



# Thesen zur Standortbestimmung der Gewerkschaften in Ungarn

**ILDIKÓ KRÉN**  
Januar 2011

- Die ungarische Gewerkschaftsbewegung leidet »20 Jahre nach der Wende« unter Zersplitterung, mangelnder gesellschaftlicher Anerkennung und politischer Gestaltungskraft, fortlaufendem Mitgliederschwund und Strategielosigkeit.
- Gründe für die Defizite liegen unter anderem in dem Konkurrenzverhältnis der Dachverbände, der Abhängigkeit von staatlichen Zuwendungen und einem rückwärtsgewandten Selbstverständnis als Dienstleistungsinstitutionen.
- Nach dem Sieg der rechtskonservativen Fidesz im April 2010 ist eine Neuausrichtung der gewerkschaftlichen Arbeit dringend notwendig. Dabei sind eine engere Zusammenarbeit der Dachverbände, Zurückbesinnung auf die betriebliche Basis und die Erarbeitung von langfristigen Strategien unerlässliche Schritte.



## Vorbemerkungen

Die neue rechtsnationale FIDESZ-KDNP-Regierung in Ungarn begann ihre Arbeit nach den Parlamentswahlen im April 2010, die ihr eine stabile Zweidrittelmehrheit brachten, mit einer atemberaubenden Geschwindigkeit. Täglich wurden neue Gesetze im Eilverfahren verabschiedet, alte zurückgenommen, die Umstrukturierung der Ministerien eingeleitet und immer wieder Nester der Vetternwirtschaft und Zweckentfremdung von Steuermitteln ausgehoben.

Man hielt es dabei – mit Berufung auf die gerade erst erfolgte Legitimierung durch die Wahlberechtigten – nicht für nötig, die Gewerkschaften zu konsultieren, obwohl regelmäßige Beratungen zu allen Fragen, die eine grundsätzliche Bedeutung für die Ausgestaltung der Wirtschafts- und Sozialpolitik und insbesondere die Arbeitsgesetzgebung haben, obligatorisch vorgeschrieben wären. Es dauerte mehr als vier Monate, bis die Regierung am 20. September 2010 erstmalig das Forum der institutionalisierten Partizipation, den tripartiten Interessenabstimmungsrat (OÉT)<sup>1</sup> einberief.<sup>2</sup>

Möglicherweise ist dieses Vorgehen nicht nur ein Zeichen der – unbestritten auch in anderen Fragen vorhandenen – Arroganz der Macht der Regierung, sondern lässt zudem Rückschlüsse auf einige Schwachpunkte der Gewerkschaftsbewegung einschließlich ihrer abnehmenden Verankerung in der ungarischen Gesellschaft zu.

Hier soll die Frage gestellt werden, wo die Gründe dafür liegen könnten, dass die Gewerkschaften, die lange Jahre systemprägend waren, erst schleichend und unerkannt, doch in den Monaten vor den letzten Wahlen immer augenscheinlicher, ihre Rolle als kraftvoll fordernde Visionäre und politikgestaltende Korrektive verloren haben, und es sollen erste Anregungen gegeben werden, die einen Weg aus der drohenden Marginalisierung skizzieren.

1. Der Interessenabstimmungsrat ist eine Art Wirtschafts- und Sozialrat auf nationaler Ebene. In ihm sind alle sechs gewerkschaftlichen Dachverbände, sowie auf der Arbeitgeberseite neun Organisationen vertreten. Beratungen zu bestimmten Themen sind gesetzlich vorgesehen.

2. Dieses erinnert an die Politik Margaret Thatchers, der es gelungen war, die bis dahin starke britische Gewerkschaftsbewegung fast vollständig zu zerschlagen. Es dauerte fast 30 Jahre, bis sich die traditionsreichen Gewerkschaften davon erholten.

## 1. Zur gegenwärtigen Lage der ungarischen Gewerkschaften

Die Zahl der gewerkschaftlichen Dachverbände<sup>3</sup> mag auf den ersten Blick irritierend sein: Heute sind noch sechs Gewerkschaftsbündnisse aktiv, die sich um/nach dem Systemwechsel 1989 herausgebildet haben. Aus dem SZOT<sup>4</sup> entstanden vier Gewerkschaftsdachverbände, die man die reformierten Traditionsgewerkschaften nennen könnte. Dies sind die Gewerkschaften *MSZOSZ* (hauptsächlich in der Industrie; dort vor allem in den Branchen Metall, Chemie, Eisenbahn aktiv), *ASZSZ* (Tourismus, Lokführer u.a.) *SZEF* und *ÉSZT*. *SZEF* und *ÉSZT* sind beides Gewerkschaften, die vor allem den öffentlichen Dienst vertreten. Außerdem gründeten sich in den Jahren 1988 bis 1990 damals sogenannte „Alternativgewerkschaften“, ähnlich der *Solidarność* in Polen. Hierzu gehören *LIGA* und *Arbeiterräte*, die im ungarischen Gewerkschaftspluralismus heute eine Rolle spielen.

Aufgrund ihrer gesellschaftlichen Bedeutung und flankiert durch eine geschickte Stabilisierungspolitik konnten die oben genannten Gewerkschaften ihren politischen Einfluss auf die Arbeits-, Wirtschafts- und Sozialgesetzgebung im Rahmen eines institutionalisierten sozialen Dialogs auf staatlicher Ebene über 20 Jahre beibehalten. Dieser Einfluss war allerdings immer weniger einer aktiven Betriebspolitik bzw. der tatsächlichen Verhandlungsmacht, sondern eher anderen Faktoren zu verdanken.

Zwar gab es im Laufe der Jahre Verschiebungen im Kräfteverhältnis, grundsätzlich blieb es aber bei den sechs Organisationen, die bis heute die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Ungarn vertreten. *LIGA* konnte – nach einer längeren Zeit des abnehmenden Einflusses in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre – seine Position seit dem Jahr 2000 stark ausbauen, insbesondere indem sie einige größere Branchen (Gesundheitswesen – vormals *SZEF*, Energiewirtschaft – vormals *ASZSZ*) aufnahm. *MSZOSZ* erzielte bei einigen Branchen (Chemie, Metall) durch eine verstärkte Kampagnentätigkeit zumindest eine Verlangsamung des Mitgliederrückgangs. Dieser hatte *MSZOSZ* besonders betroffen, waren sie doch lange eindeutig die mitgliederstärkste Gewerk-

3. Der noch viel stärker ausgeprägte Pluralismus auf Arbeitgeberseite wird in diesem Artikel nur zur Kenntnis genommen, aber nicht weiter thematisiert.

4. Der Landesrat der Gewerkschaften (SZOT) war der Einheitsgewerkschaftsbund im ungarischen Sozialismus von 1948 – 1989.



schaft, hatten also auch am meisten zu verlieren. Die christlichen Arbeiterräte spielten zwar in der Wendezeit eine politikgestaltende Rolle, haben aber heute mit Ausnahme einiger Betriebe (Busproduktion, Busfahrer etc.) kaum noch Mitglieder. Wegen ihres christlich-nationalistischen Ansatzes stehen sie seit langen Jahren eindeutig den konservativen Kräften nahe, was möglicherweise eine Stärkung in den nächsten Jahren erwarten lässt, die nicht unbedingt auf ihre eigentliche Verankerung in den Betrieben Rückschlüsse zulassen wird.

Auf nationaler Ebene schienen die Gewerkschaften stabil und stark. Die gewerkschaftliche Macht der Organisationen lässt sich allerdings ebenso wenig an dem Gewicht oder der Zahl der Tarifvereinbarungen quantitativ benennen wie an Mitgliederzahlen oder Streiktagen. Die Anzahl von Kollektivvereinbarungen, die substanzial mehr bieten als die gesetzlich vorgeschriebenen Mindeststandards, ist vermutlich gering.<sup>5</sup> Über Mitgliederzahlen existieren heute nur Schätzungen, die stark variieren. Die Repräsentativität der Organisationen wird durch die Selbstangaben zu den Mitgliederzahlen und durch Betriebsratswahlen ermittelt.<sup>6</sup> Obwohl letztere im ehemaligen Arbeitsministerium zentral erfasst werden, existieren keine öffentlichen Angaben hierzu. Die Sozialpartner haben gute Gründe, diese Zahlen geheim zu halten, würden bei Tarifaueinandersetzungen diese doch die wahre Stärke offen legen, was natürlich verhandlungstaktisch nicht gewollt ist. Schätzungen gehen davon aus, dass der Mitgliederstand mit dem Beginn der 1990er Jahre fortlaufend von damals bei 40 Prozent auf heute zwölf Prozent (Stand 2009) abnahm.<sup>7</sup>

Die Abnahme des gewerkschaftlichen Einflusses auf die Gesetzgebung, von unabhängigen Experten schon

---

5. Es existieren weder quantitative noch qualitative Analysen, obwohl es im ehemaligen Arbeitsministerium (jetzt Hauptabteilung des Ministeriums für nationale Wirtschaft) eine Erfassungsstelle für Tarifvereinbarungen gibt. Da aber die Sozialpartner nicht verpflichtet sind, den Abschluss von Vereinbarungen zu melden, ist diese Datenbank nicht aktuell. Heribert Kohl geht in seiner Untersuchung von einer allgemeinen Tarifbindung von 37 Prozent aus, qualitative Angaben konnte er wegen fehlender Daten aber auch nicht machen. Kohl, H. (2009), Koalitionsfreiheit, Arbeitnehmerrechte und sozialer Dialog in Mitteleuropa und im westlichen Balkan (Hg. FES, HBS, OBS, ETUI) <http://library.fes.de/pdf-files/id/06604.pdf>

6. Zudem gibt es noch die Angaben, die bei den internationalen Gewerkschaften gemacht werden, auch diese sind politisch bedingt und entsprechen nicht unbedingt den Realitäten.

7. Csaba Makó, Gewerkschaften im erstarkenden Kapitalismus – Das Beispiel Ungarn [http://www.fesbp.hu/common/pdf/Arbeitspapier\\_Juni\\_2010\\_Gewerkschaften\\_DEU.pdf](http://www.fesbp.hu/common/pdf/Arbeitspapier_Juni_2010_Gewerkschaften_DEU.pdf), S. 5. Heribert Kohl geht in seiner Untersuchung von 37 Prozent im Jahr 1995 und 17 Prozent im Jahr 2008 aus.

länger beobachtet, wird aber von den Akteuren gerne übersehen. Entgegen anderslautenden nachträglichen Selbsteinschätzungen der Beteiligten gingen letztendlich auch die vormaligen Regierungen nur wenig auf die Forderungen der Gewerkschaften ein. Sie haben den Gewerkschaften und der Gesellschaft aber zumindest die Illusion belassen, dass ihnen durch die gesetzlich festgelegten Konsultationsmechanismen im OÉT noch gesellschaftsgestaltende Mitsprachemöglichkeiten zustehen würden; immerhin traf man sich fast wöchentlich. De facto gibt es ein Mitspracherecht nur noch bei der alljährlichen Entscheidung über einige Feiertags- und Brückentagsregelungen. Über geplante Gesetzesänderungen wurden die Gewerkschaften meistens nur ad hoc und sehr spät informiert, Konsultationen fanden meist vor allem dann statt, wenn die jeweiligen Regierungen sich eine zusätzliche Legitimierung ihrer Politik erhofften. Nachträgliche Änderungen der jeweiligen Gesetzesinitiative nach Kritik der Sozialpartner waren äußerst selten. Die Institution des OÉT wurde aber nie grundsätzlich infrage gestellt, und alle Mitwirkenden waren daran interessiert, dass die involvierten Akteure der Sozialpartnerschaft als Organisationen dieselben<sup>8</sup> blieben. Die Situation änderte sich erst, als die neue Regierung keine Versuche unternahm, die Konsultationen weiterzuführen; was sich wiederum erst auf Druck der Sozialpartner änderte.

Die Regierungsübernahme durch eine gewerkschaftsfeindliche und autoritäre rechtsnationale Regierung macht eine Neuausrichtung der gewerkschaftlichen Arbeit notwendig, da es absehbar ist, dass diese Regierung jede Schwäche rücksichtslos ausnutzen würde. Die Gewerkschaften täten daher im Interesse der Beschäftigten gut daran, eine ehrliche Bestandsaufnahme ihrer tatsächlichen Verhandlungsmacht zu unternehmen, um daraus Schlussfolgerungen für ihre Zukunftsfähigkeit zu ziehen.

---

8. Vonseiten starker Branchengewerkschaften gab es immer wieder Versuche, als reguläre Teilnehmer zum OÉT eingeladen zu werden. Doch scheiterten diese Versuche.



## Mögliche Ursachen der gewerkschaftlichen Schwäche<sup>9</sup>

- Die *Gewerkschaften sind verarmt*. Ein Großteil des Vermögens, das den Gewerkschaften nach der Wende als Entschädigung zugesprochen wurde, ist aufgebraucht, da die Kosten für die Aufrechterhaltung der Apparate höher waren als die Einnahmen durch Mitgliedsbeiträge. Gründe hierfür sind, dass je nach Satzung der einzelnen Organisation ca. 60 bis 90 Prozent der Mitgliedsbeiträge in den betrieblichen Grundorganisationen verbleiben, und nur ca. zehn bis 30 Prozent an die Branchen sowie nur ca. 2,5 Prozent an die Dachverbände abgeführt werden. Gleichzeitig ging seit 1990 die Zahl der organisierten Beschäftigten dramatisch zurück, wobei der Rückgang nicht durch erhöhte Einnahmen als Folge angemessener Erhöhungen der Reallöhne aufgefangen werden konnte. Die Kosten der gewerkschaftlichen Arbeit, insbesondere die Fixkosten zur Aufrechterhaltung der Gewerkschaftshäuser, stiegen dabei allerdings entsprechend der allgemeinen Erhöhung der Lebenshaltungskosten. Eine Organisationsreform, die vor allem auf die finanzielle Neuausrichtung der Gewerkschaften zielen sollte, scheint angesichts dieser Tatbestände unumgänglich.
- Die Gewerkschaften haben *kaum personelle und wissenschaftliche Ressourcen*, um proaktive Vorschläge zur Gestaltung der Arbeitswelt einzubringen oder sich kompetent zur gesellschaftlichen Entwicklung in der Politik zu Wort zu melden. Für die ressourcenintensive strategische Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit zur Durchsetzung möglicher Vorschläge fehlen erst recht Kapazitäten. So geschieht es schon seit Jahren, dass Gesetzesvorlagen sporadisch begutachtet und gegebenenfalls kritisiert werden, während andere ebenfalls wichtige Vorlagen<sup>10</sup> weder gewerkschaftsintern noch öffentlich thematisiert werden; gewerkschaftseigene Forschungseinrichtungen bzw. Grundsatzabteilungen gibt es schon lange nicht mehr. Damit ist eine systematische Analyse der Wirtschaft-, Gesellschafts- und

9. Die folgenden Problemfelder entspringen meiner Erfahrung aus langjähriger Arbeit mit und für ungarische Gewerkschaften und anderen Gewerkschaften in der Region.

10. Ein Beispiel ist die Erhöhung der Mehrwertsteuer für Maßnahmen der politischen und betrieblichen Weiterbildung auf den vollen Satz von 25 Prozent vor einigen Jahren, die eine Verteuerung der von Gewerkschaften angebotenen Weiterbildung zur Folge hatte und die Zahl dieser Maßnahmen zurückgehen ließ. Weder im OÉT noch in den Verlautbarungen der Gewerkschaften wurde dieser Aspekt als Kritik an der Mehrwertsteuererhöhung formuliert.

Arbeitsmarktpolitik nicht mehr möglich. So können beschäftigungspolitische Hintergrundinformationen, die nötig wären, um gewerkschaftliche Strategien und Positionen zu entwickeln, die dann mit den Mitgliedern oder Vorständen diskutiert und in gewerkschaftliche Aktionen umzusetzen wären, nicht mehr wissenschaftlich erhoben und ausgewertet werden.

- Die *Verankerung der Dachverbände im Betrieb ist vielerorts gering*. Die negativen Erfahrungen mit der zentralistischen Lenkung im staatlichen Sozialismus führten nach der Wende zu einer umfassenden Dezentralisierung des Verbandssystems. Die Betriebsgewerkschaften wurden eigenständige Rechtspersönlichkeiten, die sich gegebenenfalls freiwillig den Branchengewerkschaften anschlossen. Diese sind wiederum auch eigenständige juristische Personen, wie auch die Dachverbände, denen sich die Branchen freiwillig anschließen können. Die Folge ist eine starke Distanz der Dachverbände zur betrieblichen Basis, die Interaktion funktioniert nur begrenzt. Die Betriebe agieren gewollt eigenständig bzw. ungewollt alleingelassen. Bei zentralen Aufrufen zu branchenbezogenen oder auch politisch-solidarischen Aktionen erreichen die dazu aufrufenden Gewerkschaften nicht immer die gewünschte Abdeckung, gelingt es doch nur schwer, ihre Belange in die Betriebe hineinzutragen. Umgekehrt können die Mitglieder in den Betrieben kaum darauf hoffen, von den Dachorganisationen in ihren Problemen wahrgenommen zu werden. Es gibt keine strukturierte, strategische Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen.
- Der *ausgeprägte Pluralismus schwächt die Konfliktfähigkeit* der gesamten Bewegung. Er behindert gemeinsames Auftreten und hält die Gewerkschaften in einem Konkurrenzverhältnis anstatt die Bündelung der Kräfte zu ermöglichen und gegebenenfalls gemeinsam unliebsame Entwicklungen in Politik und Arbeitsbeziehungen zu bekämpfen. Die Verhältnisse haben sich gegenüber den frühen 1990er Jahren maßgeblich entschärft. Man akzeptiert und duldet die anderen zumeist, und lässt in manchen Sachfragen durchaus inhaltliche Übereinstimmungen zu. Die längerfristig strategische Umsetzung von gemeinsamen Zielvorstellungen ist aber eher die Ausnahme; hier ist die Gewerkschaftsjugend zu nennen. Ihre Vertreter versuchen trotz der individuellen Zugehörigkeit zu verschiedenen Organisationen in Fragen der Jugend-



arbeitslosigkeit, Schwarzarbeit, Prekarität etc. zusammenarbeiten.

- Die *Arbeitsbeziehungen sind hochgradig institutionalisiert*. Die Gewerkschaften hatten in der Wendezeit maßgeblich dazu beigetragen, dass die Arbeitswelt nicht vollständig dereguliert wurde und ein System der Arbeitsbeziehungen entstand, das dem Systemwechsel zumindest teilweise die Härten nehmen konnte. Das Arbeitsgesetzbuch wurde für osteuropäische Verhältnisse relativ arbeitnehmerfreundlich gestaltet, die grundsätzlichen Rechte der Gewerkschaften auf tripartite Konsultation gesichert. Die Institutionalisierung der Arbeitsbeziehungen durch die Einrichtung des OÉT, und ab 2004 auch der paritätischen Branchenausschüsse,<sup>11</sup> sicherte den Systemwandel und den Beitritt zur Europäischen Union, führte aber in den folgenden Jahren dazu, dass sich die teilnehmenden Verbände nicht mehr so intensiv um die Legitimation durch die Arbeitnehmer bemühen mussten.
- Viele Gewerkschaften haben ihre Apparate *von staatlichen Zuwendungen abhängig* gemacht, die eigentlich nicht zur Aufrechterhaltung der Institutionen vorgesehen waren. Unter stillschweigender Duldung verschiedener Regierungen wurden zweckgebundene Projektmittel, die für allgemeine Arbeitnehmerweiterbildung, für Betriebsräteschulung, Arbeitsmarktförderung oder ähnliches vergeben wurden, auch für die Aufrechterhaltung der eigenen Organisation verwendet. Durch diese »zweckfremde« Mittelverwendung entstand eine Abhängigkeit vom Goodwill der staatlichen Geldgeber, denen diese Praxis der Mittelverwendung bekannt sein musste. Doch gerade diese Abhängigkeiten schränken jetzt den Bewegungs- und Protestspielraum eines nicht kleinen Teils der Gewerkschaften ein, laufen sie doch Gefahr, bei mangelnder Willfähigkeit unangenehme Prüfungen der Mittelvergabe zu riskieren.
- Die *Gewerkschaften verstehen sich in erster Linie als Dienstleistungsinstitution ihrer Mitglieder*. Nicht wenige von ihnen wurden eine Art »Versicherungsverein« für Belange der Arbeitswelt. Dieses Problem

11. Paritätische Branchenausschüsse sind Sozialpartnerschaften auf Branchenebene. Den institutionellen Rahmen, Finanzierung und personelle Ausstattung sichert das jeweils für die Arbeitsbeziehungen zuständige Ministerium. Diese Ausschüsse wurden im Rahmen einer europäischen Förderung als Voraussetzung für den Beitritt eingerichtet. Ihr Erfolg ist nicht an der Zahl der Branchentarifvereinbarungen messbar, ihr tatsächlicher Nutzen umstritten.

ist kein ungarisches, doch es prägt auch die hiesige Arbeiterbewegung. Vor 1989 waren Gewerkschaften vor allem verantwortlich für Geschenke am Internationalen Frauentag und hatten die Sommerfrische zu organisieren. Ein Teil der Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen wird den Mitgliedern heute noch in Form von Geschenken zurückgegeben. Die Gewerkschaftsfunktionäre als Dienstleister haben wenig ehrenamtliche Helfer unter ihren Mitgliedern. Gewohnt an Service, erwarten Mitglieder vor allem Unterstützung und zeigen weniger ehrenamtlichen Einsatz im Interesse der gemeinsamen Sache. Somit fehlen die Kapazitäten der freiwilligen Aktivisten in den Betrieben, mit denen zusammen Betriebs- und Gesellschaftspolitik gestaltet werden könnte.

- Die *Menschen nehmen ihr Grundrecht auf gesellschaftliche Teilhabe allgemein wenig wahr*. Schutz von Privateigentum steht verfassungsrechtlich über den Interessen der Allgemeinheit. Als Folge der Erfahrungen aus der Verstaatlichung wurde 1989 das Privateigentum verfassungsrechtlich sehr weitgehend geschützt. Das im deutschen Grundgesetz verankerte Prinzip, nach dem das private Eigentum auch dem Gemeinwohl zu dienen habe,<sup>12</sup> gibt es in der Form in Ungarn nicht. Bis heute ist das Grundrecht auf Eigentum dasjenige, was laut Umfragen 80 Prozent der Ungarn bekannt ist. Demgegenüber können wesentlich weniger Ungarn Grundrechte wie freie Meinungsäußerung, Versammlungsfreiheit oder Religionsfreiheit benennen. Partizipation wird daher in Ungarn mehr als Teilhabe an ökonomischer Entwicklung und weniger an politischer Gestaltung verstanden.
- Die *Angst vor Arbeitsplatzverlust* und Druck der Arbeitgeber sind ein starkes Hindernis für gewerkschaftliches Engagement der Beschäftigten. In dieser Angst unterscheidet sich Ungarn nicht von anderen Ländern, die vergleichbar deregulierte Arbeitsbeziehungen haben und auch nur wenig von den entwickelten sozialen Marktwirtschaften.
- Die in Ungarn verbreitete »Atomisierung« der *Gesellschaft* erschwert kollektive Aktionen. Das kollektive Bewusstsein hat in Ungarn gelernt, dass nur eine individuelle Vertretung der eigenen Interessen gesell-

12. Art. 14, Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland vom 23.05.1949.

schaftliche Sanktionen sicher ausschließt. Der Slogan des Kádárismus mit seinem „Wer nicht gegen uns ist, ist für uns“, der in den 1960er Jahren eine Befriedung nach der Revolution von 1956 ermöglichte und bescheidenen Wohlstand für alle sicherte, wirkt bis heute nach.

Diese Punkte sind zentrale Gründe dafür, dass die gewerkschaftliche Mobilisierungsfähigkeit schwach ausgebildet ist und die Gewerkschaften ihren gesellschaftlichen Gestaltungsspielraum weitgehend eingebüßt haben. Viele Probleme sind vor allem Folgen der Angst der Beschäftigten vor der Dynamik der globalen Wirtschaftsentwicklung der jüngsten Jahre mit ihren neoliberalen Deregulierungen der Arbeitswelt. Man würde aber den Gewerkschaften nicht gerecht werden, wenn man nicht anerkennt, dass sie in den letzten 20 Jahren im Vergleich zu anderen Ländern der Region viel an sozialen Netzfragmenten bewahren konnten. Die Arbeitsgesetzgebung, der soziale Branchendialog, Arbeitsschutzregelungen und einige Gleichstellungsregelungen sind in all ihrer Unzulänglichkeit nur einige Beispiele. Das Tempo, das der Systemwandel, die europäische Integration, der Turbokapitalismus und die Globalisierung vorgaben, ließ kaum Zeit für Gedanken an eine strategische Neuorientierung.

Doch die Chance der Gewerkschaften besteht gerade darin, sich selbst unter härtesten Bedingungen neu zu positionieren. Eine strategisch zu planende und umzusetzende Neuorientierung tut Not.

### 3. Thesen zu einer strategischen Neuorientierung der ungarischen Gewerkschaften

Die Gewerkschaften kommen ohne Frage in Bewegung. Das zeigen die verschiedenen Protestformen, Eingaben, Stellungnahmen, Gerichtsanhörungen etc., die seit Herbst 2010 initiiert wurden. Die Initiativen kommen vor allem aus zwei Richtungen: Branchengewerkschaften, die eine starke Betriebspolitik betreiben, indem sie an der Basis präsent sind, stehen zusammen mit denen, die als jüngere oder jung gebliebene Generation mit der Demokratie vertraut sind und Mitbestimmung mithilfe der Mobilisierung der Basis einfordern. Noch ist aber kein strategisch ausgerichtetes Konzept sichtbar, das beschreibt, wie man als politische Akteure der gesellschaftspolitischen

Mitbestimmung machtvoll werden sowie die betriebliche Verhandlungsmacht zurück gewinnen kann.

1. Eine buchstäblich existenzielle Frage ist, wie man den Mittel- und Mitgliederschwund aufhalten bzw. die Entwicklung umkehren kann. Hierbei wäre zu überlegen, wie Dienstleistungen für die Mitglieder und proaktive Interessenvertretung miteinander in Einklang gebracht werden können.<sup>13</sup> Die Gewerkschaften sollten sich fragen, ob sie sich Dienstleistungen weiterhin in dem Rahmen wie bisher leisten sollten. Hierzu gehört auch die Frage, wie sich die Gewerkschaften von staatlichen Zuwendungen unabhängiger machen können. In internationalen Gewerkschaften gilt die Faustregel, dass höchstens 33 Prozent der Mittel aus externen (möglichst diversifizierten) Förderungen kommen sollten. Welche Möglichkeiten gibt es, diesen maximalen Prozentsatz nicht zu überschreiten? Wie können eigene Mittel für die Mitgliedergewinnung und Mobilisierung erschlossen werden, auch wenn es dafür keine öffentliche Förderung geben wird?<sup>14</sup>
2. Gewerkschaften können insbesondere in einem gewerkschaftsfeindlichen Umfeld in erster Linie dann erfolgreich funktionieren, wenn sie ein freiwilliger Zusammenschluss von Beschäftigten sind, die bereit sind, sich gemeinsam und solidarisch für die eigenen Belange einzusetzen. Dieser Ausgangspunkt muss wieder deutlich gemacht werden. Ein Umdenkprozess muss eingeleitet werden. Auch in Ungarn zeigt sich, dass die Gewerkschaften, die eher auf die Beteiligung ihrer Mitglieder als auf Dienstleistungen für die Mitglieder bauen, mittelfristig die besten – vielleicht sogar die einzigen - Wachstumschancen haben. Es geht um die Frage, wie erneut eine Arbeitnehmerbewegung entstehen kann, die selbstbewusst und autonom auf demokratischer Mitbestimmung beharrt und diese durchsetzt – sei es im Betrieb oder im politischen Gemeinwesen.

13. Das Thema »Service«-Gewerkschaft versus »Organizing«-Gewerkschaft steht in vielen Ländern und Organisationen auf der Tagesordnung, und auch wenn es beide Formen wohl nie in Reinform gibt, ist es sinnvoll auf die Gewichtung zu achten.

14. SEIU (US Dienstleistungsgewerkschaft und Vorreiterin im Organizing-Ansatz) vereinbarte, dass stufenweise ein Drittel aller Einnahmen nachweislich für Mitgliedermobilisierung ausgegeben werden müssen. Von dem Erfolg jeder einzelnen Grundorganisation hingen dann auch Prämien der Funktionäre ab.

3. Es berührt das eigene gewerkschaftliche Selbstverständnis, sich strategisch mit der Frage auseinanderzusetzen, inwiefern es überhaupt dem Ziel starker Interessenvertretung dient, den institutionalisierten sozialen Dialog mit der Regierung fortzusetzen. Sollte man nicht eher die Chance der Zeit nutzen, sich auf die eigenen Kräfte zurückzubesinnen, sich auf zentrale Sachfragen zu konzentrieren und dadurch in den Augen der Beschäftigten wieder als aufrechte Vertreter ihrer Interessen und weniger als Teil der politischen Elite anerkannt zu werden?<sup>15</sup>
4. Fragen der Mitbestimmung können und sollten auf der betrieblichen oder sektoralen Ebene bilateral geklärt werden. Arbeitnehmer sollten keine Einladung brauchen, um mit Volksvertretern und der Regierung zu verhandeln, genauso wenig, wie sie es nicht nötig haben sollten, auf eine Einladung zu warten, wenn sie mit Arbeitgebern verhandeln wollen. Gäbe es eine breite gesellschaftliche Unterstützung, die auf der betrieblichen Ebene anfängt, dann könnten sie den Dialog einfordern. Arbeitgeber und Regierung würden in diesem Fall im Interesse des sozialen Friedens genötigt sein, in Verhandlungen zu treten. Sachbezogene Lobbyarbeit ist in vielen Ländern auch ohne Institutionalisierung erfolgreich. Der soziale Dialog in einem Gremium wie dem OÉT, das allein von dem guten Willen der Regierung abhängig ist, kann nur wirksam sein, wenn die Macht der Basis hinter den Verhandlenden steht. Gerade jetzt ist in Ungarn sichtbar, wie wenig die Gesetze als ehern zu betrachten sind, wenn eine konservative Regierung mit ihrer Mehrheit selbst die Verfassung ändert, um ihren Willen durchzusetzen.
5. Es mag sinnvoll sein, erneut darüber nachzudenken, wie die pluralistische Gewerkschaftslandschaft enger zusammenarbeiten und in zentralen Fragen der gewerkschaftlichen Politik strategisch kooperieren könnte. Diese Idee ist nicht neu, doch kann es notwendig sein, über diese angesichts der politischen Mehrheitsverhältnisse neu nachzudenken. Hinter diesen Anregungen steht die Frage, wie es gelingen könnte, die Mitglieder mobilisierbar zu machen und durch erste greifbare Erfolge immer mehr Menschen in die Gewerkschaftsbewegung einzubeziehen. Dabei ist es wichtig, eine zahlenmäßig starke Organisation zu sein und zugleich bewusste Mitglieder zu gewinnen. Bewusste Mitglieder sind aktiver und werben gerade damit wieder neue Mitglieder, denen Partizipation und Gestaltungswille ein Wert der zivilen Gesellschaft ist.
6. Es wäre wünschenswert, dass in den Gewerkschaften diskutiert wird, wo man in zwanzig Jahren sein will. Menschen brauchen Visionen, die dann in tragfähige Strategien und Aktionen umgesetzt werden müssen. Die Dachverbände mit ihren Apparaten könnten und sollten die Diskussionen anleiten und moderieren. Visionen benötigen aber auch Analysen. Es müssen eine Strategie entwickelt, ein Konzept erstellt, die Umsetzung geleitet und die Schritte evaluiert werden.

15. Der australische Gewerkschaftsbund ACTU hatte sich Ende der 1980er Jahre entschieden, sich in erster Linie darauf zu konzentrieren, Mitglieder zu werben und den sozialen Dialog, einschließlich Verhandlungen mit der Regierung, solange einzustellen, bis die Mitgliederbasis so breit und mobilisiert ist, Forderungen der Beschäftigten auch tatsächlich durchsetzen zu können. Nach einigen Jahren proaktiven »Organizing« war ACTU sogar so stark, der Labourpartei durch Mobilisierung der Wähler wieder in die Regierung zu verhelfen.





### Über die Autorin

**Ildikó Krén** ist Beraterin für Arbeitsbeziehungen in Mittel- und Südosteuropa und regionale Koordinatorin für strategisches Organizing der Internationalen Lebensmittelgewerkschaft (IUL). Sie lebt in Budapest und Aachen.

### Impressum

Friedrich-Ebert-Stiftung  
Referat Mittel- und Osteuropa  
Hiroshimastraße 28 | 10785 Berlin | Deutschland

Verantwortlich:  
Dr. Ernst Hillebrand, Leiter des Referats Mittel- und Osteuropa

Tel.: ++49-30-269-35-7726 | Fax: ++49-30-269-35-9250  
<http://www.fes.de/international/moe>

Bestellungen / Kontakt:  
[info.moe@fes.de](mailto:info.moe@fes.de)