



seit 1558

Stefan Schmalz/Luigi Wolf/Monika Neuner
Erneuerung durch Beteiligungsorientierung?

Institut für Soziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Gewerkschaftliche Erneuerung durch Beteiligungsorientierung?

Tagung „Gewerkschaft. Macht. Demokratie.“,
6./7.12.13., Ver.di-Bundesverwaltung Berlin



seit 1558

Stefan Schmalz/Luigi Wolf/Monika Neuner
Erneuerung durch Beteiligungsorientierung?

Institut für Soziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Neue Debatte um Beteiligung

»Wir haben erkannt, dass wir die Art und Weise, wie wir die Interessen der Beschäftigten vertreten, ändern müssen: **Wir müssen beteiligungsorientierter, konfliktorientierter, aktivierender agieren.** Wir müssen nah am Mitglied arbeiten, kommen mit Stellvertreterhandeln nicht zum Erfolg. Das bedeutet auch, die inneren Strukturen der Organisation zu verändern und Themen- und Handlungsfelder besser miteinander zu verzahnen.« (Frank Bsirske, 16.09.2011)

»Unser Selbstverständnis bedarf einer Veränderung: Als Organisation ebenso wie als betriebliche Interessenvertreter. **Wir müssen konsequent beteiligungsorientiert denken und arbeiten.** Mitglieder wollen mitbestimmen, nicht im Sinne eines Rituals, sondern, wenn es wichtig ist, bei Angelegenheiten, die sie betreffen.« (Detlef Wetzel et al. 2008)



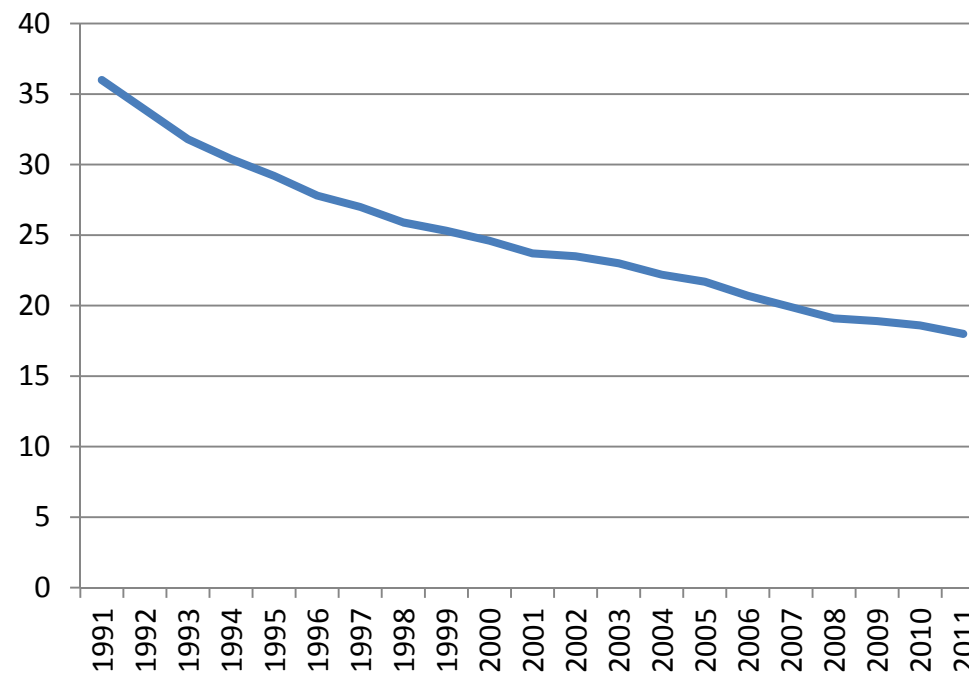
Gliederung

- Was ist Beteiligung bzw. Partizipation?
- Neue Formen und Organisationsmuster von Beteiligung
- Fünf Thesen zur beteiligungsorientierten Gewerkschaftsarbeit
- Schlussfolgerungen



Krise der Gewerkschaften

Gewerkschaftlicher Organisationsgrad in
Deutschland (in Prozent)





Gewerkschaftliche Repräsentationskrise

1. Repräsentationsdefizit bei „neuen“ Beschäftigtengruppen
 2. Gestörtes Verhältnis zwischen Repräsentanten und Basis
 3. „Weiße Flecken“ in Branchen/Unternehmen
- => Frage nach Demokratie und Beteiligung zentral!



Was ist Beteiligung?

Beteiligungsmöglichkeiten	Grad der Partizipation	Status in der Organisation	Beteiligungsmöglichkeiten	Grad der Partizipation	Status in der Organisation
Teilnahme an Umfragen und Abstimmungen	+	einfache Mitglieder, Aktive, ehrenamtliche Funktionäre	Vertrauensleute	++ bis +++	ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre
Kolleginnen und Kollegen zur Teilnahme an Veranstaltungen und Aktionen bewegen	++	aktive, ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre	Arbeitskampfleitung	+++	aktive und ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre
			Tarifkommission (in den hier diskutierten Beispielen: Bundestarifkommission)	+++	ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre
Durchführung und Planung von Umfragen und Abstimmungen («aufsuchende Befragung»)	++ bis +++	aktive und ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre	Repräsentation der Gewerkschaft (Medien, Bündnis- und Lobbypolitik)	+++	ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre
(Co-)Leitung von Versammlungen	++ bis +++	aktive und ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre	ver.di: Fachbereich, Bezirk, Land, Bund	+++	ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre
Aktiven- und Funktionärsversammlungen, Kampagnenrat	++ bis +++	aktive und ehrenamtliche Funktionärinnen und Funktionäre			

Quelle: Schmalstieg 2013



scit 1558

Stefan Schmalz/Luigi Wolf/Monika Neuner
Erneuerung durch Beteiligungsorientierung?

Institut für Soziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Was ist Beteiligung?

Partizipationsformen:

- Direkte vs. delegierte Partizipation
- Basis- vs. Aktivenpartizipation
- Mitmachen vs. Machen



Beteiligung: Binnendimension

„Ehernes Gesetz der
Oligarchie“ (Michels)

„Armee vs. Debattierklub“

Organisationseffizienz vs.
Mitgliederbeteiligung

Einflusslogik vs.
Mitgliedschaftslogik
(Streeck/Schmitter)

»Die Gewerkschaft versucht, innerhalb ihrer selbst zwei extrem unterschiedliche Typen gesellschaftlicher Struktur zu verschränken: **die Struktur einer Armee und die Struktur einer demokratischen Versammlung.** [...] Die Mitglieder stellen eine Armee, aber eine, die ihre eigenen Generäle wählt, und über Kriegserklärung und die Bedingungen von Waffenstillständen und Friedensschlüssen abstimmt [...]. Man kann sich kaum die **innere Zerrissenheit eines Hauptamtlichen vorstellen, der zugleich die Einstellungen eines Generals und des Leiters eines Debattierklubs haben muss** – und die entsprechenden Funktionen zu erfüllen hat.« (A.J. Muste 1928)



seit 1558

Stefan Schmalz/Luigi Wolf/Monika Neuner
Erneuerung durch Beteiligungsorientierung?

Institut für Soziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Beteiligung: Kontext

- Institutionen beeinflussen Handlungsmöglichkeiten
- Doppelcharakter institutioneller Macht:
Ermächtigung und Einschränkung
- Komplexes deutsches System industrieller
Beziehungen strukturiert unterschiedliche Arenen:
 - Betriebliche Arena
 - Überbetriebliche Arena
 - Gesellschaft



Repräsentatives Politikmodell

»Die bundesdeutsche Betriebsverfassung ist dem Politikmodell der repräsentativen Demokratie nachgebildet: In einem regelmäßig wiederkehrenden Wahlakt bestimmen die Beschäftigten eines Betriebes Repräsentanten, die stellvertretend die Interessen der Belegschaft gegenüber dem Arbeitgeber vertreten. Entsprechend sind die Beschäftigten üblicherweise – sieht man einmal vom alle vier Jahre stattfindenden Wahlakt ab – aus dem innerbetrieblichen Politikprozess ausgeschlossen. Diesem vorgegebenen Modell folgt – bei aller internen Differenzierung – die große Mehrzahl der Betriebe in der Bundesrepublik; die **Marginalisierung der Belegschaft** wird dabei in der Regel von beiden Betriebsparteien gleichermaßen getragen.« (Bosch et al 1999:71-72)

»Bekanntlich hatten die Gewerkschaften nach der Festschreibung der dualen Struktur der Interessenvertretung im Betriebsverfassungsgesetz von 1952 den Versuch unternommen, ihre **Abhängigkeit von den Betriebsräten** durch den Aufbau gewerkschaftlicher Vertrauensleute in den Betrieben zu **lockern**. Dieser Versuch kann heute als **gescheitert angesehen werden**. In aller Regel sind die Vertrauenskörper dort, wo sie überhaupt existieren, faktisch lediglich der **verlängerte Arm des Betriebsrats** und keineswegs, wie ursprünglich intendiert, ein funktionierendes Kontrollorgan desselben.« (Schmidt/Trinczek 1999:108)



Neue Formen der Beteiligung

Pfadkonforme Formen	
Betriebsrat + Vertrauenskörper	Streik + Urabstimmungen
Innergewerkschaftliche Wahlen	Betriebsgruppe und Ehrenamtliche
Neue Formen	
Organizing	Partizipative Streikführung
Umfangreiche Belegschafts- und Mitgliederbefragungen	Bedingungsgebundene Tarifarbeit
„Betriebsnahe Tarifpolitik“ (z.B. „Besser statt Billiger“)	Wandel von Alltagspraxis (Social Media, etc.)



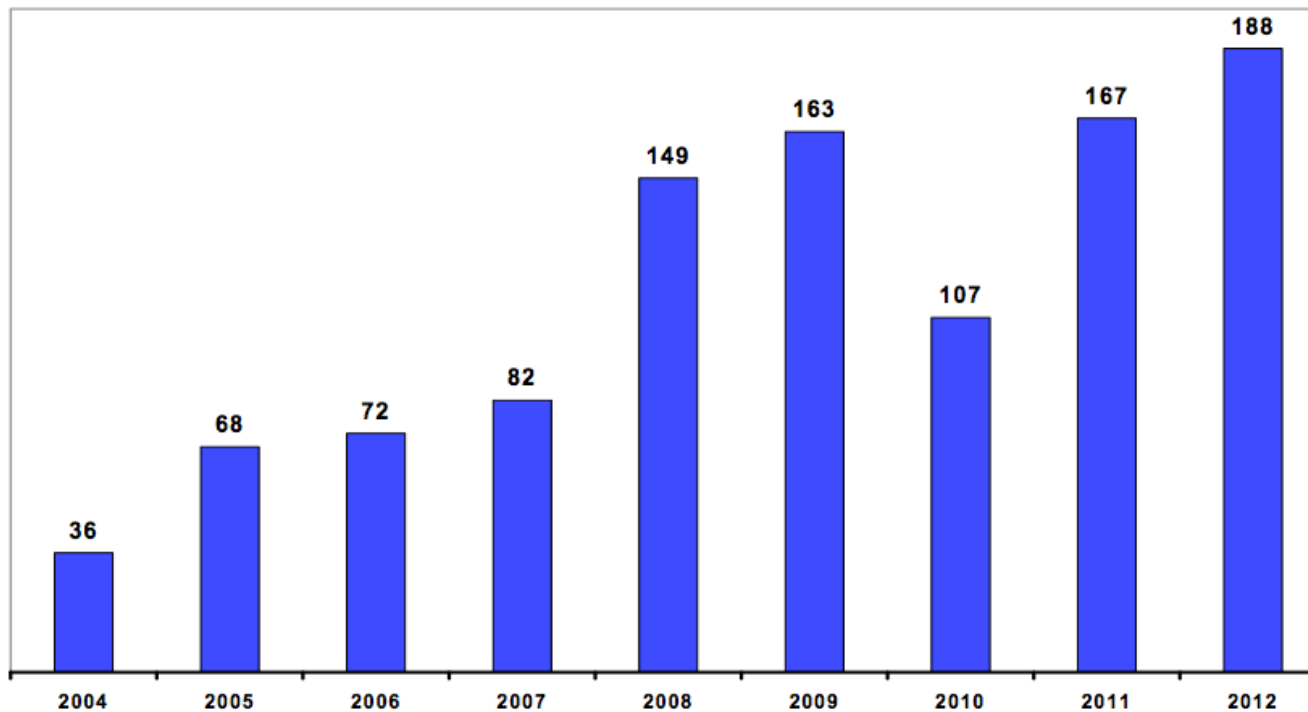
Beteiligung organisieren: Ver.di und IGM

	IG Metall	Ver.di
Organisation	Relativ starke Zentralisierung	Matrix-Konfiguration
Beteiligung	Insbesondere Erschließung durch Organizing und Kampagnen	Relativ heterogene Beteiligungsformen in unterschiedlichen Sektoren
Themensetzung	Umfangreiche Mitglieder- und Beschäftigtenbefragungen	Eher dezentrale Rückkoppelung



Ver.di: Organisieren am Konflikt

Anzahl der Arbeitskämpfe im Ver.di-Organisationsbereich



Quelle: Dribbusch 2013



Empirische Basis

- 55 Experteninterviews und Gruppendiskussionen im Gesundheits-, Erziehungs- und Finanzdienstleistungssektor für Artikel im Teil III „Gewerkschaftliche Revitalisierung in Deutschland“ im Buch „Comeback der Gewerkschaften“
- Fragestellung: Welches Akteurshandeln, welche Motive und welche Triebkräfte führen zu gewerkschaftlicher Erneuerung?
- Für Vortrag: Auswertung nach Frage, welche Rolle dabei beteiligungsorientierte Strategien spielen



seit 1558

Stefan Schmalz/Luigi Wolf/Monika Neuner
Erneuerung durch Beteiligungsorientierung?

Institut für Soziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena

These 1: Umfunktionalisierungsthese

Erfolgreiche Beteiligungsorientierung erfordert eine Umfunktionalisierung der klassischen Institutionen der dualen Interessensvertretung. Solche Strategien können sowohl in der betrieblichen Arena (Betriebsrat) als auch in der überbetrieblichen Arena (Tarifverhandlungen) ansetzen.



seit 1558

Stefan Schmalz/Luigi Wolf/Monika Neuner
Erneuerung durch Beteiligungsorientierung?

Institut für Soziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena

These 1: Umfunktionalisierungsthese

»Die Streikversammlungen sind demokratische Foren. [...] Da geht's ziemlich lautstark zu, da wird gepfiffen, gejohlt, da wird dazwischen gerufen, aber es hat eine Struktur und faire Kultur; wir haben verschiedene Saalmikros und die Leute bedienen die auch [...]. Also, das ist faszinierend, mir gefällt das: **Wir entscheiden da nicht, wir machen den Einheizer, um die in einer bestimmten Phase wieder aufzuwecken, wir sind die Motivationskünstler.**« (Interview Gewerkschaftssekretär, verantwortlich im Kita-Streik)



seit 1558

Stefan Schmalz/Luigi Wolf/Monika Neuner
Erneuerung durch Beteiligungsorientierung?

Institut für Soziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena

These 1: Umfunktionsierungsthese

»Oder zum Beispiel haben wir also, [...] wir haben jede Überstunde genehmigt, jede einzelne. Ja, das ist, das ist eine weite Auslegung vom LPVG, **wir haben hunderte von Anträgen auf Überstunden von einzelnen Stationen gekriegt** oder sonst was, nicht. Ganz abgesehen davon, dass in aller Regel die dann schon gemacht waren bis [...] sie sie uns vorgelegt haben, war das ein ungeheurer Aufwand, ja. Du bist überhaupt nicht fertig geworden. [...] Wenn wir da die Meinung haben, dass [...] Überstunden ein Problem sind, dann gehen wir das Thema an, aber nicht, dass wir **quasi denen immer hinterher laufen** (...) das haben wir alles ausgelagert in eine Arbeitsgruppe, die Sekretärin hat eine Excel-Tabelle, wo alle Einstellungen alles sonst was darinnen war und, und die Arbeitsgruppe, die hat quasi das durchgesprochen und dann im Gremium ist nur noch gesagt worden: Arbeitsgruppe hat das abgesegnet gibt's noch irgend etwas pauschal zu bestimmen? **In zehn Minuten waren wir mit dem fertig, was im normalen Personalrat einen halben Tag kostet. Also wir haben schon ganz bewusste Entscheidungen gefällt, was ist [...] wichtig und was ist Beschäftigungstherapie.**« (Personalrat, Klinikum Südstadt)



seit 1558

Stefan Schmalz/Luigi Wolf/Monika Neuner
Erneuerung durch Beteiligungsorientierung?

Institut für Soziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena

These 2: Transparenzthese

Partizipation kann durch „strategische Transparenz“ gefördert werden: Durch die Offenlegung des gewerkschaftlichen Handlungsspielraums, der eigenen Organisationsmacht, des Organisationsprozesses und der für einen Erfolg anzustrebenden Mobilisierungsfähigkeit können Beschäftigte aktiviert werden. Auf diese Weise wird die Schwelle des Erfolgs einer Mobilisierung für alle Beschäftigten sichtbar und gemeinsam bearbeitbar.



These 2: Transparenzthese

»Es geht nicht nur um Partizipation, im Sinne demokratischer Entscheidung, sondern **Partizipation im Sinne von Transparenz**, Mitnehmen, ich weiß, wo die mich hinschicken wollen und wozu sie mich brauchen und dann entscheide ich letztendlich sowieso immer selber, ob ich streike oder nicht streike« (Personalrätin, Kita Süd)

»Und dann waren Alex und Bernd von der Tarifkommission noch mal bei uns in der Abteilung und haben gesagt: **So und so sieht es auch, so viel Leute engagieren sich in ver.di für den Tarifvertrag und das reicht aber noch nicht aus. Wir müssen mehr werden, um genügend Druck aufzubauen.**‘ Und dann habe ich eben gesagt: ‚Dann muss man halt wirklich mal umdenken [...] So jetzt wird angemeldet.‘ Und da haben wir dann sehr viele überzeugt.« (ver.di-Mitglied, Waldklinikum, Haustarifauseinandersetzung)



scit 1558

Stefan Schmalz/Luigi Wolf/Monika Neuner
Erneuerung durch Beteiligungsorientierung?

Institut für Soziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena

These 3: Qualitative Themen-These

Neben Löhnen sind – insbesondere bei den personenbezogenen Dienstleistungen – qualitative Themen wie Überarbeitung, Stress und Entfremdungserfahrungen zu wichtigen Mobilisierungsfaktoren geworden. Hier kann eine beteiligungsorientierte Gewerkschaftsarbeit ansetzen, wenn diese solche betriebliche Themen für die Mobilisierung aufgreift.



scit 1558

Stefan Schmalz/Luigi Wolf/Monika Neuner
Erneuerung durch Beteiligungsorientierung?

Institut für Soziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena

These 3: Qualitative Themen-These

»Die Leute fangen an, noch etwas unsicher, zu berichten. Aber langsam setzt sich aus den einzelnen Erfahrungsberichten ein klares Bild zusammen, welches den Anspruch einer Tarifbewegung legitimiert. Dann geht D. auf eine Kollegin aus seiner Station zu, von der er weiß, dass sie nach 40 Jahren Arbeit in die Gewerkschaft eintreten will. Sie will erst nicht sprechen. Dann lässt sie sich aber doch darauf ein. Sie sagt: ich bin nicht sicher. Bin es ja nicht gewohnt so zu reden. Aber dann macht sie einen Redebeitrag, der wirklich bewegend ist (Alle werden still. Sie redet leise). **Sie spricht darüber, dass es nicht mehr möglich ist, die Patienten optimal zu versorgen**, dass die Pflege schon immer »am moralischen Zipfel« gepackt wurde und bereit war alles Mögliche hinzunehmen und dass das ein Problem ist. »Und dass es nicht mehr tiefer gehen kann [...] Und dass man da jetzt was machen muss.« (Beobachtungsprotokoll, Protestkundgebung bei Media)



These 3: Qualitative Themen-These

»Also, Organizing lebt ja davon durch Organisierung Gewinne zu organisieren, also, sozusagen das Gewinnen ist ein wesentlicher Teil des Strukturaufbaus [...], also, im Krankenhaus konkret haben wir mehr Betten durchgesetzt. Das ist okay [...] aber es war von Anfang an eigentlich [...], dass gesagt wurde, du kannst das hier drehen und wenden wie du willst: **Das Problem [...] das ist die Personalsituation und wir müssen irgendwie an die Personalsituation ran [...]** Und deswegen haben wir schon in den Projekten ganz viel diskutiert: **können wir nen gewerkschaftlichen Approach zur Personalbemessung haben, geht das?** Und hatten da [...] immer die Diskussion auch mit den Hauptamtlichen vor Ort, die Erzählung, dass das schon zu ÖTV-Zeiten alles durchdiskutiert wurde [...] das geht nicht, das ist kein Tarifthema.« (Organizer, Klinik Mitte)



seit 1558

Stefan Schmalz/Luigi Wolf/Monika Neuner
Erneuerung durch Beteiligungsorientierung?

Institut für Soziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena

These 4: Gelegenheitsthese

Das Konzept „Gewerkschaftliche Gelegenheitsstrukturen“ ist ein Ansatz, um den Erfolg von beteiligungsorientierter Gewerkschaftsarbeit zu erklären. Hierfür müssen Veränderungen von Machtressourcen (z.B. Restrukturierungen im Produktionsprozess oder neue Bündnispartner in der Zivilgesellschaft) erkannt und strategisch zur Mobilisierung genutzt werden. Betriebliche Akteure bedürfen also einer hohen Lernfähigkeit.



scit 1558

Stefan Schmalz/Luigi Wolf/Monika Neuner
Erneuerung durch Beteiligungsorientierung?

Institut für Soziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena

These 4: Gelegenheitsthese

»Aber wir haben erst mal die Patienten da. Die kann man nicht **wegzaubern**, sondern die muss man **wegstreiken**. Das andere ist, dass sich daraus eben dann die Frage ergibt, wie schaffe ich genügend wirtschaftlichen Druck, den ich erzeuge. Klassischerweise wurde bisher in der Vergangenheit vor allem der Schwerpunkt darauf gelegt, den Arbeiterinnenbereich rauszuholen aus dem Krankenhaus. Ja, also alle die jetzt bei uns in der Sevicetochter sind. Und dann noch so den OP-Bereich. Das ist so der klassische Krankenhausstreik [...] Wir wollen eben nicht nur die klassischen Bereiche rausholen, sondern wir wollen dann eben auch den Pflegestreik machen. Und da heißt es dann auf Station, die Frage dann, du kannst ja nicht nur eine Person runterschicken, das nützt ja nichts. [...] Die idealste Form ist eben die **Stationsschließung**, dass gar keine Patienten mehr da sind. Dazu brauchst du dann eben auch das große Einvernehmen da, im Kollektiv. Oder im Team.« (ver.di-Mitglied und Streikaktivist „Media“)



These 5: Verstetigungsthese

Beteiligung, Aktivierung und Partizipation sind nur schwer auf Dauer zu stellen. Zu diesem Zweck müssen Momente der Mobilisierung und Beteiligung in etablierte Institutionen zurückfließen, wodurch sie sich verändern. Dieser Prozess ist jedoch für Ehren- und Hauptamtliche aufgrund der hohen Erwartungshaltungen der Beschäftigten ein anspruchsvoller Prozess.



These 5: Verstetigungsthese

A: Jetzt heraus sollen in den Streik, also das ist genau der Grund, solche Leute [...] will man ja auch halten in der Tarifkommission oder für nächste Auseinandersetzungen. Das kann auch nicht jeder und dann ist das halt, denke ich einmal auch Glücksgriff für eine Tarifkommission, wenn die solche Leute wie uns halt finden [...]. Man fühlt sich ja auch aufgenommen, also das [...] bestärkt [...] einen ja auch irgendwo, macht einen selbstbewusster.

C: Und wenn du dir einmal überlegst, dass die meisten jetzt, die in der Tarifkommission, neu dazu gekommen sind auch gleichzeitig jetzt bei den **Kandidaten in den Personalratswahlen** mit stehen, nicht.

B: Ja das wird aber auch einmal Zeit.

C: Ja und **das hätte ich mir auch dann vor zwei Jahren auch nicht denken können**

A: Nein. Auf keinen Fall. (Lachen)

(Gruppengespräch mit neuen Aktiven in Tarifkommission, Media)



These 5: Verstetigungsthese

»Ich denke aber, dass wir uns als Tarifkommission zum Beispiel mehr persönlich engagieren. Das heißt, wenn es eine offene Mitgliederversammlung gibt, [...] reden da auch Leute von uns. [...]. Wobei ich aber auch denke, dass wir als Gewerkschaft hier im Haus auch ein bisschen selbstbewusster den hauptamtlichen Sekretären gegenüber treten, weil wir wissen, wie viel Mitglieder wir haben. [...] **Wir fordern jetzt vielleicht auch mehr von den Sekretären, weil wir ja sehen, dass wir ja auch durch unsere Arbeit die mitbezahlen.** Also, das ist ja auch ein Geben und Nehmen. [...]. Aber hier sind wir einfach so stark und auch so viele, dass man sagen kann: **»Ok, dann muss da eben ein Termin kommen und da muss eben jemand hierher kommen.«**

(Mitglied der Tarifkommission, Waldklinikum)



Organisationspolitische Schlussfolgerungen

- Internes Organisationslernen: Austauschplattform für Best-Practice-Erfahrungen von beteiligungsorientierten Erneuerungsstrategien
- Neue betriebsnahe (und beteiligungsorientierte) Tarifpolitik? Neue Herausforderungen identifizieren, Konflikte zwischen Organisationsebenen annehmen und meistern
- „Weiße Flecken“ als Experimentierfelder nutzen, Frage nach Übertragbarkeit auf organisatorische Kerne



Themen für Forschung

- Langfristige Begleitung von beteiligungsorientierten Erneuerungsprozessen
- Veränderung von Arbeitsbeziehungen: Neue Mischformen von delegierter und direkter Partizipation
- Wandel des sozialen Konflikts: Kämpfe von „neuen“ Beschäftigungsgruppen



seit 1558

Friedrich-Schiller-Universität Jena

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

Für weitere und ausführliche Informationen zu beteiligungsorientierten Strategien:

Schmalz, Stefan/ Dörre, Klaus (Hg.): *Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven*, Campus Verlag.

Bei Interesse an Mitarbeit beim AK Strategic Unionism bei Luigi oder Stefan melden!



Stefan Schmalz, Klaus Dörre (Hg.)

COMEBACK DER GEWERKSCHAFTEN?

*Machtressourcen, innovative Praktiken,
internationale Perspektiven*

