



Fanny Zeise/Rabea Hoffmann (Hrsg.)

# **ERNEUERUNG DURCH STREIK - DIE EIGENE STÄRKE NUTZEN**

BEITRÄGE AUS WISSENSCHAFT  
UND PRAXIS



# INHALT

Fanny Zeise <b>Einleitung</b>	2
Klaus Dörre <b>Strategic Unionism</b> Die Bedeutung von Streiks für gewerkschaftliche Erneuerung in Deutschland	5
Rabea Hoffmann <b>Neupack: Arbeitskampf in einem gewerkschaftsfeindlichen Unternehmen</b> Interview mit Murat Günes	14
Wolfgang Hoepfner <b>«Glück gehört dazu»</b> Neue strategische Ansätze beim Streik 2011 im öffentlichen Personennahverkehr in Baden-Württemberg	18
Rabea Hoffmann <b>126 Tage – «Ein Streik steht, wenn man ihn selbst macht»</b> Über den Erfolg festen Zusammenhalts und guter Öffentlichkeitsarbeit beim Streik im Call-Center S-Direkt in Halle	21
Gabriele Breder und Ursula Gast <b>Streiken bei einem sozialen Träger – Chaos oder Chance?</b> Der Arbeitskampf beim «Club Behinderter und ihrer Freunde» in Frankfurt am Main	24
Yalcin Kutlu <b>Der Erzieherinnenstreik – Ein Kampf um Anerkennung</b>	28
Josef Held und Lucie Billmann <b>Solidarisches Handeln entsteht in der Praxis</b> Zur Identifizierung mit Arbeit und zur Selbstverwirklichung im Beruf	32
<b>Verzeichnis der Autorinnen und Autoren</b>	39

Fanny Zeise

## EINLEITUNG

Der Streik ist ein wichtiges Mittel gewerkschaftlicher Durchsetzungsmacht. Streiks sind gleichzeitig immer auch bedeutende Momente, in denen sich im Großen wie im Kleinen Emanzipationsbestrebungen ausdrücken: Sie lassen Solidarität entstehen, überwinden Spaltungen und stellen die Herrschaft im Betrieb infrage. Jede Zeit, jede konkrete gesellschaftliche Konstellation entwickelt ihre eigene Artikulation von Gegenwehr und ihre eigenen Streikformen. Ein genauer Blick auf Streiks in Deutschland zeigt interessante Trends und Entwicklungen, die neue Ansätze gewerkschaftlicher Strategien und Praktiken erkennen lassen. Gewerkschaften spielen eine zentrale Rolle bei jeder grundlegenden Gesellschaftsveränderung und sind daher ein wichtiger Forschungsgegenstand der Rosa-Luxemburg-Stiftung. Im Sinne linker kritischer Wissenschaft müssen dabei die Subjekte der Veränderung ernst genommen werden. Deswegen sollte Forschung auch nicht abseits von Bewegung und Aktion betrieben werden.

Die von der Rosa-Luxemburg-Stiftung und ver.di organisierte Konferenz «Erneuerung durch Streik. Erfahrungen mit einer aktivierenden und demokratischen Streikkultur» versammelte Anfang März 2013 in Stuttgart mehr als 500 Interessierte, darunter viele, die zu Gewerkschaften forschen, aber vor allem Gewerkschaftsaktive. Ziel war es, Streikerfahrungen und Analysen zusammenzutragen, sie gemeinsam zu diskutieren und voneinander zu lernen. Einige der Beiträge werden in vorliegender Broschüre dokumentiert, um die Diskussion über den Rahmen der Konferenz hinaus fortzusetzen.

In den letzten Jahren hat die Anzahl der Streiks – bei gleichbleibender Anzahl der Streiktage – deutlich zugenommen. Laut An-

gaben des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung (WSI 2013) gab es im Jahr 2012 um die 250 Streiks und Warnstreiks, vor allem wegen Haus- und Firmentarifverträgen, die damit auch eine Reaktion auf die zunehmende Zersplitterung der Tariflandschaft sind. Während von 1960 bis 1990 die meisten Arbeitsniederlegungen im Tarifbereich der IG Metall stattfanden, ist seit Mitte der 1990er Jahre eine Verlagerung in den Dienstleistungsbereich festzustellen (Dribbusch 2011). Die 188 Streikanträge im Bundesvorstand der größten deutschen Dienstleistungsgewerkschaft ver.di im Jahr 2012 markieren den bisherigen Höhepunkt (WSI 2013).

Bemerkenswert in der jüngsten Vergangenheit waren Streiks von Beschäftigten, die bisher als schwer zu organisieren galten. Der erste Streik der Reinigungskräfte in der Nachkriegszeit (2009), die langen Konflikte um den Erhalt des Flächentarifvertrags im Einzelhandel (2008/09 und aktuell 2013) sowie der Streik im Erziehungsdienst (2009) stehen exemplarisch für eine hohe Beteiligung von Frauen. Gerade in Bereichen, die massiven Angriffen ausgesetzt und von prekärer Beschäftigung geprägt sind, entstehen neue konfliktorientierte Ansätze. Aber auch in sozialen Bereichen, in denen die Arbeitsmarktsituation für die Beschäftigten günstig ist, gibt es große Auseinandersetzungen. In offensiven und innovativen Streiks werden immer mehr Mitglieder gewonnen. Besonders deutlich wird das in Auseinandersetzungen, in denen gezielt auf eine demokratische Beteiligung der Beschäftigten gesetzt wurde. Catharina Schmalstieg hat die Elemente einer demokratischen Streikkultur am Beispiel von ver.di Stuttgart in einer Studie der Rosa-Luxemburg-Stiftung genauer untersucht. In

seiner ebenfalls in einer Studie der Rosa-Luxemburg-Stiftung dokumentierten Rede auf der Streikkonferenz hat Bernd Riexinger, der Vorsitzende der Partei DIE LINKE, seine frühere Arbeit als ver.di-Geschäftsführer reflektiert. Darin hebt er insbesondere den Zusammenhang zwischen Demokratisierung von Streiks, höherer Streikbeteiligung und Streikfähigkeit hervor. Dieser Zusammenhang spielt in allen in der vorliegenden Broschüre aufgeführten Streikerfahrungen eine wichtige Rolle. Ebenso wichtige Elemente in allen Beiträgen sind das Ringen um die öffentliche Meinung und Solidarisierungsprozesse von Teilen der Bevölkerung, was die gesamtgesellschaftliche Dimension von Streiks unterstreicht.

In den Beiträgen zu den extrem ausdauernden Streiks im Call-Center S-Direkt Halle (2012) und beim Verpackungsmittelhersteller Neupack in Hamburg und Rotenburg/Wümme (2012/13) werden die Schwierigkeiten herausgearbeitet, bei anhaltender Repression des Arbeitgebers und bei einem hohen Anteil von prekär Beschäftigten einen Arbeitskampf zu führen. Die Beiträge über den Erzieherinnenstreik (2009) und die Auseinandersetzung beim «Club Behinderter und ihrer Freunde» (CeBeeF) in Frankfurt am Main (2012), einem sozialen Träger in der Behindertenhilfe, gehen unter anderem der Frage nach, wie trotz der Verantwortung der Beschäftigten für die ihnen in Obhut gegebenen Menschen Streiks möglich sind. Die Erziehungswissenschaftlerin Lucie Billmann und Josef Held, Professor an der Universität Tübingen, stellen in ihrem Beitrag sogar die These auf, dass die hohe Identifikation mit dem Beruf, insbesondere im Bereich sozialer Dienstleistungen, ein Motiv für Arbeitskämpfe sein kann.

Das Beispiel des Streiks im öffentlichen Nahverkehr in Baden-Württemberg (2011) zeigt wiederum, wie der strategische Umgang mit der Produktionsmacht der Beschäftigten in Verbindung mit einer guten Öffentlichkeitsarbeit dazu führen kann, dass ein Streik in der

Bevölkerung auf Zustimmung stößt. Anstatt mit einem Vollstreik die Mobilität der Bürgerinnen und Bürger einzuschränken, wurde der Fokus auf den wirtschaftlichen Schaden des Unternehmens gelegt und wurden gezielt die Werkstätten sowie die Verkaufsstellen und die Wartung von Fahrkartenautomaten bestreikt. Klaus Dörre, Professor an der Universität Jena, unterstrich in seinem Redebeitrag auf der Konferenz, der auch in der Broschüre dokumentiert ist, die Notwendigkeit strategischer Debatten: «Auch und gerade in schwierigen Situationen, in Krisenperioden haben soziale Akteure wie Gewerkschaften grundsätzlich die Möglichkeit einer strategischen Wahl.» Angesichts der Aufkündigung der Sozialpartnerschaft durch Arbeitgeber und Politik plädiert er für den Aufbau von Organisationsmacht, die auf den Gewerkschaftsmitgliedern und ihrer Aktivität beruht.

Die Arbeiterbewegung hat immer neue Formen entwickelt, um angesichts veränderter Bedingungen wieder in die Offensive zu kommen. Die Diskussionen auf der Konferenz und die Beiträge in dieser Broschüre zeigen erste Ansätze, wie mit konkreten Problemen wie prekärer Beschäftigung, Repressionen der Arbeitgeber und der Destabilisierung von Tarifnormen umzugehen ist. Allen Ansätzen gemeinsam ist, dass sie der gewerkschaftlichen Defensive neue konfliktorientierte Strategien entgegenstellen und damit wichtige Eckpfeiler einer sozialpartnerschaftlichen und stellvertreterischen Gewerkschaftspraxis infrage stellen. Sie sind damit auch ein Beitrag zu einer umfassenderen Erneuerung der Gewerkschaften. Die Rosa-Luxemburg-Stiftung bietet mit ihren Aktivitäten eine Plattform für die Suchbewegung einer neuen Generation von Gewerkschaftsaktiven und kritischen Gewerkschaftsforscherinnen und -forschern. Dieser Prozess hat für uns gerade erst begonnen. Wir wollen langfristige Diskussions- und Austauschprozesse anstoßen und diese mit eigener Forschung, eigenen Publikationen und Ver-

anstaltungen bereichern. Zu diesem Zweck vermitteln wir auch Kontakte zu Referentinnen und Referenten. Ein nächster wichtiger Schritt wird die Folgekonferenz «Erneuerung durch Streik» sein, die von der Rosa-Luxemburg-Stiftung und ver.di Hannover gemeinsam ausgerichtet wird und vom 2. bis zum 4. Oktober 2014 in Hannover stattfinden soll.

Informationen zur Streikkonferenz 2013 und zur geplanten Folgekonferenz 2014 unter: [www.rosalux.de/streikkonferenz](http://www.rosalux.de/streikkonferenz).

### Literatur

**Dribbusch, Heiner (2011):** Organisieren am Konflikt: Zum Verhältnis von Streik und Mitgliederentwicklung, in: Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung. Wiesbaden, S. 231–263.

**WSI (2013):** WSI-Tarifbilanz. Deutliche Zunahme der Arbeitskämpfe im Jahr 2012, Pressemitteilung, 27.2.2013, Düsseldorf, unter: [http://www.boeckler.de/pdf/pm\\_wsi\\_2013\\_02\\_27.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/pm_wsi_2013_02_27.pdf).

**Über [bestellung@rosalux.de](mailto:bestellung@rosalux.de) erhältlich:**

**Schmalstieg, Catharina (2013):** Partizipative Arbeitskämpfe, neue Streikformen, höhere Streikfähigkeit? Eine Untersuchung der Gewerkschaftsarbeit des ver.di-Bezirks Stuttgart am Beispiel von Arbeitskämpfen im öffentlichen Dienst, herausgegeben von der Rosa-Luxemburg-Stiftung, Reihe Studien, Berlin, auch unter: <http://www.rosalux.de/publication/39112/partizipative-arbeitskaempfe-neue-streikformen-hoehere-streikfaehigkeit.html>.

**Riexinger, Bernd (2013):** Demokratisierung von Streiks. Revitalisierung der Gewerkschaftsarbeit. Rede auf der Konferenz «Erneuerung durch Streik», 1.–3. März 2013 in Stuttgart, auch unter: <http://www.rosalux.de/publication/39422/demokratisierung-von-streiks.html>.

Klaus Dörre

## STRATEGIC UNIONISM

### DIE BEDEUTUNG VON STREIKS FÜR GEWERKSCHAFTLICHE ERNEUERUNG IN DEUTSCHLAND

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen, zunächst möchte ich mich dafür bedanken, dass ich an dieser Konferenz teilnehmen kann. Das hört sich nach einer Phrase an, die Wissenschaftler gerne aussprechen, um für gute Stimmung im Saal zu sorgen. Ich sage das aber sehr bewusst, und zwar aus einem egoistischen Grund.

Blickt man auf die letzten 20 Jahre zurück, so war das Verhältnis von Gewerkschaften und Sozialwissenschaften eher das einer Beziehung im Niedergang. Geschwächte Gewerkschaften trafen nicht ausschließlich, aber doch vornehmlich auf Wissenschaftler, die das Lied vom unaufhaltsamen Niedergang der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung sangen. Vertreter von Arbeitnehmerinteressen befassten sich in der Praxis überwiegend mit Rückzuggefechten, mit betrieblichen Deals und Wettbewerbspakten. Gewerkschaften waren in der Defensive, hatten Mitgliederverluste in den Betrieben zu verzeichnen und akzeptierten zähneknirschend prekäre Beschäftigungsverhältnisse wie etwa die Leiharbeit. Und der sozialwissenschaftliche Mainstream hat darauf, um es bewusst etwas überspitzt zu formulieren, folgendermaßen reagiert: TINA, «There is no alternative». Ihr habt recht damit, defensiv zu reagieren, betriebliche Pakte abzuschließen und Tarifverträge zu unterlaufen, weil das das Einzige ist, was euch bleibt. Die Zukunft der organisierten Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Europa ist ihre Vergangenheit, nur eben schlechter. Das war sozusagen die wechselseitige Kommunikation. Also man könnte es auf den Punkt bringen: eine Beziehung im niedergehenden und zerrütteten Stadium.

Und wie es in solchen Beziehungen nun einmal ist: Es entsteht Langeweile. Zumindest auf

der Wissenschaftsseite hat man sich dann einfach nicht mehr mit Gewerkschaften befasst. Sie sind soziologisch und politikwissenschaftlich für die Masse der Sozialwissenschaftler und Sozialwissenschaftlerinnen lange Zeit überhaupt kein Thema mehr gewesen. Ausnahmen wie zum Beispiel Heiner Dribbusch vom WSI bestätigten die Regel. Über solche Ausnahmen rede ich jetzt erst einmal nicht. Bei uns an der Universität Jena wuchs nach und nach aber das Unbehagen angesichts dieser sich gegenseitig verstärkenden defensiven Haltungen und dieses Hohelieds von der allgemeinen Krise der Gewerkschaften. Das ging uns ziemlich auf den Senkel, um es salopp auszudrücken. Wir hatten keine Lust, diese Art von Selbstbespiegelung und No-Alternative-Forschung weiterzutreiben. 2008 haben wir dann auf Anregung von Hans Jürgen Urban eine andere Richtung eingeschlagen. Es entstand eine Arbeitsgruppe, die so hieß wie das Buch, das dann später herauskam: «Strategic Unionism». Die Arbeitsgruppe hat es sich zur Aufgabe gesetzt, eben nicht dieses Niedergangslied zu singen, sondern tatsächlich Ansätze zu erforschen, die so etwas verkörpern wie gewerkschaftliche Erneuerung, Erneuerung gewerkschaftlicher Solidarität. Viele Mitglieder dieser Arbeitsgruppe sind heute anwesend wie zum Beispiel Catharina Schmalstieg, die die schöne Studie über den ver.di-Bezirk Stuttgart gemacht hat. Die Arbeitsgruppe hat sich umgeschaut, und wir haben gesehen, es gibt Tonnen von Literatur über Ansätze gewerkschaftlicher Erneuerung, die in Europa und insbesondere in der Bundesrepublik gar nicht zur Kenntnis genommen werden. Forschung zu gewerkschaftlicher Erneuerung hat in Deutschland schlicht nicht stattgefunden.

Und es gab eine solche Literatur sogar, für Soziologen ganz wichtig, im noch immer bedeutendsten Land der Welt: in den USA. Die Botschaft eines Schlüsselaufsatzes, veröffentlicht im wichtigsten Journal der US-Soziologie, lautete grob zusammengefasst: Selbst US-amerikanische *business unions* können sich erneuern. Das ist voraussetzungsreich: Sie müssen konfliktfähig werden, sie müssen Aktive rekrutieren aus einem Umfeld wie etwa den so-

danke, hier auf dieser Konferenz sprechen zu können. Den soziologischen Ansatz, den ich versuche zu beschreiben, könnte man als Public Sociology bezeichnen. «Öffentliche Soziologie» hat vor allem zwei Ziele. Das erste Ziel ist, gesellschaftlich Unsichtbares sichtbar zu machen. Im Elitendiskurs wird über das deutsche Beschäftigungswunder gesprochen. Unsichtbar bleibt, dass dieses neue deutsche Beschäftigungswunder nichts anderes ist als eine tief greifende Prekarisierung der Arbeitswelt. Mit der heutigen prekären Beschäftigung geht eine Verwilderung des Arbeitsmarktes einher, wie man sich das

---

### **Unsichtbar bleibt, dass dieses neue deutsche Beschäftigungswunder nichts anderes ist als eine tief greifende Prekarisierung der Arbeitswelt.**

zialen Bewegungen, sie müssen ein komplexes Gerechtigkeitsverständnis entwickeln, sie müssen aktiv *organizing* betreiben und Ressourcen dafür bereitstellen. Und sie müssen eine Bündnispolitik entwickeln, die größere Teile der Gesellschaft erfasst, um so überhaupt erst einmal wieder zu einem Gegner, zu einem Herausforderer für die Kapitalseite zu werden. Aber siehe da: Es gibt Gewerkschaften, die das tatsächlich schaffen!

Solche Forschungsergebnisse haben wir in der Arbeitsgruppe ausgewertet und damit Diskussionen hier in Deutschland angeregt. Aber das Allerschönste ist eigentlich, dass es jetzt viele junge Leute gibt – ich glaube die Arbeitsgruppe «Strategic Unionism» hat mittlerweile 70 mehr oder minder junge Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen in ihrem Verteiler –, die sich wieder mit Gewerkschaften aus einer kritischen Perspektive heraus beschäftigen.

Sozialwissenschaftler mit einem kritischen Selbstverständnis sind darauf angewiesen, dass die Kritik, die sie üben, etwas findet, was in der Gesellschaft real ist. Es gibt keine wissenschaftliche Sozialkritik ohne Sozialkritik in der Praxis. Das ist der entscheidende Punkt. Und es ist der Grund, weshalb ich mich be-

vor 20 Jahren noch nicht hätte vorstellen können. Und das betrifft nicht nur Arbeitsbedingungen und die Löhne, sondern umfasst auch direkte Repression gegenüber den Beschäftigten. Meine Kollegin Ingrid Artus sagt sehr zu Recht, dass hier nicht mehr Äquivalente, sondern Repression gegen Angst getauscht wird. Das bringt die Sache sehr gut auf den Punkt. Diese Konferenz macht dies sichtbar. Von wissenschaftlicher Seite muss dieser praktische Diskurs Resonanz finden und verstärkt werden.

Das zweite Ziel ist nicht minder wichtig. «Öffentliche Soziologie» heißt, dass man versucht, Forschungsergebnisse im engen Austausch – in diesem Falle mit gewerkschaftlichen Praktikern – zu entwickeln. Das ist nicht immer einfach. Wissenschaftler bleiben Wissenschaftler und gewerkschaftliche Praktiker wissen ihrerseits besser und genauer, wie sie ihre tägliche Arbeit zu machen haben. Wichtig ist aber, dass es einen Austausch gibt, dass man sich wechselseitig befruchtet und voneinander lernt. Allerdings ist das eine außerordentlich konfliktreiche Beziehung. Mal kann man als Wissenschaftler in der vordersten Reihe mitspielen und zum Beispiel die Kampagne gegen Leiharbeit mit eröffnen, aber

wenn man dann zu kritisch wird, dann kommt es schon mal vor, dass man zu bestimmten Veranstaltungen überhaupt nicht mehr eingeladen wird. Dann ist man plötzlich Nestbeschmutzer. Aber das lässt sich aushalten und geht einher mit diesem Konzept von Wissenschaft.

Das war für mich das Wichtigste dieser Konferenz. Es sind eine Menge Leute hier, die praktische Sozialkritik üben. Aber nicht nur das. Sie haben auch den Schluss gezogen, dass man die Dinge nicht einfach so hinnehmen kann, wie sie sind, sondern dass man anfangen muss, sich zu wehren. Das korrigiert das Bild des ruhigen Deutschland, ein Land, in dem alle die Hände in den Schoß legen und Angst haben. Es gibt auch andere Perspektiven, und das ist auf dieser Konferenz sehr deutlich geworden. Dafür vielen Dank. Das, was ich zum Thema Streik zu sagen habe, möchte ich in acht Thesen bündeln. Ich formuliere die Thesen explizit aus der Perspektive des lernenden Wissenschaftlers. Es sind Dinge, die ich unter anderem auf dieser Konferenz gelernt habe.

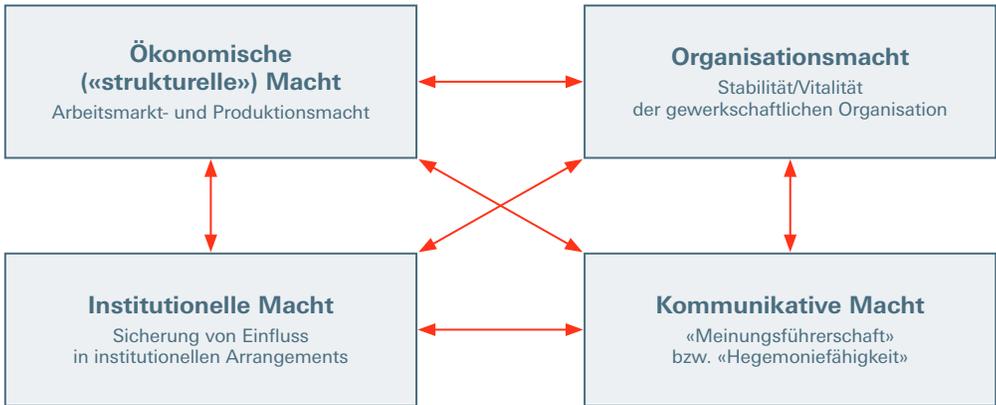
### **These I**

Es mag banal klingen, ist es aber nicht: Auch und gerade in schwierigen Situationen, in Krisenperioden haben soziale Akteure wie Gewerkschaften grundsätzlich die Möglichkeit einer strategischen Wahl. Sie können sich in reale oder vermeintliche Sachzwänge fügen und zum Beispiel Wettbewerbs- und Standortpolitik betreiben, oder sie können aktiv daran arbeiten, Handlungskorridore auszuweiten, alte Machtressourcen zu aktivieren und neue zu erschließen. Es gibt nicht «no alternative». Die Diskussion zur Leiharbeit hier auf der Konferenz war das beste Beispiel dafür. Selbst wenn man sich grundsätzlich einig ist, dass man Leiharbeit überhaupt nicht will, ist damit noch nicht entschieden, was die beste Strategie ist, um dieses ungeliebte Instrument aus der Welt zu schaffen. Es ist ja auch hier angelegen: Selbst wenn man die Leiharbeit ver-

bieten würde, hätte man das Problem, dass große Unternehmen in Werkverträge ausweichen.

In den großen Automobilfirmen ist der finanzielle Anteil, der in Werkverträge fließt – und Werkverträge beinhalten häufig hoch qualifizierte Arbeit –, oft größer als die offiziellen Forschungs- und Entwicklungsausgaben. Das spricht nicht gegen die Beseitigung oder die scharfe Regulierung der Leiharbeit, aber es wird natürlich Versuche der Kapitalseite geben, auf andere Instrumente auszuweichen. Womit man dann das nächste Kampffeld aufgemacht hat. Mit anderen Worten: Es gibt nicht TINA, sondern es gibt die Möglichkeit der strategischen Wahl. Gewerkschaften können, in der Tradition deutscher Gewerkschaften, das Leiharbeitsproblem angehen, indem sie versuchen, mit der Arbeitsministerin zu dealen, und auf eine eigenständige Mobilisierung ihrer Mitglieder verzichten. Sie können es aber auch anders machen. Jeder weiß, auf welche Konstellation, auf welche Situation ich anspiele. In der Krise hatten wir kurzzeitig ein Aufflackern der Hoffnung bei gewerkschaftlichen Führungsgruppen, dass man mit Elitendeals das Problem der Leiharbeit in den Griff bekommen könnte. Man schien mit der Arbeitsministerin Ursula von der Leyen auf einem guten Weg zu sein. Als daraus nichts wurde, organisierte man schnell – gewissermaßen nachgeschoben – einen Aktionstag gegen Leiharbeit mit hoher Beteiligung von Gewerkschaftsmitgliedern. Es herrschte, soweit ich das selbst verfolgen konnte, eine richtig aggressive und kämpferische Stimmung unter den Kolleginnen und Kollegen. Aber diese Stimmung verpuffte, weil man nicht wirklich eine konfliktorientierte Strategie durchgedacht hatte, mit der man die politischen Eliten hätte unter Druck setzen können, um tatsächlich Substantielles zu erreichen. Das wäre *eine* strategische Variante gewesen. Aber es gibt eben auch andere Möglichkeiten.

## Quellen und Komponenten «gewerkschaftlicher Macht»



Quelle: Gerst, Detlef/Pickhaus, Klaus/Wagner, Hilde: Revitalisierung der Gewerkschaften durch Arbeitspolitik? Die Initiativen der IG Metall – Szenario für Arbeitspolitik in und nach der Krise, in: Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden 2011, VS, S. 142.

### These II

Damit bin ich bei der zweiten These. In jeder strategischen Variante ist die Erschließung und Verfügung sowie aktive Nutzung von Machtressourcen zentral. Das war sozusagen die Prämisse, mit der unsere Forschungsgruppe gestartet ist. Ein ziemlich banaler Gedanke. Es geht zwischen Kapital und Arbeit immer um Macht. Wichtig scheint mir aber, darauf hinzuweisen, dass es unterschiedliche Quellen gewerkschaftlicher Macht gibt. Ich nenne hier noch einmal die vier wichtigen, obwohl ich mit dieser Folie bestimmt schon durch viele Seminare gegangen bin. Das ist sozusagen die heuristische Folie, mit der die Jenaer Forschung betrieben haben.

Gewerkschaftliche Macht ist immer abgeleitete Macht. Im Kern geht es, wie man altertümlich gesagt hätte, um Arbeitermacht. Heute würde man sagen um Lohnarbeiter- und Lohnarbeiterinnenmacht. *Strukturelle Macht* ist eine Machtquelle, die Lohnabhängige haben, ohne dass sie bereits über Organisationen verfügen, allein aufgrund ihrer Stellung im Produktionsprozess oder ihrer Stellung

auf dem Arbeitsmarkt. Lokführer haben eine hohe Primärmacht. Jeder weiß, warum. Sie können sozusagen das ganze Logistiksystem torpedieren und sind dementsprechend auch handlungsfähig. Das sind Quellen primärer Macht. Die zweite Quelle ist *Organisationsmacht*. Dazu muss ich euch nicht viel sagen. Das ist die Macht, die entsteht, wenn Lohnabhängige sich zusammenschließen, zum Beispiel in Gewerkschaften. Da ist in der Regel strategisches Handeln nicht nur möglich, sondern zwingend nötig. Die dritte Machtquelle ist die *institutionalisierte Macht*. Darüber ging es eben bei der Diskussion um die Leiharbeit. Institutionalisierte Macht beruht immer auf sozialen Kompromissen. Das Betriebsverfassungsgesetz ist eine institutionelle Machtquelle. Tarifliche Normen sind eine institutionelle Machtquelle. Diese Machtressource hat einen Vorteil: Man kann das Arbeitsrecht ändern, wenn sich die Kräfteverhältnisse zuungunsten der Lohnarbeit verschieben. Aber das dauert seine Zeit. Es gibt auch einen Nachteil von institutionalisierter Macht, der offenbar wird, wenn die anderen Machtressourcen

schwinden. Dann neigen Gewerkschaften dazu, sich auf die institutionelle Macht zu konzentrieren und schwerpunktmäßig diese Ressource zu nutzen. Das kann auf Kosten der Erneuerung anderer Machtressourcen gehen. Funktionsfähig ist institutionelle Macht eigentlich nur, wenn es ein annäherndes Kräftegleichgewicht zwischen Kapital und Arbeit gibt. Wenn sich Gewerkschaften nur auf ihre institutionelle Macht verlassen und ihre strukturelle und vor allem ihre Organisationsmacht nicht erneuern, verschieben sich die Kräfteverhältnisse möglicherweise so weit zuungunsten der Lohnabhängigen, dass früher oder später die Eliten auf den Gedanken kommen, auch die institutionelle Macht so weit zu beschneiden, dass sie wieder den realen Kräfteverhältnissen entspricht. Diese Situation hatten wir Mitte des letzten Jahrzehnts in Deutschland, und es ist keineswegs so, dass diese Option, Gewerkschaften wieder an die Wand zu drängen, nicht mehr da wäre. In vielen Betrieben – wie auch auf der Konferenz deutlich wurde – wird den Interessenvertretungen ihre institutionelle Machtquelle verwehrt. Wer nichts mehr daran setzt, Organisationsmacht zu entfalten und anzuwenden, der muss zumindest die Gefahr in Kauf nehmen, dass auch die institutionellen Machtquellen erodieren.

Die letzte Machtquelle nenne ich gesellschaftliche Macht, aber manche sagen dazu auch Diskursmacht oder *kommunikative Macht*. Sie kann man mit einem einfachen Satz erklären: Die Macht von Lohnabhängigen ist in der Gesellschaft umso wirkungsvoller, als sie nicht als die Macht einer besonderen Interessengruppe gilt, sondern etwas Gesamtgesellschaftliches verkörpert. Es geht also um die Fähigkeit, für alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu sprechen und nicht

nur für eine besondere Interessengruppe. Und es geht auch darum, Machtquellen außerhalb der Betriebe und Unternehmen zu erschließen, Verbündete zu gewinnen, um auf diese Weise durchsetzungsfähig zu werden. Das hängt stark davon ab, wie man mediale Öffentlichkeiten erreicht und die Kommunikationsverhältnisse beeinflussen kann. Das will ich jetzt nicht weiter ausführen. Auf diesen vier Machtquellen basiert letztendlich Gewerkschaftsmacht.

### These III

Die dritte These habe ich im Laufe der Konferenz umformulieren müssen. Sie lautet jetzt: Gewerkschaftliche Erneuerung bedeutet hierzulande in vielen Bereichen, Betrieben und Branchen inzwischen, Konfliktfähigkeit überhaupt erst wieder herzustellen. Es geht zu-

---

**Gewerkschaftliche Macht ist immer abgeleitete Macht. Im Kern geht es, wie man altertümlich gesagt hätte, um Arbeitermacht. Heute würde man sagen um Lohnarbeiter- und Lohnarbeiterinnenmacht.**

nächst nicht um Streikfähigkeit, sondern darum, die Voraussetzungen herzustellen, um überhaupt noch wirkungsvoll und kollektiv Interessen von Belegschaften und Lohnabhängigen vertreten zu können. Ich glaube, das muss man tatsächlich so zur Kenntnis nehmen.

Zwar haben wir auf der einen Seite immer noch Bereiche mit ausgebauter Mitbestimmung. Wir haben aber immer größere Bereiche, wo es gegenwärtig nicht einmal mehr gelingt, basale Mitbestimmungsrechte durchzusetzen und anzuwenden. Sehr zu Recht ist hier viel über niedrigschwellige Maßnahmen gesprochen worden. Es erfordert schon Mut, dass man sozusagen mit einem roten Pulli in den Betrieb geht und sich darüber kenntlich macht. Es bedeutet, an einem Strang zu ziehen mit diesen subversiven Aktionen. Aber all

das deutet darauf hin, dass wir es bereits mit einer dramatischen Erosion von institutioneller Macht zu tun haben.

### These IV

In diesem Zusammenhang komme ich gleich zur vierten These. Der Streik ist die zugespitzteste Form der aktiven Anwendung sämtlicher gewerkschaftlicher Machtressourcen. Ich will das anhand einzelner Punkte illustrieren.

*Erstens:* In einer Streiksituation gibt es in der Regel eine sehr intensive innere Kommunikation im Betrieb, aber auch nach außen, in die Familie, in den Freun-

deskreis hinein – also gegenüber Menschen, die sich ansonsten gar nicht unbedingt für soziale Konflikte, betriebliche Kämpfe oder Lohnauseinandersetzungen interessieren. *Zweitens:* Wenn er gut gemacht ist, erreicht der Streik zumindest eine lokale Öffentlichkeit. Ein großes Problem ist übrigens, dass die vielen Kämpfe zersplittert und lokal geführt werden. Es ist ja gar nicht nur ruhig in diesem Land. Nicht einmal zu Zeiten des sogenannten Krisenkorporatismus, des kooperativen Krisenmanagements 2008/09 war es ruhig. Es waren oft – Uwe Meinhardt hat darauf hingewiesen – die Aktivitäten von Belegschaften, die das Management überhaupt dazu gebracht haben, nicht zu entlassen. Ich habe selbst ein Zulieferunternehmen untersucht, wo das der Fall war. Es brauchte Streiks, um die Firma an Entlassungen zu hindern. Diese Kämpfe werden aber nirgendwo sichtbar. Sie bekommen kaum Öffentlichkeit, und es gibt kaum Austausch darüber, was an Aktivitäten eigentlich entsteht. *Dritter Punkt:* Diejenigen, die sich an Streiks beteiligen, übertreten eine Schwelle. Sie riskieren etwas, selbst wenn sie unter einigermaßen akzeptablen Bedingungen arbeiten und nicht unmittelbaren Repres-

sionen ausgesetzt sind. Die Streikenden treten für etwas ein und werden aktiv. Das ist ein Schritt, der in der Regel auch einen Bewusstseinsbildungsprozess voraussetzt. *Viertens:* Jeder Streik ist, wenn er einigermaßen gut läuft, eine Quelle der Erfahrung von Solidarität. Der Mangel von Solidarität in der Gesellschaft ist hier schon angeklungen. Streiks korrigieren das sehr grundlegend und schaffen eine Grunderfahrung, die für viele heute ein Mangel geworden ist. *Fünftens* erfordern Streiks aktives Überzeugen.

Die Streikenden müssen für etwas eintreten. Und *sechstens* hängen die Streikerfolge mehr

denn je davon ab, dass Streiks sich gesellschaftliche Machtquellen zu eigen machen; also von der Frage, wie ein Streik in der Öffentlichkeit inszeniert wird, welche Unterstützung es außerhalb des Kreises derjenigen gibt, die den Streik tragen. Damit bin ich bei der nächsten These.

### These V

Intelligent geführte und erfolgreiche Streiks bewirken häufig eine Stärkung von Organisations- und gesellschaftlicher Macht der Lohnabhängigen. Das ist nicht immer und zwangsläufig der Fall. Das will ich auch klar sagen. Wir haben eine lange Tradition der südeuropäischen, italienischen, französischen Gewerkschaften, die das Mittel unklug genutzt haben und die sich über verlorene Kämpfe selbst geschwächt haben. Es gibt auch in der Bundesrepublik solche Erfahrungen. Der Streik um die 35-Stunden-Woche in den neuen Ländern, der unnötigerweise verloren wurde, ist so ein Fall, der bis heute nicht richtig aufgearbeitet ist. Das sind Negativerfahrungen, die sich festsetzen können. Es gibt Betriebe in Bayern, da erinnern sich die Beschäftigten noch an die 1950er Jahre und sagen: «Hier bei uns

---

**Der Streik ist die zugespitzteste Form der aktiven Anwendung sämtlicher gewerkschaftlicher Machtressourcen.**

kann nicht gestreikt werden, weil wir in den 1950er Jahren einen Streik verloren haben.» Das lagert sich tief ab im Gedächtnis, aber die Grunderfahrung, auf die Heiner Dribbusch wahrscheinlich schon hingewiesen hat, ist: Wenn Streiks klug angelegt und klug geführt werden, sind sie Motoren für eine starke gewerkschaftliche Organisationsmacht. Es gelingt in diesem Prozess, Mitglieder und vor allem Meinungsführer zu gewinnen, die wiederum andere nachziehen. Das ist keine neue Erkenntnis, aber eine wichtige, die man sich in Erinnerung rufen muss.

### **These VI**

Streik ist aber nicht gleich Streik. Auch das ist auf dieser Konferenz deutlich geworden. Was wir erleben, ist, dass die Gruppen, die kollektive Handlungsbereitschaft haben und möglicherweise in den Streik gehen, inzwischen häufig nicht mehr diejenigen sind, die man klassischerweise im Zentrum gewerkschaftlicher Interessenvertretung gesehen hat. Da gibt es wichtige Veränderungen: Wir haben eine deutliche Zunahme von Streiks im Dienstleistungsbereich. Wir haben sie in Bereichen, wo vorher nichts war oder wo man es sich kaum vorstellen konnte. Das gilt zum Beispiel für den Erzieherinnenstreik, der in aller Munde war und eine enorme gesellschaftliche Wirkung hatte.

Insgesamt werden die Streiks weiblicher. Der hohe Migrantenanteil ist nicht immer neu, das gab es schon. Aber es sind heute zum Teil andere Migranten, die streiken. Es werden Gruppen aktiv, die offenbar nicht mehr bereit sind, die Verschlechterung ihrer Arbeits- und Lebensbedingungen hinzunehmen, und denen man lange Zeit nicht zugetraut hat, sich zu wehren. Unter bestimmten Bedingungen sind prekär Beschäftigte zu gewinnen, sich an einer Aktion zu beteiligen. Ich will das nicht beschönigen. Prekär lebende und arbeitende Menschen dazu zu bringen, aktiv ihre eigenen Interessen wahrzunehmen, ist ausgespro-

chen voraussetzungsvoll. Sie müssen natürlich immer um ihren Job fürchten. Denn selbst der Mini-Job ist noch besser als gar nichts und besser als der Hartz-IV-Prekäre zu unterliegen. Das darf man nicht beiseiteschieben. Es braucht neue Mobilisierungsformen und Formen der Ansprache und vor allem eine authentische Interessenvertretung. Dafür sind hier auf der Konferenz eine ganze Reihe von Beispielen geliefert worden.

Das Entscheidende ist, dass solche Gruppen überhaupt eine realistische Chance sehen, ihre Verhältnisse wirklich zu verändern. Solange es nur beim moralischen Appell bleibt, das Gelegenheitsfenster, wirklich etwas zu verändern, aber nicht da ist, kann man das gleich sein lassen. Aber es gelingt ganz offenkundig, in wichtigen und neuen Bereichen solche Aktivitäten, die dann fast notwendigerweise auch konfliktorische sind, gegenüber den Arbeitgebern hinzubekommen. Das finde ich außerordentlich bemerkenswert.

### **These VII**

Die Herstellung von Konfliktfähigkeit und die Erneuerung durch Streik kann auch ein Mittel sein, die Tendenz zu exklusiver Solidarität, wie wir sie in vielen, selbst in hoch organisierten Stammbeslegschaften vorfinden, wirksam zu konterkarieren und durch andere Handlungsoptionen zu ersetzen. Ich will kurz erläutern, was ich damit meine. Wir haben mehrere Belegschaftsbefragungen in einem großen Automobilwerk, das hier in Baden-Württemberg bekannt ist und einen gewerkschaftlichen Organisationsgrad von über 90 Prozent hat, durchgeführt. Wir haben unter anderem 1.440 produktionsnahe Arbeiter und Angestellte, die Sachbearbeiter und auch die Führungskräfte befragt. Insgesamt etwa 50 Prozent der gesamten Belegschaft. Das dürfte ein Datensatz sein, der in der Bundesrepublik ziemlich einmalig ist.

Die Ergebnisse zeigen: Das Verhältnis der Stammbeschäftigten zu den Leiharbeitern ist

noch ambivalent. Also man sagt: «Die helfen, unsere Arbeitsplätze sicherer zu machen.» Aber es gibt Mehrheiten, die sagen: «Die gehören nicht zur Betriebsfamilie und verstärken die Konkurrenz im Betrieb.» Am wichtigsten ist aber die Frage: «Glauben Sie, dass eine Gesellschaft, die jeden mitnimmt, auf Dauer überlebensfähig ist?» Mit ihr wird sozusagen Sozialdarwinismus getestet. 51 Prozent der befragten Produktionsarbeiter bejahten diese Aussage. Ich will das nicht moralisieren, aber wir stoßen hier auf ein altbekanntes Phänomen: Gruppen, die sich selbst im sozialen Abstieg wähnen oder darum kämpfen, ihren sozialen Status zu halten, tragen die Konkurrenz oft mit dem Mittel des Ressentiments aus. Das ist aber keine durchgängige Tendenz. Dieselben Arbeiter, die wir befragt haben, sagen auch mit großer Mehrheit, dass der Reichtum gerechter verteilt werden könnte. Sie betonen, dass es in dieser Gesellschaft ungerecht zugeht, dass es keine Mitte mehr, sondern nur noch oben und unten gibt, und dass sie permanent unter der Standortkonkurrenz leiden. In derselben Belegschaft haben wir 20 Prozent der Beschäftigten in der Produktion als ausgesprochene Systemkritiker identifiziert. Es gibt aber auch, und das ist die größte Gruppe, über 30 Prozent sogenannter Wettbewerbsindividualisten. Die kritisieren den Kapitalismus zwar auch, aber sie gehen davon aus, dass er nicht zu beseitigen ist, und entscheiden sich für die Anpassung. Nach dem Motto: Weil keine Handlungsalternative zum Schweinesystem sichtbar ist, will ich sozusagen bei den Schweinen sein.<sup>1</sup>

Diese widersprüchlichen Tendenzen selbst unter gewerkschaftlich hoch organisierten

Beschäftigten führe ich deshalb an, weil ich glaube, dass diese Haltung zu exklusiver Solidarität kein Sachzwang und keine naturwüchsige Tendenz ist. Tatsächlich hängt es von den Aktiven, von den Interessenvertretungen, von den Gewerkschaften, von euch und von uns allen ab, ob die Systemkritik laut wird und eine Stimme kriegt oder ob diese Tendenz zu exklusiver Solidarität verstärkt wird. Wenn man 20 Jahre lang nichts anderes gemacht hat, als einen Wettbewerbspakt nach dem anderen zu beschließen – ich will das nicht generell und pauschal kritisieren –, und keine Alternative mehr sichtbar wird, dann ist das zumindest indirekt eine Stärkung der Tendenz zu exklusiver Solidarität. Nur wenn es eine Chance auf Veränderung gibt, bricht sich das, was an gesellschaftskritischer Haltung da ist, tatsächlich Bahn. Damit bin ich bei meiner letzten These.

### **These VIII**

«Erneuerung durch Streik.» Das Motto bringt auf den Punkt, worum es geht. Allerdings muss man auch klar sehen: Es gibt radikale Streiks, die von *business unions* in den USA geführt werden. Da wurde sogar geschossen. Und es gibt sehr unpolitische Berufsgewerkschaften, die manchmal monatelang gestreikt haben. Ich glaube das, was auf dieser Konferenz diskutiert worden ist, ist schon etwas anderes. Hier geht es um den Streik auch als Mittel gewerkschaftlicher Erneuerung. Solidarität muss eingebunden sein oder eingebunden werden in so etwas wie eine Perspektive, in eine Vision von einer anderen Gesellschaft.

Im Jahr 2012 hat der Gründer des Weltwirtschaftsforums von Davos, Klaus Schwab, ge-

---

**Und in diesem Sinne waren Streiks sozusagen immer Schulen, die der Bewusstseinsbildung dienten. Selbst wenn Streiks verloren gehen, können sie immer noch die Funktion haben, dass mehr Klarheit entsteht, wohin die Reise eigentlich gehen soll.**

sagt: «Die Welt leidet an einem Burnout-Syndrom. Diese Art von Kapitalismus ist nicht überlebensfähig und passt nicht mehr in die Zeit.» Natürlich hat er das gesagt, um den Kapitalismus zu retten. Nur das Verrückte ist ja, dass diese Aussage radikaler und klarer war, als das meiste, was wir in der Krise aus vielen gewerkschaftlichen Stäben gehört haben. Da wurde viel über pragmatisches Krisenmanagement in einer Situation gesprochen, in der sich konventionelle Ökonomen kritisch zu Wort meldeten und selbst Hans-Werner Sinn von einem Systemfehler, der die globale Finanz- und Wirtschaftskrise ausgelöst habe, sprach. Wenn aber die Gegenseite über Systemfehler redet, dann meint sie natürlich andere als wir. Deshalb darf man ihr dieses Thema nicht überlassen. Und das ist es, worum es mir geht: Die Debatte über eine konfliktorientierte Gewerkschaftspolitik muss dringend verbunden werden mit der Debatte über ei-

ne andere, solidarische Gesellschaft. Und in diesem Sinne waren Streiks sozusagen immer Schulen, die der Bewusstseinsbildung dienten. Selbst wenn Streiks verloren gehen, können sie immer noch die Funktion haben, dass mehr Klarheit entsteht, wohin die Reise eigentlich gehen soll. Ich glaube, da gibt es noch großen Nachholbedarf. Aber es ist wichtig, dass man mit der Debatte überhaupt anfängt. In diesem Sinne ist für mich diese Konferenz «ein Zeichen der Hoffnung», um ein Jedi-Zitat aus einem der Star-Wars-Filme zu gebrauchen: Es ist noch keine Schlacht geschlagen, schon gar nicht gewonnen, aber wir sehen ein Zeichen der Hoffnung.

Vielen Dank.

<sup>1</sup> Vgl. dazu ausführlich Dörre, Klaus/Happ, Anja/Matuschek, Ingo (Hrsg.): Das Gesellschaftsbild der LohnarbeiterInnen. Soziologische Untersuchungen in ost- und westdeutschen Industriebetrieben, Hamburg 2013, S. 208.

Rabea Hoffmann

## NEUPACK: ARBEITSKAMPF IN EINEM GEWERKSCHAFTSFEINDLICHEN UNTERNEHMEN

INTERVIEW MIT MURAT GÜNES

Mit neun Monaten und neun Tagen war der Streik für einen Haustarifvertrag beim Verpackungshersteller Neupack im Jahr 2012/13 in Hamburg-Stellingen und Rotenburg/Wümme einer der längsten in der Geschichte der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). Die Ausdauer der Streikenden war vor dem Hintergrund ihrer oftmals prekären Arbeitsverhältnisse und des gewerkschaftsfeindlichen Klimas im Unternehmen besonders beachtlich. Der Streik endete nicht mit einem Tarifvertrag, sondern mit einer Betriebsvereinbarung und mit einigen Kündigungen, von denen auch der Betriebsratsvorsitzende Murat Günes betroffen war. Mittlerweile hat das Arbeitsgericht Hamburg allerdings den Antrag der Firmenleitung von Neupack abgewiesen, eine Kündigung des Betriebsratsvorsitzenden durchzusetzen. Im Interview beschreibt Murat Günes Ziele und Taktiken des Neupack-Streiks und zieht Bilanz, was für zukünftige Kämpfe aus dem Streik gelernt werden kann.

### Woher kam die Streikbereitschaft deiner Kolleginnen und Kollegen?

Viele wurden jahrelang nur heruntergemacht und haben seit 12, 13 Jahren keine Lohnerhöhung mehr bekommen. Wir hatten drei zentrale Forderungen: gerechte Löhne, Arbeitsplatzsicherung und einen altersgerechten Arbeitsplatz. Man muss aber sagen: Bei Neupack hat es der Unternehmer geschafft, die Belegschaft zu spalten. Bei einigen war der Lohn sittenwidrig, weil er unter 53 Prozent des Flächentarifvertrages lag. Dadurch waren

viele vom Staat abhängig. Etwa 15 Kolleginnen und Kollegen haben bei einer Vollzeitbeschäftigung nicht einmal 1.000 Euro verdient. Andere, Angestellte und Vorgesetzte, verdienen bis zu 140 Prozent über dem Flächentarifvertrag der chemischen Industrie. Sie haben sich dann auch nicht am Streik beteiligt.

### Was hat den Streik ausgelöst? Gab es ein besonderes Ereignis?

Da gibt es eine Vorgeschichte. Es hatte schon länger in der Belegschaft gebrodelt. Wir, einige aktive Gewerkschafter im Betrieb, haben 2010 eine Entscheidung getroffen. Uns war klar, dass wir alleine unsere Forderungen nicht durchsetzen können. Wir hatten versucht, mit dem Arbeitgeber einen Tarifvertrag auszuhandeln. Er ignorierte uns, leitete bei jeder Gelegenheit rechtliche Schritte gegen uns ein, zahlte unsere Löhne nicht. Es gab Abmahnungen und Kündigungen. Um unser Ziel zu erreichen, mussten wir die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder erhöhen. Dazu haben wir die Betriebsratswahl genutzt und sind mit drei Schlagworten reingegangen: «IG BCE – Solidarität und Tarifvertrag.» Erst 2011 haben wir es geschafft, den unternehmerfreundlichen Betriebsrat zu kippen. Wir haben sofort den Vorsitzenden ausgewechselt. Dann haben wir eine Tarifkommission wählen lassen und die Belegschaft nach ihren Forderungen befragt. Der Arbeitgeber weigerte sich weiterhin, Verhandlungen zu führen, bis wir im Mai 2012 mit einem Warnstreik gedroht haben. Als er dann im Oktober unseren Vorschlag ablehnte, war das der Startpunkt für unseren Streik.

**Wie hat sich euer Streik ausgewirkt?**

In der ersten Streikwoche haben wir die Produktion zu circa 90 Prozent gestoppt. Von den knapp 200 Beschäftigten haben etwa 110 Kolleginnen und Kollegen gestreikt. Danach wurden polnische Leiharbeiternehmer als Streikbrecher eingesetzt. Mit dieser Mannschaft wurde weitergearbeitet. Allerdings belief sich die Produktion schätzungsweise auf nur 30 Prozent.

**Aber dann wurden doch auch viele Abnehmerbetriebe nicht beliefert?**

Doch, leider. Wir hatten hohe Lagerreserven. Das war ein Nachteil für uns. Aber ich habe gehört, dass Neupack ein paar wichtige Kunden, besonders im Ausland, verloren hat, weil er nicht mehr liefern konnte.

**Aber ihr wurdet auch unter Druck gesetzt?**

Beleidigungen waren auch vorher an der Tagesordnung. Aber im Streik sind wir stark unter Druck gesetzt worden. Es gab einen rechtlichen Kampf. Neupack ist wegen jeder Kleinigkeit zum Arbeitsgericht gegangen und hat einstweilige Verfügungen erwirkt. Im Sinne von: «Wir dürfen vor dem Tor keine Kollegen anhalten, ansprechen und überzeugen.» Das haben die Arbeitsgerichte Hamburg und Verden bestätigt. Parallel dazu habe ich persönlich ein Verfahren bekommen. Außerdem wurde 15 Kolleginnen und Kollegen gekündigt, darunter auch mir. Seit Beginn des Streiks haben neun Kolleginnen und Kollegen den Betrieb selbst verlassen. Das alles hat uns ein bisschen demoralisiert, aber wir sind trotzdem stark geworden und stark geblieben.

**Was für eine Rolle hat die Öffentlichkeit gespielt? Wie wichtig waren Unterstützung und Solidarität von außen?**

Uns haben viele andere Betriebe und auch andere Gewerkschaften finanziell unterstützt: ver.di, die IG Metall, die EVG (Eisen-

bahn- und Verkehrsgewerkschaft). Viele haben mit uns zusammen vor dem Tor gestanden. Es gibt einige Kollegen und Kolleginnen, die bis heute noch vorbeikommen. Außerdem hat DIE LINKE eine große politische Rolle gespielt. Insbesondere, um einen Namen zu nennen: Kersten Artus in Hamburg. Und unser Solikreis hat eine sehr große Rolle gespielt, besonders was die Öffentlichkeitsarbeit angeht. Das haben sie sehr gut gemacht. Sie haben zum Beispiel im Stadium von St. Pauli auf allen vier Tribünen Transparente hochgehalten. Pressemäßig kann ich sagen: Die linke Presse war auf unserer Seite, aber die Springergruppe war natürlich gegen uns. Sie haben eine total einseitige Berichterstattung gemacht.

**Nach drei Monaten habt ihr die Streikstrategie gewechselt. Warum?**

Unser Ursprungskonzept war, Neupack solange finanziell zu schaden, bis sich das Unternehmen an den Verhandlungstisch setzt. Im Vollstreik haben wir das zwar geschafft, aber der Arbeitgeber blieb stur und wollte trotzdem keinen Tarifvertrag. Deshalb hat die IG BCE gemeint, gut, dann ändern wir die Streikstrategie, und hat das durchgesetzt. Ziel war, mit einem Flexi-Streik den Produktionsablauf zu stören. An sich war das auch eine gute Idee.

**Aber?**

Während des Vollstreiks konnten viele Waren nicht geliefert werden. Durch den Flexi-Streik ist Neupack wieder lieferfähig geworden. Wir waren einen Tag draußen, dann fünf Tage drinnen und haben gearbeitet, dann fünf Tage draußen und so weiter. Ein Resultat war, dass das Unternehmen die leeren Lager wieder auffüllen konnte. Zudem war ja noch die Reservemannschaft aus Streikbrechern im Betrieb. Wir hatten den Flexi-Streik anders geplant. Wir haben gesagt, dass wir viel flexibler streiken. Reingehen, ein paar

Stunden arbeiten und wieder rausgehen. Oder wir sagen: Wir kommen morgen zum Arbeiten rein und dann bleiben wir doch draußen. Oder die Frühschicht geht rein, arbeitet, aber die Spätschicht arbeitet dann plötzlich nicht mehr. So wäre die Produktionsplanung unkalkulierbar geworden. Das hat aber leider nicht funktioniert.

### **Warum nicht?**

Weil die IG BCE das nicht umgesetzt hat. Die Landesbezirksleitung aus Hannover hat die Entscheidungen getroffen, ohne uns zu fragen. Wir haben ihnen unsere Einschätzung mehrmals schriftlich geliefert. Dafür haben wir auf die Produktionsplanung geguckt, wir sind die Feiertage und die Urlaubsplanung durchgegangen. Dadurch konnten wir genau einschätzen, wie wir der Produktion am meisten hätten schaden können. Zentral für die Strategie waren die Unkalkulierbarkeit sowie die Neuwahl der betrieblichen Streikleitung und ihre Verankerung in Hamburg und Rotenburg. Wir haben keine Rückmeldung von der IG BCE bekommen.

Obwohl wir unsere eigene Meinung vertreten haben, konnten wir sie nicht durchsetzen. Denn bei einem Streik hat eben die Gewerkschaft die materiellen und rechtlichen Mittel in der Hand, und nicht wir. Abgesehen davon hat die IG BCE auch eine finanzielle Rolle gespielt, die sehr gut war. Das muss ich ehrlich sagen. Sie haben die vollen Löhne der Kolleginnen und Kollegen bezahlt. Die IG BCE war seit 41 Jahren nicht mehr im Streik, die Streikkasse war voll. Und deswegen war das kein Problem.

**Nach über neun Monaten habt ihr euch mit dem Unternehmer statt auf den geforderten Tarifvertrag auf eine Betriebsvereinbarung geeinigt. Wie bewertest du das Ergebnis?**

Weil der Streik am Ende nicht ausreichte, um den Arbeitgeber wirksam unter Druck zu set-

zen, mussten wir eine Betriebsvereinbarung abschließen. Dazu habe ich zwei Meinungen. Ich persönlich finde das Ergebnis mau. Aber wenn ich das mit Blick auf die gesamte Belegschaft betrachte, sehe ich es als Erfolg, dass wir immerhin die Tätigkeitsbeschreibungen durchgesetzt haben. Das hilft vielen Kollegen und Kolleginnen, die jahrelang nicht gemäß ihrer Leistung bezahlt wurden. In Zukunft kann das nicht mehr passieren. Bei 40 Prozent der Belegschaft erhöhen sich die Stundenlöhne um 4 Euro. Auch das Urlaubsgeld, die Zulagen für Nacht-, Spät- und Wochenendarbeit sowie die Urlaubstage wurden erhöht und vereinheitlicht. Die Wochenarbeitszeit wurde um eine beziehungsweise um zwei Stunden verringert. Die Belegschaft hat etwas bekommen. Allerdings keinen Tarifvertrag. Also nicht das, was wir eigentlich wollten.

### **Wo siehst du rückblickend die Stärken und wo die Schwächen eures Streiks?**

Wir haben jeden Morgen unsere Versammlung gemacht und dort über Aktionen der nächsten Tage beraten. Wer geht hin, was machen wir? Immer wieder haben wir auch spontan Aktionen gemacht. Der Zusammenhalt war wichtig. Wir haben die Leute jeden Tag motiviert. Mit den neuesten Zahlen, mit dem Personal und mit der Produktionszahl. Alles haben wir weitergeben. So würde ich das wieder machen. Es war ein großer Erfolg, dass eine Belegschaft, in der außer mir niemand Streikerfahrung hatte, überhaupt gestreikt hat. Wir haben eine tolle Kollegialität und besondere Stimmung erlebt. Das hat die Jungs und unsere Forderung bestärkt. Jetzt sagen viele: Wir haben zwar diesen Kampf verloren, aber wir müssen uns auf die Zukunft, auf einen künftigen Kampf konzentrieren. Wir fordern weiterhin einen Tarifvertrag. Wir haben aber auch Fehler gemacht. Als die Streikbrecher aus Polen angekommen sind, hätten wir an dem Tag wieder rein-

gehen und den Flexi-Streik anfangen sollen, ohne vorher die Zustimmung der IG BCE abzuwarten. Wir hätten selbst entscheiden sollen. Das haben wir falsch kalkuliert und das war unser großer Fehler.

Aber ich habe auch mit meinen Kolleginnen und Kollegen diskutiert: Die Belegschaft war in der ersten Woche noch nicht «reif» dafür. In den drei Monaten draußen haben die Solidarität, der Solikreis, die Kolleginnen und Kollegen aus anderen Betrieben, aber auch das Interesse aus der Politik und von den Medien die Jungs richtig fit gemacht. Die sind stark geworden. In der ersten Woche waren sie wahrscheinlich noch nicht so stark.

### **Was kann in streiktaktischer Hinsicht als positive Erfahrung auf andere Auseinandersetzungen übertragen werden?**

Streiks müssen demokratisch sein. Die Streikenden sollten selbst entscheiden, wie man den Streik führt. Denn jeder Betrieb ist anders, jede Unternehmenskultur und jede Belegschaft ist anders. Deswegen meine ich auch, dass jede streikende Belegschaft das alles selbst kalkulieren muss. Wenn die Gewerkschaft nur von außen kommt und sagt, macht das so und so, funktioniert das nicht. Dann kann jeder Streik kaputtgehen.

**Vielen Dank.**

Wolfgang Hoepfner

## «GLÜCK GEHÖRT DAZU»

### NEUE STRATEGISCHE ANSÄTZE BEIM STREIK 2011 IM ÖFFENTLICHEN PERSONENNAHVERKEHR IN BADEN-WÜRTTEMBERG

Der Auslöser war vergleichsweise banal. Seit mehr als fünf Jahren verhandelten ver.di und der kommunale Arbeitgeberverband (KAV) Baden-Württemberg über eine neue Entgeltordnung für den 2003 bis 2005 als «Vorläufer» des Tarifvertrages des öffentlichen Dienstes (TVöD) eingeführten Tarifvertrag Nahverkehr Baden-Württemberg (TV-N). Im Herbst 2010 sagte der Arbeitgeberverband erneut eine geplante Verhandlungsrunde kurzfristig ab und bot mehr als sechs Monate später einen neuen Termin an. Dies war der Tropfen, der das Fass zum Überlaufen brachte. Am Ende des Tages kündigte die ver.di-Tarifkommission den Manteltarifvertrag TV-N zum 31. März 2011.

#### Rückblende

Seit den 1990er Jahren stand der öffentliche Personennahverkehr (ÖPNV) bundesweit unter erheblichem Kostendruck. Dazu kam die Unsicherheit, ob nicht die EU-Kommission, wie in anderen Bereichen der Daseinsvorsorge, Wettbewerb über verpflichtende Ausschreibungen vorschreiben würde. Die Arbeitgeber reagierten mit erheblichen Reorganisationen, Aufspaltungen sowie Tariffucht durch «Billigtöchter» und verkauften zum Teil öffentliche Betriebe. Die damalige Gewerkschaft Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV) und ihre Nachfolgerin ver.di reagierten mit einer Defensivstrategie auf Bundesebene und versuchten gar nicht erst, sich zu wehren.

In Baden-Württemberg konnten zwar Verkäufe, Aufspaltungen und Tariffucht weitgehend verhindert werden, dafür mussten allerdings bei der Einführung des TV-N erhebliche Verschlechterungen bei Einkom-

men und Arbeitszeit hingenommen werden. Bei Tariferhöhungen und Arbeitszeit blieb der ÖPNV in Baden-Württemberg an den öffentlichen Dienst von Bund und Kommunen angekoppelt. Die Beschäftigten waren ziemlich demoralisiert, die Kampfkraft war fraglich und der traditionell hohe gewerkschaftliche Organisationsgrad bröckelte massiv. Trotz aller Rückschläge gab es aber eine sehr intensive basisorientierte Diskussion mit dem Ziel der Wiedergewinnung der Offensive. Als der TV-N im Jahr 2010 gekündigt wurde, stellte sich daher ein Forderungspaket mit vielen nahverkehrstypischen, von der Basis eingebrachten Forderungen quasi von selbst zusammen. Hierzu zählten:

- eigenständige Verhandlungen bei Lohn und Arbeitszeit,
- 100 Prozent Weihnachtsgeld,
- Umwandlung der «leistungsorientierten Bezahlung» des Lohntarifabschlusses 2010 in zwei freie Tage für alle und
- als Gewerkschaftskomponente: 50 Euro pro Monat zusätzliche Altersvorsorge für ver.di-Mitglieder.

Gleichzeitig gab es intensive Strategiediskussionen. Aufgrund einer Analyse von Arbeitskämpfen im öffentlichen Dienst der letzten Jahre war klar: Es mussten neue Instrumente her, um die Forderungen erfolgreich durchzusetzen. Der bisherige «Vollstreik» des Fahrpersonals und der Werkstätten zeigte immer weniger Wirkung. So freute sich der Berliner Finanzsenator während des Streiks der Berliner Verkehrsbetriebe (BVG) 2010 über die Einsparungen. Jeder Streiktag bedeute weniger Lohn- und weniger Energiekosten für die von der Stadt finanzierten

defizitären Verkehrsbetriebe. «Ver.di streikt nicht gegen die BVG, sondern gegen die Bürger», so der damalige Berliner Finanzsenator Thilo Sarrazin. Insgesamt war die Analyse, dass Streiks im öffentlichen Dienst nur dann erfolgreich sind, wenn ein Mindestmaß an öffentlicher Sympathie für die Forderungen vorhanden ist.

### **Öffentlichkeitsarbeit und flexible Streiktaktik**

Klar war schnell, dass daher in der Auseinandersetzung das Ziel verfolgt werden sollte: eine möglichst geringe Belastung der Fahrgäste bei möglichst hohem Einnahmeverlust für die Betriebe. Über eine intensive Pressearbeit, die jeden Verhandlungsschritt und jede Arbeitgeberweigerung an eine (durchaus interessierte) Öffentlichkeit meldete sowie den Medien ausreichend Informationen zu Arbeitsbedingungen und zur Bezahlung an die Hand gab, wurde schon vor den ersten Warnstreiks Verständnis und Sympathie geweckt.

In den größeren Betrieben wurden Funktionsbereiche identifiziert, die streikbereit waren und mit relativ kleinem Aufwand relativ viel «Schaden» anrichten konnten. Dazu gehörten zum Beispiel die Werkstätten, die Betriebsaufsicht, die Verkaufsstellen und die (Fahrschein-)Automatenwartung. Weiterhin wurden bei den ersten Warnstreiks auch «wellenförmige» und «softe» Aktionen getestet, wobei die beteiligten Betriebe an aufeinanderfolgenden oder nur an halben Tagen streikten. In Streikversammlungen, Vertrauensleutesitzungen und Mitgliederversammlungen wurden die Ergebnisse diskutiert und bewertet. So wurde der Halbtagesstreik nach einer Erprobungsphase verworfen. Nach weiteren erfolglosen Verhandlungsrunden, in denen die Arbeitgeber mehrere «Tabus» formulierten und insgesamt weiter Sympathie in der Öffentlichkeit spürbar war, erbrachte die Urabstimmung ein Ergebnis

von 96,8 Prozent Zustimmung für den Arbeitskampf.

Nun kam eine flexible Streiktaktik zum Tragen: In den größeren Betrieben wurden Funktionsbereiche wie die Werkstätten, die Verkaufsstellen, die Automatenwartung und der Prüfdienst in längeren Intervallen bis zu einer Woche, zum Teil aber auch durchgehend bestreikt. Dies wirkte sich sowohl auf die Wartung der Fahrzeuge als auch auf die Einnahmen der Betriebe massiv aus. Gleichzeitig führen die Bahnen weiter. Die einzige Einschränkung für die Passagiere war, dass ihre Tickets zum Teil nicht abkassiert wurden. Rechnet man die Fahrunterbrechungen in den großen und kleinen Betrieben zusammen, so gab es pro Woche maximal einen Streiktag des Fahrdienstes, der von ver.di vorher aber auch noch angekündigt wurde. Für die Motivation der Streikenden waren insbesondere die gemeinsamen Streikversammlungen aller Beschäftigtengruppen mit zentraler Streikgelderfassung wichtig, die gegenüber früheren dezentralen Versammlungen mehr Austausch und mehr Wir-Gefühl erzeugten. Auch Aktionen wie gemeinsames Blutspenden der Streikenden stärkten das Zusammengehörigkeitsgefühl und förderten die öffentliche Unterstützung.

### **Aussperrung als taktischer Fehler**

Die Arbeitgeber waren paralysiert, da sie weder mit der Kampfkraft insgesamt noch mit diesem flexiblen Streikverlauf gerechnet hatten. Deswegen unterlief ihnen ein folgenschwerer taktischer Fehler. Das größte Unternehmen, die Stuttgarter Straßenbahnen AG (SSB), stellte am 25. Oktober 2011 den Betrieb ein. Offiziell geschah dies aus Sicherheitsgründen. Aufgrund des Werkstattstreiks hatte es keine regelmäßigen Wartungen der Fahrzeuge gegeben. Faktisch war es aber die erste Aussperrung im öffentlichen Dienst seit 1945.

Nun hatten die Arbeitgeber vollends die öffentliche Meinung gegen sich aufgebracht. Die Oberbürgermeister schalteten sich hinter den Kulissen mit der Anweisung an ihre Geschäftsführer und Vorstände ein, schnellstmöglich einen Tarifabschluss hinzukriegen. Mit einer Notdienstvereinbarung konnte der Betrieb der SSB nach zwei Tagen wiederaufgenommen werden. Am 3. November kam es dann zu einer Einigung, die für ver.di zentrale Punkte beinhaltete: 100 Prozent Weihnachtsgeld, zwei freie Tage für alle durch die Umwandlung der leistungsorientierten Bezahlung sowie zur «Gesichtswahrung» der Arbeitgeber ein verklausulierter Einstieg in die «Gewerkschaftskomponente» über die Berufshaftpflicht. Ein Sonderkündigungsrecht für die Abkoppelung vom TVöD, erstmalig zum 30. September 2014, wurde ebenfalls vereinbart, um perspektivisch darüberliegende Abschlüsse zu erreichen.

Das materielle Volumen bei der Neubestimmung der Eingruppierung betrug je nach Entgeltgruppe zwischen 2,1 und 4,5 Prozent, wobei die unteren Entgeltgruppen stärker profitierten. Die Urabstimmung brachte eine Akzeptanz von 82,4 Prozent. Die Streikstrategie, die auf die Zustimmung der Bevölkerung setzte, den Kampf um die öffentlichen Meinung aufnahm und gleichzeitig von einer hohen Beteiligung der Beschäftigten geprägt war, hat sich als erfolgreich erwiesen. Seit der Vorbereitung des Arbeitskampfes bis heute ist der Landesfachbereich Verkehr innerhalb von ver.di «Musterbereich» mit einer weit über dem Durchschnitt liegenden positiven Mitgliederentwicklung. Die aktiven Gewerkschafterinnen und Gewerkschafter im Landesfachbereich haben immer schon behauptet: «Die beste Mitgliederwerbung ist eine aktive und kämpferische Tarifpolitik» – was zu beweisen war und bewiesen wurde.

Rabea Hoffmann

## 126 TAGE - «EIN STREIK STEHT, WENN MAN IHN SELBST MACHT»

ÜBER DEN ERFOLG FESTEN ZUSAMMENHALTS  
UND GUTER ÖFFENTLICHKEITSARBEIT BEIM STREIK  
IM CALL-CENTER S-DIREKT IN HALLE

Wenn die Geschäftsleitung von S-Direkt in Halle, einem Dienstleister der Sparkassen, nicht so drastisch gegen das Verteilen von Flugblättern an die Beschäftigten vorgegangen wäre, hätte die kleine ver.di-Betriebsgruppe vielleicht gar nicht so viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Statt wie bisher die Flugblätter klangheimlich einzusammeln, hatte sie versucht, ver.di-Vertreterinnen und -vertreter aus dem Unternehmen zu werfen, wogegen sich diese gewaltlos, aber bestimmt zur Wehr setzten.

Probleme im Betrieb gab es viele: angefangen bei dem Niedriglohn der rund 800 Beschäftigten, der sich bei einer Vollzeitstelle von 40 Stunden gerade mal auf 960 Euro netto belief und seit 1996 nicht mehr erhöht worden war. Etwa 10 bis 15 Prozent der Kolleginnen und Kollegen waren aufgrund des geringen Lohnes auf Aufstockungen durch den Staat angewiesen. Dazu kamen miserable Arbeitsbedingungen: regelmäßige Sechs-Tage-Wochen und weniger als drei Quadratmeter Arbeitsfläche pro Angestellter/Angestelltem. «Ein Biohuhn hat mehr Platz», kommentierte der Betriebsratsvorsitzende Thomas Bittner.

Durch einen Engpass an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde die Spaltung der Belegschaft in eine Abteilung mit besseren und eine mit schlechteren Arbeitsbedingungen vorübergehend aufgeweicht. In der einen Abteilung, im sogenannten Inbound-Center, nehmen die Angestellten Anrufe von Kundinnen und Kunden der Sparkassen an und beantworten beispielsweise Fragen zu *bro-*

*kerage*, Aktien und Höhe des Kontostands. Im sogenannten Outbound-Center müssen die Angestellten aktiv Kundinnen und Kunden anrufen und teilweise im Extrabereich Marktforschung arbeiten. Dort war per Mail von der Geschäftsleitung untersagt worden, die Fenster zu öffnen oder unangemeldet auf die Toilette zu gehen. Generell ist es anstrengender und erfordert mehr Überwindung, Kundinnen und Kunden selbst anzurufen als Anrufe entgegenzunehmen.

Als es zu dem Engpass an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kam, wurden Beschäftigte teilweise im wahrsten Sinne des Wortes von der Geschäftsleitung zur Tätigkeit im Outbound-Center zwangsverpflichtet. Teilweise bekamen die Kolleginnen und Kollegen eine E-Mail mit der Anweisung, am selben Tag vier Stunden im Inbound-Bereich und drei bis vier Stunden im Outbound-Bereich arbeiten zu müssen. «Praxis der Fremdbestimmung» nennt Betriebsgruppenvorsitzende Iris Kiesler-Müller dieses Vorgehen der Geschäftsleitung, mit der die «Inbounders» für die Anliegen der «Outbounders» gewonnen werden konnten. Eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen wurde zur Forderung der gesamten Belegschaft und überwand alte Spaltungen.

Grundlage für die Verankerung von ver.di im Betrieb war die Hartnäckigkeit der Betriebsgruppe, die Unterstützung vom ver.di-Fachbereichsleiter Stefan Wittmann erhielt. Ende 2011 kam es zu der ersten öffentlichen ver.di-Mitgliederversammlung, auf der auch der Betriebsgruppenvorstand gewählt wurde. Bis Anfang 2012 stieg die Zahl der Ge-

werkschaftsmitglieder von zwölf auf über 250 an, das entspricht knapp einem Drittel der Belegschaft. Unter den Mitgliedern herrschte eine hohe Streikbereitschaft.

Die Grundforderung an die Geschäftsleitung war die Schaffung eines Haustarifvertrags. Darin sollte unter anderem die Anhebung des Stundenlohns auf mindestens 8,50 Euro brutto sowie die Entfristung bestehender Arbeitsverhältnisse, die zwei Drittel der Belegschaft betraf, geregelt werden. Außerdem wurden transparente Richtlinien für befristete Leistungszulagen gefordert. Zusätzlich kämpfte die Belegschaft für die Verbesserung ihrer Arbeitszeit und Arbeitsplatzgestaltung: keine sich häufenden Sechs-Tage-Wochen mehr, ausreichend große Arbeitsflächen und angemessene Raumtemperaturen im Sommer. Hinzu kam die Forderung nach der Abschaffung der entmündigenden Vorgänge im Outbound-Center.

Als zwei Monate Verhandlungen zu keiner Einigung über einen Haustarifvertrag führten, beteiligten sich zwei Drittel der Belegschaft im Mai 2012 an einem 24-stündigen Warnstreik. Für fast alle war dies die allererste Streikerfahrung ihres Lebens. Da der Warnstreik zu keinem Ergebnis führte, wurde im Juni 2012 dann richtig gestreikt. Ursprünglich waren nur zwei Streiktage geplant. Am ersten Tag wurde vor dem Haus gestreikt, am zweiten Tag blockierten die Beschäftigten mit einer Demonstration einen der wichtigsten Verkehrsknotenpunkte in Halle. Mit etwa 260 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern war mehr als die Hälfte der in der sogenannten Produktion, also im In- und Outbound-Bereich tätigen Beschäftigten dabei. Aufgrund ausbleibender Ergebnisse wurde der Streik täglich verlängert. Er dauerte insgesamt 126 Tage und endete mit dem Abschluss eines Haustarifvertrags.

Da Beschäftigte in einem Call-Center nur über eine geringe strukturelle Macht verfügen, spielen für den erfolgreichen Streikaus-

gang die Öffentlichkeit und externe Unterstützung eine nicht zu unterschätzende Rolle. Denn selbst bei einer 100-prozentigen Stilllegung des Betriebes kann durch externe Dienstleister ein Großteil der Aufgaben übernommen werden. Auch in Halle griff der Arbeitgeber zum Mittel der Auslagerung und setzte Streikbrecher in Form befristeter Beschäftigter ein, um den Streik ins Leere laufen zu lassen. Ein Vorteil der Streikenden war jedoch, dass ihr Unternehmen für die Sparkassen arbeitet. Ihre schlechten Arbeitsbedingungen stießen auf großes öffentliches und mediales Interesse und durch die Rufschädigung der Sparkassen wurde die Geschäftsleitung der S-Direkt zusätzlich unter Druck gesetzt. Die Streikenden erfuhren Unterstützung von Personalräten und Angestellten der Sparkassen, von der Stadt Halle und ihren Bürgerinnen und Bürgern, von anderen Beschäftigten, von Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern sowie vom ver.di-Vorsitzenden Frank Bsirske, von Mitgliedern der Parteien DIE LINKE und SPD und deren Fraktions- und Parteivorsitzenden Gregor Gysi und Sigmar Gabriel.

Tageszeitungen, Radiosender und Fernsehen berichteten von dem Arbeitskampf der S-Direkt-Beschäftigten. Die Streikenden selbst nutzten das Internet und soziale Medien wie Facebook, um ihr täglich erscheinendes Streiktagebuch, ihre Forderungen und ihre Situation weiter publik zu machen. Doch es blieb nicht bei einer virtuellen Präsenz. Durch öffentlichkeitswirksame Aktionen wie dem «Streik on Tour», bei denen die Streikenden gemeinsam in verschiedene Städte reisten und dort die Sparkassenfilialen besuchten, um auf ihren Arbeitskampf aufmerksam zu machen, gewannen die Streikenden viel Aufmerksamkeit und Sympathie. In Halle selbst gelang es ihnen, durch ihre ständige Präsenz in Form einer Mahnwache in der Innenstadt und andere Aktionen eine breite öffentliche Unterstützung zu erlangen.

Bemerkenswert an dem Streik im Call-Center Halle war das Durchhaltevermögen der streikenden Belegschaft. Nur zwei Kollegen brachen im Laufe der 126 Tage den Streik ab. Dass es überhaupt dazu kam, ist der unermüdlichen Arbeit eines Teils des Betriebsrates zu verdanken und der Bereitschaft von ver.di, zusammen das Wagnis einzugehen, eine von Befristung, hoher Rechtlosigkeit und niedrigen Löhnen betroffene Belegschaft gewerkschaftlich zu organisieren. Aber auch Anmaßung, Arroganz und gewerkschaftsfeind-

liche Aktivitäten der Geschäftsleitung der S-Direkt trugen dazu bei, die Belegschaft zu mobilisieren.

Die fehlende strukturelle Macht der Beschäftigten konnte über eine große mediale und gesellschaftliche Öffentlichkeit aufseiten der Streikenden zum Teil kompensiert werden. Dass überhaupt so eine große Öffentlichkeit zustande kam, liegt zum einen natürlich am Bekanntheitsgrad der Sparkassen, aber zum anderen vor allem an der unermüdlichen Öffentlichkeitsarbeit der Streikenden und an den finanziellen und logistischen Ressourcen von ver.di. Es musste sich unter den Beschäftigten allerdings erst einmal ein Bewusstsein für die Unersetzbarkeit ihres eigenen, kollektiven Handelns bilden. Rückblickend reflektiert Thomas Bittner: «Wir haben zu Streikbeginn immer so ein bisschen die Hoffnung gehabt: Jetzt geht vor der Tür sozusagen irgendwann einmal der Bus auf, und dann kommt die schnelle «Eingreifgruppe Streik» von ver.di, die Profis, die uns sagen, was wir machen sollen. Im Kern haben wir erkennen müssen, dass ein Streik nur steht, wenn man ihn selbst macht.»

Der aus dem Streik entstandene Zusammenhalt, das gemeinsame Reden und die gemeinsamen Aktionen machten es möglich, dass eine unerfahrene Belegschaft

vier Monate einen Streik durchhalten und erfolgreich abschließen konnte. Dieser Zusammenhalt konnte sich aber nur herausbilden, weil großer Wert auf eine demokratische und partizipative Streikkultur gelegt wurde. Die gewählte Streikleitung traf sich jeden Tag und erarbeitete Vorschläge. Sie bestand aus Mitgliedern des ver.di-Betriebsgruppenvorstands, aus Tarifkommissionsmitgliedern und

aus Teilen des Betriebsrates. Anschließend fand jeden Tag eine Streikversammlung mit allen Streikenden statt, wo-

durch ein ständiger Austausch sowie eine kontinuierliche Kommunikation und Einbindung aller Beteiligten gewährleistet wurden. Dadurch wurde der Grundstein für einen erfolgreichen Arbeitskampf gelegt.

Im Falle der S-Direkt gelang es tatsächlich, einen Haustarifvertrag zu erstreiken, der erhebliche Verbesserungen beinhaltet. Allerdings ist er an einigen Stellen so ungenau formuliert, dass er für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unfreundliche Interpretationen zulässt. Das ändert allerdings nichts daran, dass der Arbeitskampf bei S-Direkt ein inspirierendes Beispiel dafür ist, dass sich prekär Beschäftigte zusammen mit Festangestellten gemeinsam erfolgreich wehren können und dass eine gewerkschaftliche Organisation auch in der Call-Center-Branche möglich ist. Die partizipative und demokratische Streikkultur der Kolleginnen und Kollegen bei der S-Direkt, ihre kreativen Aktionen und ihr Durchhaltevermögen sind beispielhaft für zukünftige Auseinandersetzungen. Zugleich unterstreicht ihr Streik die große Bedeutung, die öffentliche Unterstützung für den Erfolg von Arbeitskämpfen hat, insbesondere bei Arbeitskämpfen von Belegschaften, die nur mit relativ wenig struktureller Macht ausgestattet sind.

---

### **Bemerkenswert an dem Streik war das Durchhaltevermögen.**

Gabriele Breder und Ursula Gast

## **STREIKEN BEI EINEM SOZIALEN TRÄGER - CHAOS ODER CHANCE?**

**DER ARBEITSKAMPF BEIM «CLUB BEHINDERTER  
UND IHRER FREUNDE» IN FRANKFURT AM MAIN**

Der soziale Träger «Club Behinderter und ihrer Freunde» (CeBeeF) in Frankfurt am Main, der 1975 aus einer Selbsthilfebewegung heraus entstanden ist, machte im Mai 2012 mit einem Streik der Angestellten für tarifgerechte Löhne auf sich aufmerksam. Dem vorausgegangen waren langwierige Verhandlungen der Tarifkommission und ver.di mit dem Arbeitgeber. Ein schwieriger Kampf für die rund 480 Beschäftigten in der Behindertenhilfe, die mit ihrer Arbeit ein hohes Maß an Verantwortung übernommen haben. Zu ihren Aufgaben gehört, die ihnen anvertrauten Menschen in der Schule zu betreuen und zu fördern, im häuslichen Alltag zu unterstützen und zu pflegen oder zur Schule und anderen Einrichtungen zu fahren.

Mehr als ein Jahrzehnt Verzicht auf Lohnerhöhungen waren dem Arbeitskampf im CeBeeF vorausgegangen. In dieser Zeit hatte der Arbeitgeber nichts unternommen, um die immer schwieriger werdende finanzielle Lage seiner Belegschaft abzuwenden. Zu erklären ist das nur damit, dass der Geschäftsführung mit dem Anwachsen des Vereins zu einem größeren Dienstleistungsunternehmen die Anforderungen wohl über den Kopf gewachsen sind. Warum sonst sollte sie es versäumt haben, entsprechende Lohnerhöhungen und schließlich Tariflöhne rechtzeitig und mit der notwendigen Entschlossenheit bei der Stadt einzufordern, während sie immer wieder Versprechungen auf Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und Lohnerhöhungen abgab?

### **Enttäuschung und finanzielle Not als Streikmotoren**

Viele Jahre lang hatte die Geschäftsführung auf Betriebsversammlungen die eigene Finanzknappheit immer wieder neu zu erklären vermocht und Durchhalteparolen an die Belegschaft ausgegeben. Zu Beginn des Jahres 2010 verlor die Geschäftsführung allerdings allmählich an Glaubwürdigkeit. So hatte sich inzwischen herumgesprochen, dass diese eine spezielle Taktik verfolgte, wenn es um die Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ging. Während bei der Einstellung streng auf eine besondere berufliche Qualifizierung geachtet wurde, sprach man diese den Eingestellten einfach wieder ab, wenn es um Gehaltsforderungen ging. Hier verwies man gern auf überholte, praxisferne Berufsbilder, die sich auf Handlangerdienste oder Hilfskräfte beschränken, in erster Linie aber die gezahlten Niedriglöhne rechtfertigen sollten. Inzwischen lag auch auf der Hand, dass die innerbetrieblichen Regelungen zur Entgeltordnung alles andere als transparent und nachvollziehbar waren. Zwar hatte die Geschäftsführung ein neues Entgeltsystem mit höheren Löhnen in Aussicht gestellt. Als dies aber in Form eines Betriebsvereinbarungsentwurfs zur Entgeltordnung für Neueinsteiger noch weniger Gehalt vorsah als zuvor – nämlich weniger als die seit zehn Jahren ausgezahlten Bruttostundenlöhne von 9,31 Euro (!) –, hatte die Geschäftsleitung des CeBeeF, die bis dahin stets an das Verantwortungsgefühl und die Solidarität der idealistischen «Helferinnen» und «Helfer» appelliert hatte, nun auch diese Karte verspielt. Alle Zei-

chen standen auf Kampf. Die Tarfbewegung war geboren. Gewerkschaftsmitglieder fanden sich jetzt schnell sehr viele, weil diese endlich ohne Angst vor Repressalien öffentlich für ihre Rechte kämpfen konnten – für das eigene Überleben und die glaubwürdige Umsetzung der Vereinsziele, nämlich die Wahrung der Rechte von Menschen mit Behinderungen.

### **Kampf um gerechteren Lohn im CeBeeF - ein schwieriges Unterfangen**

Dass der CeBeeF ein dezentraler Betrieb ist, bei dem nur etwa 40 von rund 480 Kolleginnen und Kollegen im selben Haus arbeiten, erwies sich zunächst als Hürde, die von der Tarfbewegung genommen werden musste. Schließlich werden die zu Betreuenden meist bei sich zu Hause gepflegt, zu verschiedenen Orten gefahren oder in Schulen begleitet. Daher kennen sich viele Beschäftigte des CeBeeF nur von Betriebsversammlungen, beruflichen Zufallsbegegnungen, Teambesprechungen oder von Schichtwechseln. Bevor die Tarfbewegung entstand, gab es so gut wie keine Vernetzung zwischen den Abteilungen, wenig Betriebsbindung und kein hohes Bewusstsein in der Belegschaft für den Wert der eigenen Arbeit. Dem begegnete der Betriebsrat ab 2010 durch eine Ausweitung der Betriebsversammlungen, von den vier gesetzlich vorgeschriebenen auf mindestens sechs pro Jahr, die zum Teil den ganzen Tag dauerten. Alle Beschäftigten einte das Problem der schlechten Entlohnung, sodass dieses zum wichtigsten und verbindenden Thema zwischen den verschiedenen Abteilungen wurde. Gleichzeitig rief man eine «Betriebsgruppe ver.di» ins Leben, die eine weitere Plattform zum kollegialen Austausch darstellte. Auf diese Weise war es möglich, die Kolleginnen und Kollegen umfassender aufzuklären und überhaupt erst zu vernetzen.

### **Ein weiterer Meilenstein: Tarifverhandlungen mit dem Arbeitgeber**

Nach einer vom Betriebsrat organisierten Unterschriftenaktion für gerechtere Löhne, an der sich über 100 Beschäftigte beteiligten, und mehreren Betriebsversammlungen, auf denen immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Unmut über die schlechte Bezahlung äußerten, willigte die Geschäftsführung in Sondierungsgespräche mit der Gewerkschaft ein – und schließlich auch in Tarifverhandlungen. Diese verliefen erstaunlicherweise einvernehmlich. Die Möglichkeit eines Streiks hing zwar von Anfang an in der Luft, wurde aber nie konkret, weil auf dem Verhandlungsweg gute Ergebnisse erzielt werden konnten. Im Dezember 2011 hatten sich Geschäftsführung und Gewerkschaft auf einen Tarifvertrag geeinigt, der ab dem 1. Juli 2012 in Kraft treten sollte. Als sich die Geschäftsführung im März 2011 jedoch plötzlich weigerte, den Tarifvertrag endgültig zu unterschreiben, lautete das einstimmige Votum der Beschäftigten: Streik. In diesem ging es um die Umsetzung des bereits ausgehandelten Tarifvertrags.

### **Streiken in der Behindertenhilfe - Wie geht das?**

Schon im Vorfeld des Streiks gab es einen längeren Diskussionsprozess, in den auch die von den Beschäftigten des CeBeeF betreuten Menschen einbezogen wurden. Wie ein Streik im Bereich Behindertenhilfe aussehen könnte, wurde auch in der «Betriebsgruppe ver.di» sehr kontrovers debattiert, denn unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern existiert ein sehr großes Verantwortungsgefühl gegenüber den Assistenznehmerinnen und -nehmern des CeBeeF, das von den Vorgesetzten auch immer wieder bestärkt und ausgenutzt wird. So arbeiten Beschäftigte in der Assistenz und Pflege nicht selten länger und öfter, als sie wollen.

Viele der Beschäftigten konnten sich nicht vorstellen, «ihr» Kind oder die ihnen anvertrauten Menschen «im Stich zu lassen». Diese Haltung schlug sich in vielen Diskussionen nieder. Am Ende fanden manche individuelle Lösungen, die ihr Gewissen beruhigten. Die meisten ließen sich jedoch davon überzeugen, dass ein Streik um bessere Löhne und Arbeitsbedingungen auch im Sinne der Assistenznehmerinnen und -nehmer war.

Ein Ergebnis der langen und intensiven Diskussionen über die Besonderheiten eines Arbeitskampfes in der Behindertenhilfe war

fit genug waren, einfach mit zur Kundgebung. Wieder andere pendelten zwischen deren Wohnungen und der Kundgebung hin und her, um die von ihnen zu betreuenden Personen nicht ganz unversorgt zu lassen. Der Arbeitgeber hatte im Vorfeld sämtliche Persönlichen Assistentinnen und Assistenten angerufen, um zu erfragen, ob sie sich an dem Streik beteiligen würden. Obwohl niemand auf diese Frage antworten musste, sagten viele ja, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass sich die Geschäftsleitung um einen Ersatz für sie kümmern würde. Ziel des Streiks war es ja keineswegs, den Assis-

---

### **Ein Ergebnis der langen und intensiven Diskussionen über die Besonderheiten eines Arbeitskampfes in der Behindertenhilfe war die Entwicklung verschiedener «individueller Streikmodelle».**

die Entwicklung verschiedener «individueller Streikmodelle». Es gab in den Monaten April und Mai 2012 drei Warnstreiktage, an denen sich jedes Mal über 100 Kolleginnen und Kollegen beteiligten. Es gab eine Kerngruppe, die von Anfang an der Überzeugung war, dass es Aufgabe des Arbeitgebers sei, sich um die Aufrechterhaltung der Grundversorgung der von ihnen betreuten behinderten Menschen zu kümmern, während sie den Streik als ein Mittel betrachteten, um ihre legitimen Interessen durchzusetzen. Diese Gruppe war dann auch an allen drei Warnstreiktagen dabei.

Für andere fiel der Warnstreiktag auf einen freien Tag. Deshalb konnten sie ohne Weiteres zur Streikkundgebung kommen. Einige sprachen mit ihren Assistenznehmerinnen und -nehmern ab, dass sie zwar zum Dienst kommen, aber nur das Nötigste machen würden, zum Beispiel nur die Pflege, um danach zur Streikkundgebung zu gehen. Andere nahmen diejenigen, die ihre Forderung nach Tariflohn unterstützten und körperlich

tenznehmerinnen und -nehmern zu schaden, sondern dem Arbeitgeber die Stirn zu bieten und ihm den drohenden Kontrollverlust vor Augen zu führen, sollte er nicht auf die Forderungen der Gewerkschaft eingehen. Dabei erwiesen sich die dezentralisierten Arbeitsstrukturen, die die Vernetzung zwischen Kolleginnen und Kollegen ansonsten so schwierig machen, in diesem Fall eher als hilfreich. Es war sehr aufwendig für den Arbeitgeber, an ganz vielen verschiedenen Stellen und Einsatzorten präsent zu sein und herauszufinden, wie man den Streik neutralisieren konnte. Diejenigen Beschäftigten, die angaben, dass sie sich an der Arbeitsniederlegung beteiligen würden, dann aber doch auf die ein oder andere Weise im Einsatz waren, trugen ebenso zum Erfolg des Arbeitskampfes bei wie diejenigen, die einfach nur gestreikt haben.

Der Erfolg des Arbeitskampfes beim sozialen Träger CeBeeF ist somit den vielen engagierten Menschen zu verdanken, die jede Menge Kraft und Freizeit investiert haben,

um die Umsetzung des Tarifvertrags gegenüber der Geschäftsführung, aber auch gegenüber der Stadt Frankfurt am Main durchzusetzen. Es gab sehr viel Solidarität untereinander und eine Vernetzung über alle Abteilungen hinweg, obwohl die Geschäftsführung versuchte, Spaltungen herbeizuführen, und immer wieder an das Verantwortungsgefühl der Beschäftigten appellierte. Auch viele Assistenznehmerinnen und -neh-

mer sowie Eltern von Schülern und viele Lehrerinnen und Lehrer, die in den Integrationsassistentinnen und -assistenten Verbündete sehen und deren Arbeit schätzen, unterstützten die Belegschaft des CeBeeF. Sie trugen durch eigene Aktionen wie offene Briefe zum Gelingen des Arbeitskampfes bei. Am Ende sah sich die Geschäftsführung des CeBeeF gezwungen, den Tarifvertrag doch noch zu unterzeichnen.

Yalcin Kutlu

## DER ERZIEHERINNENSTREIK - EIN KAMPF UM ANERKENNUNG<sup>1</sup>

Als ver.di 2009 zum ersten bundesweiten Streik der Erzieherinnen, dem «Kita-Streik», aufrief, beteiligten sich die Beschäftigten in einer Art und Weise, die in diesem Bereich noch vor wenigen Jahren unbekannt war. Bereits im Jahr 2006, beim ersten Streik im öffentlichen Dienst seit 1992, hatten sie zu den streikstärksten Beschäftigtengruppen gezählt. Die Erzieherinnen etablierten sich somit als neue «Vorhut» des Arbeitskampfes. Diese Entwicklung ist Teil eines allgemeinen Trends: So hat die Streikhäufigkeit im öffentlichen Dienst und im Dienstleistungssektor sowie die Teilnahme von Frauen an den Protestaktivitäten in den letzten Jahren in Deutschland eindeutig zugenommen (Dribbusch 2011a; 2011b). Neu an den Streiks ist neben ihrer wachsenden Anzahl auch, dass sie sich nicht ausschließlich auf materielle Lohnforderungen beziehen, sondern es sich zusätzlich um einen «Kampf um Anerkennung» (Honneth 1994) handelt. Hierbei werden institutionalisierte Deutungsmuster, die in der Vergangenheit Erziehungsarbeit entwertet haben, öffentlich infrage gestellt. Die Streikenden geht es nicht zuletzt darum, sich «angemessenen Respekt für ihre Arbeit zu verschaffen» (Fraser 2003: 247). Somit erfolgt eine Verlagerung der Auseinandersetzung von der betrieblichen auf die gesellschaftliche Ebene.

Es waren vor allem spezifische, auf das Berufsfeld bezogene Aspekte, die unter Erzieherinnen und Erziehern die Ausgangslage für einen erfolgreichen Streik verbesserten. Für Erzieherinnen und Erzieher herrscht zurzeit eine günstige Arbeitsmarktsituation. Sie sind gesuchte Fachkräfte und sich bewusst, dass sie deswegen über eine vergleichswei-

se große «Marktmacht» verfügen. Auch der Personenkreis der potenziell durch einen Streik Betroffenen ist relativ groß. Während die Arbeitgeber von den Streikaktivitäten in der Regel keinerlei finanzielle Nachteile haben (die meisten Erzieherinnen und Erzieher werden aus Steuermitteln bezahlt und erhalten streikbedingt Lohnabzüge), sind die Hauptbetroffenen von einer Arbeitsniederlegung die Eltern der betreuten Kinder. Allerdings gibt es – wie bei den meisten Streiks im öffentlichen Dienst – über den Kreis der unmittelbar Betroffenen hinaus noch ein Umfeld, das indirekt in Mitleidenschaft gezogen wird. Sofern die Eltern erwerbstätig sind, müssen sie sich bei einem «Kita-Streik» entweder um eine Ersatzbetreuung durch Familienangehörige, Nachbarinnen oder Freunde kümmern oder Urlaubstage beantragen und selbst der Arbeit fernbleiben.

### **Neue Rahmenbedingungen, neue Streikakteure und Ziele**

Um die Hintergründe des Erzieherinnenstreiks besser zu verstehen, lohnt ein Blick auf die veränderten Rahmenbedingungen in diesem Tätigkeitsfeld. Hier verschränken sich zwei strukturelle Dynamiken, die zur Entstehung der Streiks beigetragen haben. Zunächst haben sich im öffentlichen Dienst durch Liberalisierungs- und Flexibilisierungsmaßnahmen sowie durch Privatisierungsinitiativen und sogenannte Haushaltszwänge die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten grundlegend geändert. Die Arbeitgeber erhöhten den Druck auf Löhne und Arbeitsstandards, was zu Zugeständnissen der Personalräte und Gewerkschaften führte. Es kam zu einer Ausdifferenzierung

der Tariflandschaft durch Branchentarifverträge. Gleichzeitig erfuhr die frühkindliche Bildung gesellschaftlich einen enormen Bedeutungszuwachs. In allen Bundesländern wurden inzwischen sogenannte Bildungspläne verabschiedet. Es fand ein Wandel im Verständnis der Kita von einer reinen Betreuungseinrichtung hin zur Bildungsinstitution statt (Hemmerling 2007). Diskussionen um Professionalisierung (Thole 2010) gehen mit Überlegungen zur Akademisierung der Erzieherausbildung einher (Speth 2010).

Die häufigsten Klagen der in der Erziehungsarbeit Tätigen beziehen sich auf die fehlende Leistungs- und Bedürfnisgerechtigkeit bei der Entlohnung, auf eine mangelnde berufliche Zukunftssicherheit, ein zu hohes Arbeitspensum sowie gesundheitliche Belastungen (Fuchs/Trischler 2008: 3; ver.di 2011a). Sparmaßnahmen zur Sanierung der öffentlichen Haushalte führen zu personeller Unterbesetzung und zu Arbeitsverdichtung bei gleichzeitiger Erhöhung der fachlichen Anforderungen, was von den Erzieherinnen und Erziehern mehrheitlich als «Arbeitshetze» empfunden wird (ver.di 2011b). Ein erheblicher Teil von ihnen befindet sich noch dazu in prekären Beschäftigungsverhältnissen (Deutsches Jugendinstitut u. a. 2007; Fuchs/Trischler 2008). Obwohl mit den erhöhten beruflichen Anforderungen auch eine gesteigerte gesellschaftliche Aufmerksamkeit verbunden ist, bleibt es bei einer «symbolisch-verbalisierten» Wertschätzung von Erziehungsarbeit (Dobischat u. a. 2009: 7). Bislang hat sich diese weder in den Einkommen und Arbeitsbedingungen niedergeschlagen, noch hat sie zu mehr Beschäftigungssicherheit geführt. Der Beruf der Erzieherin gilt immer noch als typischer Frauenberuf, was seit jeher eher geringes gesellschaftliches Ansehen und niedriges Einkommen bedeutet (Dippelhofer-Stiem/Kahle 1995: 186; Behr u. a. 1996: 12). Es ist also nicht verwunderlich, dass in diesem

Sektor die Lage äußerst konfliktreich ist. Hier sind Gewerkschaften mit einer neuen Konstellation konfrontiert: Es handelt sich bei den Erzieherinnen und Erziehern um eine immer relevanter werdende Beschäftigtengruppe mit einem Frauenanteil von 94 Prozent, die zwar über wenig Streikerfahrung verfügt, dafür aber über eine sehr hohe Bereitschaft, sich für die Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen einzusetzen (Fuchs/Trischler 2008).

### **Opposition gegen die Abwertung von Reproduktionstätigkeiten**

Meine These lautet, dass sich hinter dem Erzieherinnenstreik ein Kampf um Anerkennung verbirgt, der gegen die tradierte gesellschaftliche Abwertung von Reproduktionstätigkeiten opponiert. Schon die bundesweite Kampagne, die begleitend zur Tarifrunde lief, trug die zentrale Forderung nach Anerkennung im Titel («Chancen Fördern, Anerkennung Fordern») und deutete darauf hin, dass in diesem Streik die üblichen Themen erweitert wurden. Neben Forderungen nach der Neuordnung der Entgeltordnung und höheren Eingruppierungen ging es den Streikenden um einen verbesserten Gesundheitsschutz sowie um die Qualität öffentlicher Daseinsfürsorge und Dienstleistungen wie Kinderbetreuung, Bildung und Erziehung. Eigentlich war die Forderung nach einem Tarifvertrag zum Gesundheitsschutz zunächst eine strategische, weil beim Entgelt noch Friedenspflicht herrschte. Allerdings entwickelte sich hier aufgrund der von den Streikenden artikulierten Bedürfnisse eine gewisse Eigendynamik. So ging es auch um Fragen von Gerechtigkeit und Anerkennung und darum, welchen Wert die Gesellschaft der Erziehungsarbeit beimisst. Außerdem war der Arbeitskampf der Erzieherinnen ein prominentes Beispiel für einen öffentlichkeitswirksamen Streik im Dienstleistungsbereich, der überwiegend von Frauen getragen

wurde. Die Zusammensetzung der Streikenden und die Neuerung, dass ver.di hier einen Arbeitskampf gezielt als spezifischen Kampf einer Beschäftigtengruppe anging und nicht im großen Verbund des öffentlichen Dienstes, können zudem als zukunftsweisend gelten (vgl. Dribbusch 2009: 60).

Weil die Arbeitgeber hier nicht mit der Drohung finanzieller Einbußen unter Druck gesetzt werden können, war es für die Streikstrategie zudem entscheidend, möglichst hohen politischen und öffentlichen Druck zu entfalten. Deswegen kamen gewerkschaftlichen Strategien, die stärker als in anderen Bereichen auf eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit setzen, eine wichtige Funktion zu. Es kam darauf an, dem eigenen Anliegen möglichst viel Aufmerksamkeit, Anerkennung und Legitimität zu verschaffen. So gab es regelmäßig öffentliche Aktionen und überbetriebliche Kundgebungen – teils in Kleingruppen, teils unter Einbeziehung aller Streikenden. Die streikenden Erzieherinnen und Erzieher wollten keine «langweiligen klassischen Gewerkschafts-Latsch-Demos, da ändert sich insgesamt etwas zu mehr Buntheit und Aktionen» (PR I). Sie probierten neue Aktionsformen aus, «die man nicht von Gewerkschaften, sondern von jungen autonomen oder anderen Organisationen und Bewegungen gewohnt ist und kennt» (ebd.), etwa Straßenaktionen, kurzzeitige Straßenblockaden, Performances mit Verkleidungen und Musik, eine «Umzinglung des Rathauses» (ebd.) oder auch künstlerische Darbietungen wie selbstgedichtete Songs oder Sketche. Gleichzeitig gab es klassische Flugblattaktionen in der Innenstadt, um mit der Bevölkerung ins Gespräch zu kommen. Zudem versuchte man mit den vom Streik betroffenen Eltern Interessenkollationen einzugehen und ihnen zu verdeutlichen, dass nicht sie, sondern die Arbeitgeber die Gegner im Arbeitskampf waren. Ferner wurde, um die Eltern zu entlasten

und um insgesamt länger streiken zu können, stadtteilweise gestreikt. In einzelnen Stadtteilen wurde rotierend gestreikt, so dass die Eltern teilweise ihre Kinder in Kitas benachbarter Viertel unterbringen konnten. Auch hier setzte ver.di auf eine aktive Öffentlichkeitsarbeit: Die Gewerkschaft informierte die Eltern durch Elternbriefe – in verschiedenen Sprachen – und bot Informationsveranstaltungen für die Eltern an, auf denen es teilweise zu heftigen Diskussionen kam. Die Strategie von ver.di war es, sich offensiv der Diskussion mit den Eltern zu stellen sowie auf das «Rathaus» als Arbeitgeber zu verweisen. Ferner gab es zahlreiche Versuche, die Bevölkerung und andere soziale Initiativen in die Bewegung einzubinden. Allerdings kam es nur punktuell zu gemeinsamen Aktionen wie in Stuttgart. Höhepunkte waren hier der Bildungsstreik, bei dem 2009 rund 20.000 Schülerinnen und Schüler, Studierende und Erzieherinnen zusammen demonstrierten, und ein gemeinsamer Streiktag mit den Beschäftigten aus dem Einzelhandel.

### **Perspektiven des Streiks**

Der Streik wurde von einzelnen Betrieben, in diesem Fall den Kitas, gelöst und so zu einer öffentlichen und stark politisierten Auseinandersetzung. Es kam zu einer Pluralisierung der Themen im Rahmen des Arbeitskampfes. Dass die Erzieherinnen und Erzieher auch ihre Arbeitsbedingungen sowie Gerechtigkeits- und Anerkennungsfragen in der Tarifeinbarung aufgriffen, war ein Grund für die vergleichsweise hohe Akzeptanz ihres Anliegens in der Öffentlichkeit und die hohe Streikbereitschaft unter den Beschäftigten. Die Pluralisierung der Themen half den Erzieherinnen und Erziehern dabei, ihr Anliegen auf die bundespolitische Agenda zu setzen. Diese Strategie könnte auch auf Tarifeinabereinigungen in anderen Branchen übertragen werden.

<sup>1</sup> Vorliegender Beitrag ist eine Zusammenfassung einer Vorstudie zu meinem Dissertationsvorhaben «Anerkennungskonflikte in der Erziehungsarbeit». Es wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit einem Mitglied der Führungsebene, einem Gewerkschaftssekretär aus dem Fachbereich 7 des ver.di-Bezirks Stuttgart, drei Interviews mit Personalrätin (PR I) sowie eine Gruppendiskussion mit Erzieherinnen geführt. Vgl. für eine ausführlichere Fassung Kutlu 2013.

## Literatur

**Beher, Karin/Knauer, Detlef/Rauschenbach, Thomas (1996):** Beruf: ErzieherIn.

Daten, Studien und Selbstbilder der ErzieherInnen in Kindertageseinrichtungen und in Heimen, in: Böttcher, Wolfgang (Hrsg.): Die Bildungsarbeiter. Situation – Selbstbild – Fremdbild, Weinheim/München, S. 11–49.

**Deutsches Jugendinstitut/Arbeitsstelle Kinder- und Jugendhilfestatistik/GEW (2007):** Wie geht's im Job? KiTa-Studie der GEW, Frankfurt am Main.

**Dippelhofer-Stiem, Barbara/Kahle, Irene (1995):** Die Erzieherin im evangelischen Kindergarten. Empirische Analyse zum professionellen Selbstbild des pädagogischen Personals, zur Sicht der Kirche und zu den Erwartungen der Eltern, Bielefeld.

**Dobischat, Rolf/Fischell, Marcel/Rosendahl, Anna (2009):** Beschäftigung in der Weiterbildung. Prekäre Beschäftigung als Ergebnis einer Polarisierung in der Weiterbildungsbranche, Gutachten im Auftrag der Max-Träger-Stiftung, Essen.

**Dribbusch, Heiner (2009):** Streik-Bewegungen. Neue Entwicklungen im Arbeitskampf, in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 4/2009, S. 56–67.

**Dribbusch, Heiner (2011a):** Organisieren am Konflikt. Zum Verhältnis von Streik und Mitgliederentwicklung, in: Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (Hrsg.): Gewerkschaftliche Modernisierung, Wiesbaden, S. 231–267.

**Dribbusch, Heiner (2011b):** Tertiariation of Strikes in Germany, Beitrag für die Konferenz «Strikes and Social Conflicts in the 20th Century», 16.–20. März 2011, Lissabon (unveröffentlichtes Manuskript).

**Fraser, Nancy (2003):** Anerkennung bis zur Unkenntlichkeit verzerrt. Eine Erwiderung auf Axel Honneth, in: Fraser, Nancy/Honneth, Axel: Umverteilung oder Anerkennung? Eine politisch-philosophische Kontroverse, Frankfurt am Main, S. 225–271.

**Fuchs, Tatjana/Trischler, Falko (2008):** Arbeitsqualität aus Sicht von Erzieherinnen und Erziehern. Ergebnisse aus der Erhebung zum DGB-Index Gute Arbeit, Stadtbergen.

**Hemmerling, Annegeret (2007):** Der Kindergarten als Bildungsinstitution. Hintergründe und Perspektiven, Wiesbaden.

**Honneth, Axel (1994):** Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt am Main.

**Kutlu, Yalcin (2013):** Partizipative Streikführung: Der Erzieherinnenstreik, in: Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (Hrsg.): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven, Frankfurt am Main/New York, S. 226–242.

**Speth, Christine (2010):** Akademisierung der Erzieherinnenausbildung? Beziehung zur Wissenschaft, Wiesbaden.

**Thole, Werner (2010):** Die pädagogischen MitarbeiterInnen in Kindertageseinrichtungen. Professionalität und Professionalisierung eines pädagogischen Arbeitsfeldes, in: Zeitschrift für Pädagogik 2/2010, S. 206–222.

**ver.di (2011a):** Arbeitsbedingungen in Dienstleistungs-Branchen. Wie die Beschäftigten die Gestaltung der Arbeit beurteilen, Berlin.

**ver.di (2011b):** Arbeitshetze. So beurteilen die Beschäftigten die Situation in den Dienstleistungs-Branchen, Berlin.

Josef Held und Lucie Billmann

## SOLIDARISCHES HANDELN ENTSTEHT IN DER PRAXIS

ZUR IDENTIFIZIERUNG MIT ARBEIT UND  
ZUR SELBSTVERWIRKLICHUNG IM BERUF

### Identifizierung mit der Arbeit

Die Entfremdung von der Arbeit gilt seit der Arbeiterbewegung und seit Karl Marx als ein entscheidendes Motiv für Arbeitskämpfe. Heute kann man beobachten, dass nicht die Entfremdung, sondern im Gegenteil die Identifizierung mit der Arbeit und das damit verbundene Bedürfnis nach Anerkennung wichtige Motive für Arbeitskämpfe geworden sind. Im Folgenden sollen einige Ergebnisse der an der Universität Tübingen durchgeführten Studie «Was bewegt junge Menschen? Lebensführung und solidarisches Handeln junger Beschäftigter im Dienstleistungsbereich» (Held u. a. 2011) vorgestellt werden.<sup>1</sup>

Die in dieser Studie untersuchten 25- bis 35-jährigen Beschäftigten haben verschiedene Erwerbsorientierungen entwickelt, von denen die Identifizierung mit der Arbeit besonders wichtig erscheint. Die Erwartung der Projektgruppe, dass die Identifikation mit der Erwerbstätigkeit bei den jungen Beschäftigten sehr hoch ist, hat sich bestätigt. 90 Prozent der Befragten stimmten zu, dass sie sich mit ihrem Beruf verbunden fühlen, dass dieser ihnen Spaß macht und dass sie die Selbstbestimmung in ihrer Arbeit schätzen. Schon dieses Ergebnis ist ein Hinweis darauf, dass bei unter 35-Jährigen, die im Dienstleistungsbereich tätig sind, das Verhältnis zur Arbeit nicht durch Distanz und Entfremdung bestimmt wird, sondern durch Nähe und Identifikation.

Die hohe Identifizierung mit der Arbeit ist auch Folge struktureller Veränderungen in der Arbeitswelt: Prozesse, die mit «Subjektivierung der Arbeit» (Moldaschl/Voß 2002), mit Strategien «kontrollierter Autonomie» (Vieth 1995)

oder mit «unselbstständiger Selbstständigkeit» (Gleißmann/Peters 2001) beschrieben werden. Diese stehen für die höchst ambivalente Entwicklung, dass Beschäftigte in ihrem Arbeitsalltag Freiräume erhalten, in denen sie ihre eigene Kreativität und Kommunikationsfähigkeit einbringen können. Diese sind allerdings mit dem Druck – mehr oder weniger offen ausgesprochen – verbunden, ihre Arbeit schneller und effektiver zu erledigen. Letztlich geht es um eine scheinbare Aufhebung der Entfremdung und um die (erzwungene) Einnahme des «Unternehmerstandpunkts» (Vogelsang 2009: 114). Über solche Prozesse in der Arbeitswelt entsteht ein Typus der Erwerbsorientierung, den Pongratz und Voß (2003) als «Arbeitskraft-unternehmer» bezeichnet haben. Dies ist aber nur die eine, nämlich die gesellschaftlich-strukturelle Seite. Die jungen Beschäftigten zeigten in den Interviews auch ein eigenes unmittelbares Bedürfnis, eine gute Arbeit zu machen und selbst etwas zu bewegen. Offenbar hat die Arbeit heute für viele von ihnen eine hohe Bedeutung für die Identitätsbildung.

### Fallbeispiele aus dem Bereich soziale Dienstleistungen

**Pauline ist Altenpflegerin.** Da sie alleinerziehende Mutter eines Kindes im Kindergartenalter ist, arbeitet sie 60 Prozent und übernimmt nur Nachtschichten. Sie berichtet über die allgemein gestiegenen Anforderungen in ihrem Beruf und erzählt dann von ihrem Einsatzbereich, der Nachtschicht:

**«Und jetzt, wenn du halt Nachtdienst [hast], allein im Haus mit 36 Bewohnern,**

du hast halt richtig viel Verantwortung, und da ist niemand da, den du anrufen kannst, also keine Rufbereitschaft oder so, wo du mal kurz anrufst und sagst: «He, was soll ich jetzt machen?» Also, es ist schon der Druck gewachsen. Andererseits find ich's ja auch gut. Ich möchte ja Anforderungen und Herausforderungen für mich auch erkennen, wo ich dann morgens heimgehe und sag' «ja, super gemacht» oder halt auch von meinen Kollegen dann die Bestätigung [bekomme].»

Pauline sieht die gestiegenen Anforderungen, aber wendet sofort ein, dass sie diese selbst möchte. Sie ist stolz auf sich, wenn sie eine stressige Nacht gemeistert hat, und genießt die Anerkennung durch ihre Kolleginnen und Kollegen. Der gestiegene Druck wird als persönliche Herausforderung begriffen und in Angriff genommen.

**Nina ist Krankenschwester**, Fachschwester im OP-Bereich. Auch sie hat ein Kind im Kindergartenalter. Da ihr Mann studiert, arbeitet sie zu 100 Prozent im Schichtdienst. Haushalt und Kindererziehung organisiert sie zusammen mit ihrer Mutter. In diesem Kontext sind ihre Äußerungen zu den Arbeitsbedingungen zu betrachten. Auf die Frage nach ihren Arbeitsbedingungen und ob sich diese in den vergangenen Jahren geändert haben und mit welchen Anforderungen sie konfrontiert ist, antwortet sie, dass ihre Arbeit «überhaupt nicht planbar» sei. Im Gegensatz zur Arbeit auf der Station, wo man im Voraus ungefähr einschätzen kann, wie viele Betten belegt sind, ändert sich der OP-Plan jeden Tag. Sie wisse zwar für die ganze Woche, in welchem Bereich sie eingeteilt ist, aber durch Krankheit und Urlaub finde jeden Tag eine neue Einteilung statt. Dazu kommt, dass auch der OP-Plan halbstündig geändert wird, durch Notfälle, die eingeliefert werden, oder durch Patientinnen und Patienten, denen es akut schlechter geht.

«Man kann den Tag nicht planen. Man muss sich jedes Mal neu orientieren. [...] Und das macht es schon auch anstrengend. Es macht aber auch Spaß, weil es ein bisschen auch eine Herausforderung ist, aber es ist auch anstrengend. Also sicherlich wäre es auch einfach mal ganz toll, wenn ich weiß, ich geh' da jetzt hin und hab die zwei Narkosen und dabei bleibt es. Aber is nich. [...] Aber es macht auch ein Stück weit Spaß.»

Jeden Tag gilt es, sich auf wechselnde Situationen einzustellen, sich neu zu orientieren. Das sei anstrengend, aber Nina behauptet, auch die Herausforderung zu mögen, diese würden sie reizen. Es fällt auf, dass sie zwischen diesen beiden Positionen hin und her wechselt. Es ist ihr wichtig, die Strapazen des Arbeitsalltags auch als eine Anregung, einen Ansporn zu guter Leistung zu betrachten. Im weiteren Verlauf erzählt sie von der Wochenendarbeit, von den Operationen, die aufgrund ihrer Dringlichkeit auch am Wochenende stattfinden müssen, und schlussfolgert:

**«Im Gesundheitswesen kann man sich nicht wirklich hinstellen und sagen: Nö! Jetzt ist die und die Uhrzeit, jetzt hab' ich Bereitschaftszeit, sondern man weiß, da liegt ein Patient, der leidet unter [...] womöglich Bauchschmerzen, und dann muss man das einfach machen. Also da ist es egal, ob man jetzt schon zehn Stunden durchgearbeitet hat. Das ist halt einfach das Gesundheitswesen.»**

Der Druck, auch mal über die eigentliche Arbeitszeit hinaus am Arbeitsplatz zu bleiben und dringende Operationen durchzuführen, ergibt sich für Nina aus den Unwägbarkeiten der Arbeit selbst: Vorrang hat der/die Patient/in. So sei das eben im Gesundheitswesen. Hier schwingt auch ein bestimmtes Berufsethos mit, bei dem die persönlichen Interessen, beispielsweise pünktlich Feierabend zu machen, hinter den Anforderungen des Berufs zurückstehen müssen. Es fällt auf, dass

Nina keine Kritik an den Arbeitsstrukturen formuliert, sondern Stress und Mehrarbeit dem Wesen ihres Arbeitsfeldes – dem OP-Bereich beziehungsweise dem Gesundheitswesen – selbst zuschreibt. Der Widerspruch zwischen dem zu erbringenden täglichen Arbeitspensum und der mangelnden Anerkennung, den viele Beschäftigte in anderen Interviews geäußert haben, taucht bei Nina nicht auf. Obwohl es finanziell bei Nina sehr knapp aussieht, wiederholt sie mehrmals im Interview, dass sie für ihr Alter und für ihre Ausbildung genug verdient: «Also ich würde sagen: Für mein Alter und für meinen Ausbildungsstand empfinde ich mein Gehalt als absolut gerechtfertigt.»

Nina und auch Pauline kann man zu der Gruppe der Beschäftigten zählen, die sich sehr stark mit ihrem Beruf identifizieren und eine hohe Bestätigung aus der Erwerbstätigkeit ziehen. Daher sind sie bereit, nicht nur prekäre Arbeitsbedingungen in Kauf zu nehmen beziehungsweise darüber hinwegzusehen, sondern diese sogar als persönliche Herausforderungen zu verstehen.

Die von uns interviewten Erzieherinnen nannten auf unsere Fragen immer wieder die gestiegenen qualitativen Anforderungen in ihrem Arbeitsfeld, die mit der Einführung des Orientierungsplans<sup>2</sup> und mit der gestiegenen öffentlichen Aufmerksamkeit auf frühkindliche Bildungsprozesse zusammenhängen. So auch Karina.

**Karina ist Leiterin eines Kindergartens** und erzählt im Interview, wie interessant sie diese Entwicklungen findet. Sie gehört zu der Gruppe von Erzieherinnen, die die Forschungsgruppe im Zuge verschiedener Streikversammlungen im Sommer 2009 kennengelernt hat.

**«Und ich muss schon sagen, ich finde es richtig spannend, zu sagen: Okay, es geht um jedes einzelne Kind, ich schaffe Bildungsinseln, ich gucke, wo das Kind steht, wo ist das Interesse des Kindes [...]. Und**

**ich gucke, was ich ihm da noch geben kann auf seinem Lernweg. [...]. Das finde ich ganz arg spannend. Auch diese Beobachtung, das Auswerten: Was steckt wirklich dahinter, wo steht das Kind grad genau?»**

In dem Interview mit Karina und einer weiteren Kindergartenleiterin wird deutlich, dass beide die neuen qualitativen Anforderungen sehr schätzen. Wenn aber gleichzeitig nicht die nötigen Strukturen geschaffen werden – vor allem das hierfür benötigte Personal eingestellt wird –, dann bedeuten diese Anforderungen vor allem Mehrarbeit, also regelmäßige Überstunden.

**«Und dann ging es ja weiter mit der Einführung des Orientierungsplans, was viele Ängste auch bei den Erzieherinnen ausgelöst hat. Es wurde gesagt, man muss das jetzt machen und guckt, wie ihr es umsetzt. Als sich dann alle auf den Weg gemacht haben, sagt man auf einmal: Ja, finanzieren können wir es dann doch nicht, aber zurück kann die Einrichtung auch nicht mehr gehen. Also das löst ja auch ziemlich Stress aus.»**

Die beiden sehen aufgrund ihrer Leitungsfunktion, dass viele ihrer Kolleginnen anfänglich Schwierigkeiten hatten mit den neuen Aufgaben. Kritik üben sie aber vor allem daran, dass seitens der jeweiligen Träger nicht genügend in die Strukturen investiert wurde, um diese Umstellung zu bewerkstelligen. In den damaligen Streiks ging es um den Gesundheitstarifvertrag: Die Gespräche zwischen den Kolleginnen zeigten, wie belastend die Arbeitssituation geworden war. Vielerorts hat diese Belastung dazu geführt, dass sich Einrichtungen an den Streiks beteiligten und viele der Beschäftigten in die Gewerkschaft eintraten. Annika erzählt uns, wie es in ihrer Einrichtung begonnen hat:

**«Also ich denke, ganz wichtig war dieser Austausch untereinander. [...] Wen belastet was? Vor allem das Thema Gesundheitstarifvertrag, dass man wirklich festgestellt**

hat, jeden belastet wirklich irgendwas. Und man wusste das eigentlich so auch gar nicht voneinander. Und das war eigentlich sehr erschreckend, was man so übereinander oder untereinander herausfindet, was den andern belastet. Und dann hat jeder selbst entschieden, ob er zum Streik geht oder nicht. Genau.»

Wichtig war der Verständigungsprozess untereinander und die Erkenntnis, dass die «Sorge um andere» ein bestimmtes Maß an «Sorge um sich» benötigt, möchte man den Beruf, den man gern macht, bis zur Rente ausüben. In den beiden Einrichtungen der interviewten Erzieherinnen hat dies zu einer breiten Mobilisierung geführt. Die meisten ihrer Kolleginnen sind in die Gewerkschaft eingetreten. Es gab während den Streikphasen intensive und auch anstrengende Auseinandersetzungen mit den Eltern. Aber im Großen und Ganzen äußern sie sich sehr zufrieden damit, wie ihr Beruf auf einmal in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird, wie auch Bekannte und Freunde anfangen, sich zu interessieren und zu informieren. Die Identifizierung mit dem Beruf läuft hier über eine aktive Auseinandersetzung mit beruflichen Rahmenbedingungen und über soziale Selbstverständigungsprozesse der Kolleginnen. Die Identifizierung mit der Arbeit ist also selbst im Bereich sozialer Dienstleistungen unterschiedlich begründet.

### Identifizierung mit der Arbeit und weitere subjektive Voraussetzungen für gewerkschaftliches Engagement

Die Auswertung der statistischen Zusammenhänge zwischen dem Index «Identifizierung mit der Arbeit» und anderen Indizes des Fragebogens gibt darüber Aufschluss, welche Bedeutung die Identifizierung für andere Aspekte der Lebensführung hat. Die linke Seite der folgenden Abbildung enthält die positiven Zusammenhänge, die rechte die negativen.

Abb. 1: Identifizierung mit der Arbeit



Betrachtet man die Indizes, die in einem besonders positiven statistischen Zusammenhang mit dem Index «Identifizierung mit der Arbeit» stehen, werden bestimmte Zusammenhänge sehr deutlich: Für diejenigen, die sich sehr mit ihrer Arbeit identifizieren, spielen «Selbstverwirklichung im Beruf», ein «gutes Arbeitsklima» und die Orientierung an der Karriere («Karriereorientierung») eine wesentliche Rolle. Darüber hinaus geben sie an, im Großen und Ganzen zufrieden zu sein (Index «Zufriedenheit»). Diese Faktoren tragen offenbar zu einer starken Identifikation mit der Arbeit bei. Wenn die Befragten angegeben haben, dass sie unter Zeitdruck, Arbeitsdruck, psychischem Druck und Zukunftsangst leiden, dann ist die Identifizierung mit der Arbeit auch sehr viel geringer.

Für die Interpretation scheint es wichtig, dass auch «Ich-Orientierung», «Autoritarismus» und der «Gerechte-Welt-Glaube» in einem signifikant positiven Zusammenhang zur Identifizierung mit der Arbeit stehen, was darauf hinweist, dass die Identifizierung mit der Arbeit teilweise durch fragwürdige psychische Abwehrmechanismen gestützt werden muss. Der Index «Autoritarismus» steht hier für hohe Bereitschaft zu Gehorsam, zu Unterordnung und zur strikten Befolgung von Normen. Ein Teil der Befragten bringt offensichtlich diese Bereitschaft mit, die zu einer hohen Identifikation mit der Arbeit führt. Hinzu kommt der Glaube, dass es in der Welt eher gerecht zugeht, Ungerechtigkeit eher die Ausnahme darstellt und man auch selbst gerecht behandelt wird. Auch diese beschönigende Deutung der sozialen Realität scheint die Identifizierung mit der Arbeit zu fördern.

Interessant ist, dass es einen deutlichen Zusammenhang zwischen Identifizierung mit der Arbeit und der erlebten Anerkennung gibt. Wer sich stark mit seiner Arbeit identifiziert, erfährt mehr Anerkennung für seine Arbeit, sei es in der Familie, von Freunden oder im Betrieb. Daraus lässt sich folgern, dass Anerken-

nung in der Arbeit besonders wichtig für die Herausbildung einer ausgeprägten Berufsidentität ist. Diesen Zusammenhang hat Martin Baethge in einem Aufsatz zu Arbeit und Identität herausgestellt: «Immer mehr Arbeitende wollen ihre Identität nicht länger an der Garderobe abgeben, sondern sich mit ihrer Arbeit identifizieren können» (Baethge 1994: 245). Er bezeichnet das als «normative Subjektivierung des Arbeitsprozesses» (ebd.), wodurch er zum Ausdruck bringt, dass die Subjektivierung eine normative Anforderung an die Arbeitenden darstellt.

Identifizierung mit der Arbeit bedeutet auch, dass vor allem für die jungen Beschäftigten die Qualität der Arbeit in den Vordergrund rückt. Die jungen Beschäftigten wollen nicht nur eine gute Arbeit verrichten, mit der sie sich identifizieren können, sondern sie wollen sich auch im Beruf selbst verwirklichen (Index «Selbstverwirklichung im Beruf»). Dabei geht es um die berufliche Erfüllung, aber auch um die Karriere als subjektiv wichtigem Faktor.

Sehr interessant ist, dass es darüber hinaus einen positiven Zusammenhang zwischen der Identifizierung mit der Arbeit und allen Solidaritätsaspekten gibt. Da die Gruppe der Befragten, die sich positiv zum Wert Solidarität geäußert hat, die Lebensorientierungen «Autoritarismus» und «Gerechte-Welt-Glaube» eher ablehnt, könnte man hier von zwei unterschiedlichen Tendenzen ausgehen: eine Gruppe, für die Erwerbstätigkeit wichtig für die individuelle Weiterentwicklung ist und die daher bereit ist, sich den vorgegebenen Strukturen unterzuordnen, und dabei auch über Ungerechtigkeiten im Betrieb und in der Gesellschaft hinwegsieht; eine andere Gruppe, der die Qualität der Arbeit so wichtig ist, dass sie bereit ist, sich zusammen mit den Kolleginnen und Kollegen für bessere Arbeitsverhältnisse einzusetzen. Daraus lassen sich weitreichende Folgerungen für die Praxis ableiten: Die Qualität der Arbeit kann damit zu einem wichtigen subjektiven Antrieb in be-

trieblichen und politischen Auseinandersetzungen werden.

Dieses Arbeitsverständnis ist allerdings «schwer politisierbar, auch wenn es durchaus kritisch gegenüber unbefriedigenden Arbeitsverhältnissen ist. Ihre praktische Wendung erfährt Kritik aber in erster Linie in individuellen Aktivitäten zur Korrektur» (ebd.: 253). Durch diese Subjektivierung der Arbeit wird zum Teil auch das traditionelle Konzept der «Interessenvertretung (Gewerkschaften) infrage gestellt, da dessen einheitsstiftendes Moment, das materielle Interesse, gegenüber den sinnhaft-subjektbezogenen Ansprüchen relativ an Gewicht verloren hat» (ebd.).

### **Solidarisches Handeln**

Ein Ergebnis des Projekts U35 ist, dass sich das Solidaritätsverständnis der jungen Beschäftigten stark auf den sozialen Nahbereich konzentriert. Von den drei Sphären, in denen solidarisches Handeln stattfinden kann – die Privatsphäre, die Erwerbssphäre und die gesellschaftlichen Sphäre –, ist vor allem die Privatsphäre wirklich repräsentiert. Die gesellschaftliche Sphäre, einschließlich der internationalen Solidarität, spielt bei den jungen Beschäftigten eine geringe Rolle. Dies zeichnet sich sowohl in den Interviews als auch in den Ergebnissen der quantitativen Untersuchung ab.

Obwohl die «aktive Arbeitnehmer/innensolidarität» im Bewusstsein der Befragten nicht stark verankert ist, liefern die Ergebnisse gleichzeitig reichlich Hinweise darauf, dass dies nicht als Ablehnung von gewerkschaftlichen Aktivitäten zu interpretieren ist. Vielmehr stellt sich die Frage, wie wachsende Widersprüche, zunehmend schlechtere Arbeitsbedingungen bei gleichzeitigen Lohneinbußen, in sozialen Selbstverständigungsprozessen thematisiert werden können. Aufgabe von gewerkschaftlicher Praxis müsste sein, diese Widersprüche in und außerhalb der Betriebe gezielt aufzugreifen und deutlich zu machen,

wie diese zusammenhängen. Die Forschungsgruppe konnte bei verschiedenen Arbeitsgruppen beobachten, dass im Zuge der Aktivitäten eine rege Auseinandersetzung der jungen Beschäftigten mit ihren Arbeitsbedingungen und gesellschaftlichen Entwicklungen stattfand. Das bestätigt die These, dass das Phänomen Solidarität hauptsächlich ein Ergebnis der Praxis ist. Solidarisches Handeln entsteht in der Praxis. Das gilt für die jungen Beschäftigten allerdings in einem speziellen Sinn. Bei ihnen entsteht Solidarität offenbar vor allem bei Aktionen vor Ort, was mit ihrer Konzentration auf den Nahbereich zusammenhängen dürfte.

Die Leitfadenterviews und die statistischen Ergebnisse haben darüber hinaus interessante Differenzlinien im Solidaritätsverständnis sichtbar gemacht, welche eine bessere Grundlage für die Interpretation von solidarischen Haltungen und Handlungen bieten: Die zunehmende soziale Vielfalt führt nicht zu einem Zerfall von Solidarität, sondern zu ihrer Differenzierung. Gleichzeitig ist ein Bewusstsein darüber entstanden, dass solidarisches Handeln in Gemeinschaften eingebunden sein muss und Teil gemeinschaftlichen Handelns ist. Klar wurde auch, dass der Begriff Solidarität augenscheinlich unter anderem deswegen von den Beschäftigten schwer zu bestimmen ist, weil Solidarität ein Begriff ist, der keinen stabilen Bedeutungsinhalt mehr hat und vielmehr auf «eine Spannung im Herzen des modernen Gemeinwesens» (Karakayali 2013: 21) verweist.

Vor allem aber scheint die Begriffsbestimmung schwierig, weil Solidarität in erster Linie ein Phänomen der Praxis ist, und zwar in dem Sinne, dass Solidarität kaum kognitiv vermittelbar, sondern vor allem erfahrbar ist. Michael Vester (2009) betont, dass Solidarität keine natürliche Eigenschaft des Menschen ist, sie folglich stets aufs Neue erlernt werden und daher in jeder Generation neu mobilisiert werden muss. In der Folge wird sich jemand, der

oder die in ihrem/seinem Leben selbst keine Solidarität erlebt und erfahren hat, in der Regel mit dem Begriff schwer tun. In der Untersuchung U35 hat man es mit einer Generation zu tun, die in der Zeit, in der man gewöhnlich politisch sozialisiert wird, keine nennenswerten gesellschaftlichen Konflikte erlebt hat. Ganz im Gegenteil: Diese Generation wuchs während der triumphalen Expansion neo-liberaler Ideologien auf, welche eben nicht auf solidarische Dynamiken setzen, sondern vielmehr auf individualistische Strategien. Eine daraus ableitbare kritische Frage ist, ob Stellvertreterpolitik und Ko-Management-Strategien der Organe der Mitbestimmung überhaupt imstande sind, solidarische Dynamiken im gewerkschaftlichen Sinne zu erzeugen. Praktische Auseinandersetzungen, in die Beschäftigte unmittelbar einbezogen sind, bilden jedenfalls eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung solidarischer Orientierungen.

1 Im Forschungsprojekt «Lebensführung und solidarisches Handeln junger Beschäftigter im Dienstleistungsbereich – U35» wurden zwischen 2007 und 2011 über 1.290 junge Beschäftigte in vier verschiedenen Dienstleistungsbranchen (Gesundheitswesen, öffentlicher Dienst, IT und Banken) zu Themen wie Lebens- und Berufsorientierung, Beruf und Lebenssituation, Umgang mit «Modernisierungsdruck» und solidarisches Handeln befragt. Darüber hinaus wurden 47 qualitative Interviews und teilnehmende Beobachtungen durchgeführt. 2 Sogenannte Orientierungspläne zur frühkindlichen Bildung und Erziehung sind vergleichbar mit Lehrplänen an den Schulen.

## Literatur

**Billmann, Lucie/Held, Josef (Hrsg.)**

**(2013a):** Solidarität in der Krise. Gesellschaftliche, soziale und individuelle Voraussetzungen solidarischer Praxis, Wiesbaden.

**Billmann, Lucie/Held, Josef (2013b):**

Die Bedeutung von Solidarität für junge Beschäftigte im Dienstleistungsbereich, in: dies. (Hrsg.), a. a. O., S. 179–209.

**Baethge, Martin (1994):** Arbeit und Identität, in: Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth (Hrsg.): Riskante Freiheiten, Frankfurt am Main, S. 245–261.

**Dörre, Klaus/Lessenich, Stephan/Rosa, Hartmut (2009):** Soziologie – Kapita-

lismus – Kritik. Eine Debatte, Frankfurt am Main.

**Gleißmann, Wilfried/Peters, Klaus (2001):**

Die Frage der Solidarität, in: dies. (Hrsg.): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen, Hamburg, S. 41–53.

**Held, Josef/Bibouche, Seddik/Billmann, Lucie/Holbein, Melanie/Kempf, Martina/Kröll, Tobias (2011):** Was bewegt junge Menschen? Lebensführung und solidarisches Handeln junger Beschäftigter im Dienstleistungsbereich, Wiesbaden.

**Karakayali, Serhat (2013).** Kosmopolitische Solidarität, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 13-14/2013, S. 21–26.

**Moldaschl, Manfred/Voß, Günter G.**

**(Hrsg.) (2002):** Subjektivierung von Arbeit, München.

**Pongratz, Hans J./Voß, Günter G. (2003):** Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, Berlin.

**Vester, Michael (2009):** Solidarität und widerständiges Handeln. Beitrag auf der Konferenz «Lebensführung und solidarisches Handeln in der Krise – U35», 10. Oktober 2009, Universität Tübingen.

**Vieth, Peter (1995):** Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie, Heidelberg.

**Vogelsang, Jost (2009):** Neue Subjektivierung der Arbeit? Neue Formen der Arbeitsorganisation in subjektwissenschaftlicher Perspektive, in: Forum Kritische Psychologie 53, S. 101–119.

**Voß, Günter G. (2007):** Subjektivierung von Arbeit und Arbeitskraft. Die Zukunft der Beruflichkeit und die Dimension Gender als Beispiel, in: Aulenbacher, Brigitte/Funder, Maria/Jacobson, Heike/Völker, Susanne (Hrsg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Forschung im Dialog, Wiesbaden, S. 97–113.

## VERZEICHNIS DER AUTORINNEN UND AUTOREN

**Lucie Billmann** ist Diplompädagogin, promoviert über «Lebensführung und Orientierung junger Frauen in sozialen Berufen» und ist Mitarbeiterin im Regionalbüro der Rosa-Luxemburg-Stiftung in Baden-Württemberg.

**Gabriele Breder** ist beim sozialen Träger «CeBeeF» (Club Behinderter und ihrer Freunde) beschäftigte Integrationsassistentin an einer Grundschule in Frankfurt am Main, zudem Mitglied in der ver.di-Tarifkommission und Nachrückerin im Betriebsrat.

**Prof. Dr. Klaus Dörre** arbeitet am Institut für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena.

**Ursula Gast** ist beim sozialen Träger «CeBeeF» (Club Behinderter und ihrer Freunde) in Frankfurt am Main beschäftigte Integrationsassistentin an einer Frankfurter Gesamtschule, Mitglied der ver.di-Betriebsgruppe und Nachrückerin im Betriebsrat.

**Murat Günes** ist Betriebsratsvorsitzender bei Neupack in Hamburg.

**Prof. Dr. Josef Held** arbeitet am Institut für Erziehungswissenschaft der Universität Tübingen.

**Wolfgang Hoepfner** ist Schwerbehindertervertreter, Betriebsrat und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bei den Stuttgarter Straßenbahnen AG und Mitglied der ver.di-Bundestarifkommission Nahverkehr.

**Rabea Hoffmann** ist Stipendiatin der Rosa-Luxemburg-Stiftung und studiert Sozialwissenschaften. Im Sommer 2013 war sie als Praktikantin im Institut für Gesellschaftsanalyse der Rosa-Luxemburg-Stiftung tätig.

**Yalcin Kutlu** ist Promotionsstipendiat der Hans-Böckler-Stiftung und arbeitet zum Thema «Anerkennungskonflikte in der Erziehungsarbeit».

**Fanny Zeise** ist Referentin für Arbeit, Produktion, Gewerkschaften am Institut für Gesellschaftsanalyse der Rosa-Luxemburg-Stiftung.

## **Impressum**

MATERIALIEN wird herausgegeben  
von der Rosa-Luxemburg-Stiftung  
V. i. S. d. P.: Martin Beck  
Franz-Mehring-Platz 1, 10243 Berlin, [www.rosalux.de](http://www.rosalux.de)  
Foto: Björn Kietzmann  
Layout/Herstellung: MediaService GmbH  
Druck und Kommunikation  
Lektorat: TEXT-ARBEIT, Berlin  
Gedruckt auf: Circleoffset Premium White, 100 % Recycling  
Berlin, Februar 2014



**Jede Zeit, jede konkrete  
gesellschaftliche Konstellation  
entwickelt ihre eigene  
Artikulation von Gegenwehr  
und ihre eigenen Streikformen.  
Ein genauer Blick auf Streiks  
in Deutschland zeigt  
interessante Trends und  
Entwicklungen.**