der Verhandlungsaufforderung bis zum Abschluss)</b>	<b>Dauer 2 (Anzahl der Verhandlungsrunden pro Tarif- konflikt)</b>
Waffelhaus (2010–2016)	4 <sup>b</sup> +4 <sup>b</sup> +4 <sup>b</sup> +4 <sup>b</sup>	k. A.+ 4 <sup>b</sup> +4 <sup>b</sup> +4 <sup>b</sup>
Bergklinik (2010–2016)	4+6+3+4	3,5+≥5+3+3
Polarkliniken (1998–2011) <sup>c</sup>	6+6+3+3+1+ 2+3+2+2+2,5 +6+3+6+7+9	5+4+3+3+2,5+ 3,5+6+4+6+5+ 3+4+12+7+12
Polarkliniken (2012 <sup>d</sup> )	7	10-15
Rehakliniken Polar und Polarlux (2013–2016)	4,5+5+4+5	7+3+4+5
Äkutklinik Polar (2013–2016)	k. A.	k. A.
Talklinik (2010–2016)	9+8+7+9	4+3+3+4
Zuckerwelt (2010–2016)	7+2+3+2	8+3+3+2
Gesoma	12	1
Tiermetz (2012–2016)	12 <sup>a</sup> +6	≥5+3

<b>Fallbetrieb (Betrachtungszeitraum)</b>	<b>Dauer 1 (Monate von der Verhandlungsaufforderung bis zum Abschluss)</b>	<b>Dauer 2 (Anzahl der Verhandlungsrunden pro Tarifkonflikt)</b>
<i>Durchschnitt über alle Tarifverhandlungen (n=39/38)</i>	$\bar{X} = 5,1$	$\bar{X} = 4,7$
<i>Durchschnitt über alle Tarifverhandlungen exklusive der Ersttarifierungskonflikte<sup>e</sup> (n=35)</i>	$\bar{X} = 4,6$	$\bar{X} = 4,7$
<i>Durchschnitt über alle Tarifverhandlungen nach dem Typus der bedingungsgebundenen Tarifarbeit: (a) kollektiver Prozess (exklusive der Ersttarifierungskonflikte und der Tarifrunden in den Polarkliniken nach 2011) (n=23)</i>	$\bar{X} = 4,1$	$\bar{X} = 5$
<i>(b) verstärkte Stellvertretung (exklusive der Ersttarifierungskonflikte) (n=8)</i>	$\bar{X} = 5,8$	$\bar{X} = 3,1$

Tabelle 23: Dauer der untersuchten Haustarifauseinandersetzungen

Anmerkungen:

a: Die Entgelthöhe wurde in etwa vier Monaten verhandelt, aber bis sich abschließend auf einen Manteltarifvertrag geeinigt werden konnte, dauerte es ein Jahr.

b: Angabe beruht auf einer Interview-Einschätzung eines Beteiligten. Sonst beruhen die Zahlen auf einem von Beteiligten ausgefüllten Fragebogen und eigenen Recherchen, um Lücken zu ergänzen.

»≥« gibt an, wenn Befragte angaben, dass es mindestens diese Zahl an Monaten/Verhandlungsrunden gab. Bei der Verrechnung wurde um eine halbe Zahl aufgerundet (z. B. »≥5« ging mit 5,5 in die Bildung des arithmetischen Mittels ein).

c: Die drei Untersuchungskliniken der Polargruppe verhandelten bis 2012 zusammen. Nach 1998 kommen immer mehr Kliniken und später auch die von Beginn an eigenständige Servicebetriebsgesellschaft in den Tarifverbund, wodurch wiederholt aus der komplexen Verhandlungsmaterie heraus begründet längere Verhandlungen entstanden. Zwei Tarifverhandlungen zur Reform des Manteltarifs (2005 und von 2007 bis 2011) und eine zum Tarifvertrag betrieblicher Gesundheitsförderung wurden ausgeklammert, da diese für die Klinikgruppe mit 15, 50 bzw. 18 Monaten und geschätzten 10 bis 20, 20 und 8 Verhandlungsrunden aus dem Rahmen fallen und auch nicht nach dem üblichen beteiligungsintensiven Muster angelegt waren. Diese Tarifrunden überschritten sich mit regulären Entgelt-Tariffrunden. Des Weiteren wurde wegen fehlender Daten die Tarifrunde zur Jahressonderzahlung 2007 ausgeklammert.

d: 2012 wird der Polarkonzern von Dinero übernommen. Der neue Eigentümer verfolgt eine konfliktorientierte und wenig kompromissbereite Verhandlungslinie (vgl. Kap. 10.2.3).

e: Ersttarifierungskonflikte gab es in der ersten Tarifrunde bei Waffelhaus, Zuckerwelt, Gesoma und Tiermetz. Bei Tiermetz gab es zwar einen Haustarifvertrag, der war aber nicht mit der NGG, sondern der IG BAU abgeschlossen und seit vielen Jahren nicht neu verhandelt worden.

Quelle: eigene Darstellung

<b>Fallbetrieb (Betrachtungszeitraum)</b>	<b>Höchste Eskalationsstufe<sup>f</sup></b>
Waffelhaus (2010–2016)	$\leq 1^* + \leq 1^* + 4 (2x) + 0$
Bergklinik (2010–2016)	$1^* + 1^* 1^* 1^*$
Polarkliniken (1998–2011) <sup>c</sup>	$1^* + 1 + 1 + 0 + 0 + 1 + 4^* + 0 + 1 + 4 + 0 + 0 + 4(2x)^* + 1 + 4$
Polarkliniken (2012 <sup>d</sup> )	7
Rehaklinik Polar und Polarlux (2013–2016)	$1^* + 1^* + 1^* + 1^*$
Akutklinik Polar (2013–2016)	k. A.
Talklinik (2010–2016)	$4^* (1x) + 0^* + 0^* + 0$
Zuckerwelt (2010–2016)	$4 + 0 + \leq 1 + \leq 1$
Gesoma	4 (3x)
Tiermetz (2012–2016)	4 (1x) + 4 (1x)
<i>Anzahl von Tarifrunden mit (Warn-)Streik</i>	11 von 39 (28 %)
<i>Davon in den Fällen bedingungsgebundener Tarifarbeit:</i>	
<i>(a) als kollektiver Prozess</i>	6 von 28 (21 %)
<i>(ohne Ersttarifizierung)</i>	(6 von 27) (22 %)
<i>(b) als verstärkte Stellvertretung</i>	5 von 11 (45 %)
<i>(ohne Ersttarifizierung)</i>	(2 von 8) (25 %)

Tabelle 24: Konflikthaftigkeit der untersuchten Haustarifauseinandersetzungen

Anmerkungen:

f: Die Eskalationsstufen wurden in Anlehnung an Lesch (2013) wie folgt aufgeschlüsselt: 0: Tarifverhandlung // 1: Streikdrohung/Aussperrungsdrohung // 2: Abbruch der Verhandlungen (nicht nur »ergebnislos vertagt«, sondern dezidiert »Abbruch« ist gemeint) // 3: (Warn-)Streikaufruf // 4: Warnstreik // 5: 5a Scheitern der Verhandlung und Schlichtung oder 5b juristische Auseinandersetzung (z. B. Klage auf Schadensersatz, einstweilige Verfügung gegen Streik u. ä.) // 6: Scheitern und Urabstimmung oder Scheitern und Streik // 7: Arbeitskampf (Streik bzw. Aussperrung)

Sofern bekannt, wird zusätzlich mit einem Sternchen (\*) vermerkt, wenn es im Rahmen der Verhandlung zu überwiegend symbolischen kollektiven Aktionen (z. B. Protestkundgebungen, Flashmobs) zur Begleitung der Verhandlungen kam.

Sofern bekannt, wird außerdem in Klammern hinter der Zahl 4 (= Warnstreik) angegeben, wie oft ein Warnstreik im Rahmen der betreffenden Tarifrunde stattfand (z. B. zwei Warnstreiks = »4 (2x)«). Mit dem Zeichen »≤« wird angegeben, dass das genaue Maß nicht bekannt ist.

Quelle: eigene Darstellung

Fallbetrieb	Anteil der Frauen		Tarifkommis- sion	Betriebsrat	Betriebsrats- spitze
	Beleg- schaft	Mitglied- schaft			
Waffelhaus	80–90 %	80 %	50–75 % (2 bzw. 3 von 4)	57 % (4 von 7)	BRV: männlich STV: weiblich
Bergklinik	80 %	85 %	71 % (12 von 17)	54 % (7 von 13)	BRV: männlich STV: weiblich
Rehaklinik Polar	>70 %*	60 %	~40 %* (~4 von 14)	~50 %* (5–6 von 11)	BRV: männlich STV: männlich
Rehaklinik Polarlux	60 %	65 %*	siehe Rehaklinik Polar	43 % (3 von 7)	BRV: männlich STV: männlich
Akutklinik Polar	70 %	70 %	k. A.	33 % (3 von 9)	BRV: männlich STV: weiblich
Talklinik	75 %	70 %	47 % (7 von 15)	53 % (9 von 17)	BRV: männlich STV: weiblich
Zuckerwelt	~66 %	72 %	60 % (3 von 5)	57 % (4 von 7)	BRV: männlich STV: weiblich
Gesoma	40 %	50 %	40 % (2 von 5)	44 % (4 von 9)	BRV: männlich STV: weiblich
Tiermetz	50 %	54 %	60 % (3 von 5)	57 % (4 von 7)	BRV: männlich STV: weiblich
Rehaklinik Wald	>85 %*	k. A.	100 % (5 von 5)	>85 %* (6–7 von 7)	BRV: weiblich STV: weiblich

Tabelle 25: Frauenanteile in Belegschaft, Mitgliederbasis, Tarifkommission und Betriebsrat

Anmerkung: Mit einem Sternchen (\*) gekennzeichnete Zahlen sind Schätzwerte von zentralen Aktiven. Die Angaben beziehen sich auf den letzten Erhebungszeitpunkt, der zwischen 2016 und 2018 variiert.

Quelle: eigene Darstellung