

## Organisationspolitische Voraussetzungen gewerkschaftlicher Arbeitskämpfe

---

*Willi Dzielak, geb. 1949 in Loccum, Soziologe, Dr. Wolfgang Hindrichs, geb. 1933 in Duisburg, Professor für Weiterbildung an der Universität Bremen, Helmut Martens, geb. 1948 in Hannover, Soziologe, und Walter Schophaus, geb. 1949 in Duisburg, Dipl.-Pädagoge, sind Mitarbeiter des Forschungsschwerpunkts „Industrieller Konflikt und Partizipation“ am Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund. Sie untersuchen seit einigen Jahren die Entwicklung industrieller Konflikte in der Bundesrepublik.*

### *Gewichtverlagerung*

Die ökonomische Krise der letzten Jahre, die sich vor allem in einem weltweiten Konjunkturreinbruch und den Folgen einer außergewöhnlichen technologischen und arbeitsorganisatorischen Rationalisierungswelle ausdrückt, bescherte den Arbeitnehmern massenhafte Erfahrungen mit Arbeitsplatzabbau, Einkommensminderung, Qualifikationsverlusten, Arbeitsintensivierung. Diese Erfahrungen trafen zusammen mit seit Beginn der siebziger Jahre deutlich werdenden veränderten Ansprüchen der Arbeitnehmer an Inhalte und Bedingungen ihrer Arbeit, die sich in Forderungen nach verbesserter „Qualität der Arbeit“, „Humanisierung des Arbeitslebens“ usw. niederschlugen. Die Gewerkschaften reagierten auf diese Entwicklungen auf betrieblicher wie auf tariflicher Ebene mit einer zunehmenden Gewichtverlagerung ihrer Politik von Einkommensverbesserungen auf Beschäftigungssicherung, Einkommenssicherung, Abbau von Belastungen und Qualifikationssicherung.

Schon es 1973 bei dem Streik der IG Metall um den Lohnrahmentarifvertrag II und den Manteltarifvertrag in Nordwürttemberg/Nordbaden noch relativ leicht möglich, qualitative Forderungen durchzusetzen<sup>1</sup>, so ist seit Beginn der Krise ein verstärkter Widerstand der Arbeitgeberverbände unverkennbar. Unter den für sie verbesserten Arbeitskampfbedingungen, die eine Folge der gewachsenen Stärke der Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt sind, reagieren sie auf die Forderungen der Gewerkschaften mit einem harten, geschlossenen Auftreten. In den Koordinierungsgrundsätzen, dem sog. „Tabu-Katalog“, werden die Grenzen der Kompromißfähigkeit für alle verpflichtend markiert. Das „Ausscheren“ einzelner Verbände aus dem tarifpolitischen Geleitzug wird, wie das Beispiel der Brauindustrie von 1978

---

<sup>1</sup> Damals erreichte die IG Metall nach fünftägiger Streikdauer einen Tarifabschluß, der in der Mitgliedschaft mit 71,4 % der Abstimmungsberechtigten eine relativ breite Zustimmung fand. Vgl. dazu: Werkzeuge werden besser. Köln/Frankfurt 1977 (Europäische Verlagsanstalt).

zeigt, erfolgreich verhindert. Kommt es zum Streik, so greifen die Arbeitgeber in der Regel zur Aussperrung, wobei ihnen durch die anderen Unternehmen und Verbände vielfältige ökonomische, organisatorische, finanzielle und publizistische Hilfe zuteil wird.

Für die Gewerkschaften bedeuten die erweiterten Aufgaben der Absicherung und Verbesserung der sozialen Situation der Arbeitnehmer und der verschärfte Widerstand der Arbeitgeber eine Herausforderung an die Leistungsfähigkeit der gewerkschaftlichen Organisation. Das betrifft die gewerkschaftliche Betriebspolitik ebenso wie die gewerkschaftliche Tarifpolitik. Die Gewerkschaften werden ihre Ziele nur dann realisieren können, wenn sie ihre Konfliktfähigkeit auf den verschiedenen Handlungsebenen den veränderten Bedingungen gemäß entwickeln.

In diesem Beitrag versuchen wir, anhand von in verschiedenen Arbeitskämpfen der letzten Jahre sichtbar gewordenen Stärken und Schwächen auf die Bedeutung einiger organisationspolitischer Bedingungen der gewerkschaftlichen Streikfähigkeit hinzuweisen<sup>2</sup>. So weit wir hier empirische Befunde präsentieren, soll lediglich exemplarisch die Wirkung einiger uns wichtig erscheinender Faktoren verdeutlicht werden.

#### *Planung und Koordination der gewerkschaftlichen Tarifpolitik*

Die Entwicklung der letzten vier Jahre zeigt: Bei einer Häufung von Streik und Aussperrung innerhalb kurzer Zeiträume, wie im Falle der IG Druck und Papier und der IG Metall, können die betreffenden Gewerkschaften sehr schnell an die Grenze ihrer organisatorischen und finanziellen Belastbarkeit stoßen. Für die Gewerkschaften leitet sich hieraus die Frage nach einer *mittelfristigen* Planung der Tarifpolitik und der stärkeren Koordination ihrer Tarifbewegungen ab. Sie müssen prüfen, für welches tarifpolitische Ziel wo und wann ein Durchbruch erzielt werden soll. Wenngleich eine solche mittelfristige Planung aufgrund der relativ geringen Prognostizierbarkeit der wirtschaftlichen Entwicklung revidierbar sein muß und eine flexible Umsetzung erfordert, erlaubt sie doch immerhin eine Bündelung der gewerkschaftlichen Mittel zur Verwirklichung wichtiger Zielsetzungen<sup>3</sup>.

2 Wir gehen vor allem ein auf drei von uns genauer untersuchte Tarifstreiks, den 1971er Chemiestreik, den 1978er Metallstreik und den 1978/79er Stahlstreik. Vgl. dazu: Willi Dzielak, Wolfgang Hindrichs, Helmut Martens, Verena Stanislawski, Wolfram Wassermann, Belegschaften und Gewerkschaft im Streik. Am Beispiel der chemischen Industrie. Frankfurt/New York 1978 (Campus Verlag) und Willi Dzielak, Wolfgang Hindrichs, Helmut Martens, Den Besitzstand sichern! Der Tarifkonflikt 1978 in der Metallindustrie Baden-Württembergs. Frankfurt/New York 1979 (Campus Verlag). Die Untersuchung zum Stahlstreik ist noch nicht abgeschlossen.

Ferner ziehen wir in Einzelfällen Untersuchungen zu dem Metallstreik 1973 um den Lohnrahmentarifvertrag II in Baden-Württemberg, dem Unterweserstreik der IG Metall 1974 und den Druckerstreiks der Jahre 1976 und 1978 heran.

3 Ein geradezu klassisches Beispiel für die mittelfristige Bedeutung einer tarifpolitischen Durchbruchsaktion ist der schleswig-holsteinische Metallstreik um die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall 1956/57, der auch für die Gesetzgebung Initialfunktion hatte. Vgl. dazu: IG Metall, Dokumentation zum Streik der Metaller 1956/57. Frankfurt 1978 (Schriftenreihe der IG Metall). Von ähnlich hoher Bedeutung ist zweifellos die tarifliche Unterschreitung der 40-Stunden-Woche für alle Arbeitnehmer. Die Durchsetzung dieses Ziels wird den Gewerkschaften in den nächsten Jahren noch erhebliche Anstrengungen abverlangen. An diesem Beispiel zeigt sich auch die Wichtigkeit der Abstimmung der Tarifpolitik mit weiteren Aktivitäten der Gewerkschaften auf staatlicher und internationaler Ebene (EG-Kommission, Europaparlament, internationale Gewerkschaftsbewegung).

Eine wichtige Voraussetzung für die erforderliche Flexibilität bei der mittelfristigen Planung und Durchsetzung der Tarifpolitik ist die Entwicklung der Arbeitskämpfungsfähigkeit breiter Teile der Organisation. Besonders der IG Metall, die seit Beginn der sechziger Jahre sämtliche Streiks, mit Ausnahme der Unterweserstreiks von 1974, in Baden-Württemberg durchgeführt hatte, stellte sich das Problem einer relativen regionalen Ausgewogenheit der Streikführung. Insofern hatte der im letzten Jahr in Nordrhein-Westfalen durchgeführte Stahlstreik ohne Zweifel im Sinne einer organisationspolitischen Ausgewogenheit eine wichtige Funktion.

Die Bedeutung von Planung und Koordination verdichtet sich in der einzelnen Tarifbewegung. Bereits bei der Aufstellung der Forderungen erweist sich die Notwendigkeit der *Koordination*. Einerseits dürfen die Forderungen nicht so stark vereinheitlicht werden, daß die Neutralitätsanordnung nach § 116 des Arbeitsförderungsgesetzes (AFG) im Falle eines Streiks greift<sup>4</sup>, andererseits müssen die Forderungen derart aufeinander abgestimmt sein, daß sie unter den Mitgliedern und in der Öffentlichkeit nicht zu einer Verwirrung über die Tarifziele der Gewerkschaft führen. Unklarheit gab es offensichtlich im vergangenen Jahr über die Priorität der Form einer Arbeitszeitverkürzung, als die IG Metall in der Stahlindustrie eine Verkürzung der Wochenarbeitszeit und in der Metallindustrie eine Verlängerung des Urlaubs forderte<sup>5</sup>.

Mit der Koordination der Forderungen verknüpft sich die Abstimmung über die zeitliche Reihenfolge der regionalen Tarifrunden, insbesondere der Bestimmung etwaiger Vorreiterbezirke. Sofern qualitativ gleichartige Tarifforderungen aufgestellt werden, kann die Wirkung negativ präjudizierender Tarifabschlüsse durch die Festlegung von Mindestabschlußmargen oder Konsultationsgrenzen vermieden werden. Wie schwer es nach einem regionalen Abschluß ist, mit einem nachfolgenden Streik in einem anderen Tarifgebiet ein nennenswert höheres Ergebnis zu erreichen, zeigt etwa der Unterweserstreik 1974<sup>6</sup>. Sofern qualitativ unterschiedliche Forderungen erhoben werden, wie 1978 in der Metallindustrie, stellt sich das Koordinationsproblem ungleich schärfer, weil dann eine Entscheidung über die von der Gesamtorganisation vorrangig zu verfolgende Forderung zu treffen ist.

Insofern fiel 1978 die Entscheidung der IG Metall für den Arbeitskampf im Bezirk Baden-Württemberg, der mit dem Absicherungsvertrag die weitestgehende Forderung aufgestellt hatte, mit innerer Konsequenz. Problematisch war nur, daß

---

4 Die Neutralitätsanordnung besagt, daß Arbeitnehmer, die infolge von Produktionsstörungen kurzarbeiten, dann kein Kurzarbeitergeld erhalten, wenn die Störung unmittelbare Folge eines Arbeitskampfes ist, der im gleichen Tarifgebiet oder um eine nach Art und Umfang gleiche Tarifforderung geführt wird.

5 Die Schwierigkeiten der Darstellung dieser verschiedenen Begründungszusammenhänge verschärften sich für die IG Metall insbesondere gegenüber der Öffentlichkeit, nachdem sie am 24.11.1978 ein 6-Wochen-Urlaubs-Angebot der Arbeitgeber ablehnte und vier Tage später den Streik begann.

6 Vgl. Forschergruppe „Metallerstreik 74“, Streik und Arbeiterbewußtsein, Bericht über eine sozialwissenschaftliche Untersuchung des Metallerstreiks im Unterwesergebiet 1974, Band I, Bremen 1978 (Ms.), S. 1/57 ff. Die Buchveröffentlichung dieses Forschungsberichts erscheint 1979 in der Europäischen Verlagsanstalt.

mit Genehmigung der Urabstimmung in Nordrhein-Westfalen dort eine Erwartung auf Streik geweckt wurde, die nicht erfüllt werden konnte<sup>7</sup>.

### *Streikvorbereitung*

*Der Wahl der Streikform* kommt bei den gewerkschaftlichen Streikvorbereitungen erhebliche Bedeutung zu. Die von der IG Chemie 1971 in der streikunerfahrenen Chemie-Branche gewählte Kampfform des „aktiven tariflosen Zustands“ beinhaltete eine autonome betriebliche Variation von Dauer und Umfang betrieblicher Kampfmaßnahmen je nach den Gegebenheiten gewerkschaftlicher Kampfkraft. Diese Streikform war zwar der flexiblen Erprobung betrieblichen Streikpotentials angemessen, nahm aber zu wenig Rücksicht auf die verbreitete Meinung in der Mitgliedschaft, die stärkste gewerkschaftliche Kraftentfaltung sei der betriebliche und überbetriebliche Vollstreik<sup>8</sup>.

Die IG Metall hat mit Ausnahme des Unterweserstreiks 1974 durchgängig die Form des Teilstreiks gewählt. Sie stieß dabei vor allem auf zwei Probleme: Die Arbeitgeber bestimmten durch die Entscheidung über die Aussperrung über den *tatsächlichen* Umfang des Arbeitskampfes und damit der Kostenbelastung der Gewerkschaft. Die Mitglieder der Gewerkschaft ihrerseits sahen die Antwort auf die Eskalation der Arbeitgeber ebenfalls in der Ausweitung des Arbeitskampfes. Die Frage des Unterlaufens der Arbeitgeberstrategie durch andere Streikformen (z. B. „rollende“ Streiks) wurde dagegen noch verhältnismäßig wenig diskutiert.

Die *Kalkulation des Streikbeginns und der Streikdauer* ist eines der wichtigsten und schwierigsten Probleme, zumal Zeitpunkt des Streikbeginns und Dauer des Streiks selten von der Gewerkschaft allein bestimmt werden. Aber sie kann das Tempo der Verhandlungen mitbestimmen und beeinflussen, welche Bezirke durch Scheitern der Schlichtung zuerst arbeitskampffähig werden. Die Wichtigkeit des Streikbeginns zeigte sich etwa im Arbeitskampf in der Stahlindustrie, wo die Arbeitgeber den Streik durch eine geschickte Verhandlungspolitik in die produktionsarme Zeit um die Jahreswende lenken konnten. Ähnlich wichtig ist es bei einer stufenweisen Ausweitung des Streiks, die Wirkung dieser Schritte zu kalkulieren. So stellte sich zum Beispiel im Chemiestreik 1971 die Frage, ob der Streikeintritt der weiteren Bezirke nicht zu spät angesetzt war, um den Arbeitskampf im Vorreiterbezirk Nordrhein noch günstig zu beeinflussen<sup>9</sup>. Im Stahlstreik erfolgte Anfang 1979 die Streikausweitung zu einem Zeitpunkt, als das Streikergebnis in den Grundzügen bereits feststand.

7 Vgl. Dzielak u.a., Den Besitzstand sichern! a.a.O., S. 81 ff.

8 Vgl. Dzielak u.a., Belegschaften und Gewerkschaft im Streik, a.a.O., S. 359 ff. Weitere Belege finden sich in unserer Darstellung einzelbetrieblicher Streikverläufe. Vgl. Willi Dzielak, Wolfgang Hindrichs, Helmut Martens, Verena Stanislawski, Wolfram Wassermann, Materialien zum Tarifstreik 1971 in der chemischen Industrie. Dortmund 1978 (Forschungsbericht der Sozialforschungsstelle).

9 Vgl. Dzielak u.a., Belegschaften und Gewerkschaft im Streik, S. 401 ff.

Von Bedeutung ist die Einschätzung der *Streikbereitschaft* und *Streikfähigkeit* der Belegschaften. Die IG Chemie täuschte sich 1971 über die Bestreikbarkeit der großen Betriebe der IG-Farben-Nachfolger. Sie hielt ihre Verankerung in den Belegschaften fälschlicherweise für ausreichend, um wenigstens Teilstreiks zustande zu bringen<sup>10</sup>. In mehreren Streiks der letzten Jahre zeigten sich organisationspolitische Schwächen der Gewerkschaften im Angestelltenbereich. Angesichts der Tendenzen der Arbeitgeber, sie zu Notproduktionen einzusetzen (im Falle der IG Druck und Papier) und ihrer zunehmenden Bedeutung für Vorbereitung, Sicherung und Kontrolle der Produktion (im Rahmen neuer Technologien wie EDV und Prozeßsteuerungssystemen) ist ihre Einbeziehung in Streiks ein wichtiges Problem, das einer langfristigen Vorbereitung und eines verstärkten Zugriffs auf die Interessenlage der Angestellten bedarf. Die Einbeziehung der Angestellten im Streik der IG Metall im Unterwesergebiet 1974 wie in Nordwürttemberg/Nordbaden 1978 erwies sich im Hinblick auf die nicht hinreichende Verankerung im Angestelltenbereich als schwierig. Dies führte zu zum Teil militanten Auseinandersetzungen an den Toren und zu erfolgreichem Streikbruch in einigen großen Unternehmensverwaltungen<sup>11</sup>.

### *Produktionsstruktur*

Eine entscheidende Voraussetzung für eine angemessene Einschätzung der Durchhaltefähigkeit der Arbeitgeber und damit von Dauer und Durchschlagkraft eines Streiks ist die Kenntnis der zwischenbetrieblichen Lieferbeziehungen, etwa zwischen Stahlproduktion und Stahlhandel, der Lagerhaltung, des Bestimmungszwecks und des Hauptabnehmers der Produktion. Während des Stahlstreiks zeigten sich auf gewerkschaftlicher Seite z. B. folgenreiche Fehleinschätzungen der Lagerhaltung des Stahlhandels und der Ersatzerledigung von Aufträgen durch ausländische Stahllieferanten. Im Bereich der Eisen- und Stahlindustrie hatte dieses Defizit zur Folge, daß es den Arbeitgebern möglich war, eine gezielte Bevorratungsproduktion zu betreiben (vor allem Feinbleche für die Automobilindustrie), eine umfassende Lageräumung unmittelbar vor Streikbeginn vorzunehmen und wichtige Produktionen (Terminaufträge) in nicht bestreikte Betriebe auch außerhalb des Tarifgebietes zu verlagern.

Ebenso müssen den betrieblichen und überbetrieblichen Streikorganisatoren der zwischenbetriebliche und innerbetriebliche Produktionsverbund, der technische Zusammenhang der Anlagen und mögliche Gefährdungsmomente bei der Stilllegung oder beim Abfahren von Anlagen bekannt sein, wenn sie die Auswirkungen der Stilllegung ihres Betriebes, den Zeitpunkt der Beendigung der Produktion, die unvermeidlichen Notdienstarbeiten usw. kalkulieren wollen. In der chemischen Industrie,

---

<sup>10</sup> Ebd., S. 382 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Forschergruppe „Metallerstreik 74“. a.a.O., S. 1/63 ff. und Dzielak u.a., Den Besitzstand sichern! a.a.O., S. 121 f.

aber auch im Stahlbereich, zeigten sich vor dem Streik erhebliche Unsicherheiten vieler Betriebsräte und Vertrauensleute über die genannten Zusammenhänge<sup>12</sup>.

### *Entfaltung von Streikdynamik*

Die Stilllegung der Produktion ist zwar eine wichtige Voraussetzung, aber keine Gewähr erfolgreicher Streikführung. In der zugespitzten Situation eines Streiks ergeben sich für Belegschaften und Gewerkschaft ständig neue Probleme und Handlungsanforderungen, wie z. B. bei der Konfrontation mit Streikbrechern oder in Auseinandersetzung mit vielfältigen Unternehmermaßnahmen. Die Bewältigung solcher Herausforderungen erfordert auf der Arbeitnehmerseite flexible Reaktionsformen unter breiter aktiver Beteiligung der Streikenden. In vielen Arbeitskämpfen ist zu beobachten, daß es den Streikenden über kumulierende Prozesse der Mobilisierung, Entfaltung von Aktivitäten und Selbstbestärkung innerhalb kurzer Zeit gelingt, Lernprozesse zu erzielen und im Streik auftretende Probleme zu bewältigen. Eine Bedingung hierfür scheint zu sein, daß die im Betriebsalltag gegebene Parzellierung der Belegschaft in der Situation des Streiks für ein gemeinsames Handlungsziel aufgehoben wird. Organisationspolitisch bedeutsam ist, daß die Entfaltung von Streikdynamik offensichtlich wesentlich davon abhängt, daß den Streikenden die Notwendigkeit aktiven Handelns bewußt ist oder bewußt gemacht wird, und daß sie einen breiten Spielraum für das Einbringen und Umsetzen von Aktionsvorschlägen erhalten.

Im Chemiestreik 1971 war in mehreren Betrieben ein stufenweises Anwachsen der Streikbeteiligung festzustellen. Die Aktionen verliefen dabei in der Regel nicht nach festen Streikplänen, sondern in einem Wechselspiel von kurzfristiger Planung seitens der Streikleitung und spontanen Aktionen wachsender Teile der Belegschaft. So marschierten Streikende in Demonstrationen durchs Werk, um noch arbeitende Kollegen mitzuziehen oder sie in Auseinandersetzungen mit ihren Vorgesetzten argumentativ zu unterstützen. In mehreren Fällen suchten Streikende andere Betriebe auf, um die Belegschaften zum Streik zu veranlassen oder die Streikposten zu unterstützen. Der Erfolg bei zuvor noch schwankenden Kollegen war zum Teil durchschlagend<sup>13</sup>.

Beispiele für die Entfaltung von Streikdynamik in der Auseinandersetzung mit Streikbrechern lassen sich auch am letztjährigen Metallstreik in Nordwürttemberg/Nordbaden beobachten. Nachdem die völlige Blockierung der Tore eines Werks durch Streikpostenkette per einstweiliger Verfügung untersagt worden war, wurde der Zugang zum Werk auf verschiedene Weise behindert. So bildeten die Streikposten „Schandgassen“, durch die Arbeitswillige das Werk nur gebückt betre-

---

<sup>12</sup> Zur Bedeutung der Kenntnis der Produktionsstruktur für die Bestreikung der chemischen Industrie vgl. Dzielak u.a., Belegschaften und Gewerkschaft im Streik, a.a.O., S. 364 ff.

<sup>13</sup> Die Wirkungsmechanismen derartiger Aktionen können hier natürlich nicht breit dargestellt werden. Vgl. dazu etwa: Dzielak u.a., Belegschaften und Gewerkschaft im Streik, a.a.O., S. 175 ff.

ten konnten. Später wurden Umleitungsschilder an Zugangsstraßen aufgestellt, schließlich Holztore, die zu Verkehrsstaus und erheblichen Verzögerungen des Arbeitsbeginns der Streikbrecher führten. Die einzelnen Aktionsvorstellungen wurden von den Streikposten jeweils aus der Situation heraus entwickelt und umgesetzt.

Die Entfaltung von Streikdynamik beschränkt sich nicht auf die betriebliche Ebene. Zentrale Beschlüsse zur Eskalation und Ausweitung eines Streiks auf andere Betriebe, die Unterstützung von Solidaritätsaktionen nicht streikender Belegschaften oder die Verbreitung von Informationen aus dem betrieblichen Streikgeschehen können als Initialzündungen für den Gesamtstreik von positiver Wirkung sein. Nicht zuletzt kann eine Aktivierung der Mitglieder über verschiedene Aktionen wie Kundgebungen, Demonstrationen und Veranstaltungen befördert werden.

### *Koordination von Streik- und Verhandlungsführung*

In mehreren Arbeitskämpfen der letzten Jahre zeigte sich am Ergebnis der zweiten Urabstimmung und der von vielen aktiv Streikenden geäußerten Kritik, daß der Tarifkompromiß den Vorstellungen vieler Gewerkschaftsmitglieder offensichtlich nicht entsprach<sup>14</sup>. Dieses Faktum verweist auf ein strukturelles Problem der Tarifpolitik der westdeutschen Gewerkschaften: In der Mehrzahl der Tarifbewegungen finden die Mitglieder nur relativ geringe Möglichkeiten der Beteiligung. Bedingungen und Ablauf der Tarifverhandlungen werden ihnen kaum transparent. Wenn jedoch ein Streik als möglich oder erforderlich erscheint, werden die Mitglieder über Publikationen, Gespräche, Versammlungen, Warnstreiks, Demonstrationen, Großkundgebungen oft in kurzer Zeit erheblich mobilisiert. Die Mitglieder entwickeln in dieser Mobilisierungsphase und dem anschließenden Streik eine sehr starke Fixierung auf das Streikziel, die nur geringe Abstriche zuläßt<sup>15</sup>.

Von Seiten der sich mit dem Streikziel identifizierenden Mitglieder wird dann kaum noch verstanden, daß es auch bei einem ungebrochenen Streik sinnvoll werden kann, einen Kompromiß zu finden und das Streikziel zu einem späteren Zeitpunkt weiterzuverfolgen, sei es, daß sich die Arbeitgeber in der Situation als überlegen erweisen, sei es, daß bei Fortdauer von Streik und Aussperrung eine Gefährdung der Streikkasse oder eine Einschränkung der Tarifautonomie zu befürchten ist. Das Problem überhöhter Erwartungen breiter Mitgliederkreise in bezug auf das Tarifiergebnis ist insofern immer auch eine Folge ihrer Unkenntnis der Funktionsbedingungen tarifpolitischer Prozesse, die durch die relative Seltenheit von Streiks in den vergangenen Jahrzehnten und die geringe Mitgliederbeteiligung an den „normalen“ Tarifaufeinandersetzungen bedingt ist. Dieses Problem ist im Streik selbst kaum noch nachhaltig zu korrigieren.

---

14 Die Ablehnungsquote in der zweiten Urabstimmung betrug in der Metallindustrie im Unterwesergebiet 1974 56,8 % der Stimmberechtigten, in der Druckindustrie 1976 43,6 % der Abstimmenden, in der Metallindustrie Nordwürttemberg/Nordbaden 1978 35,3 % und in der Stahlindustrie 1978/79 40,9 % der Stimmberechtigten.

15 Zur Entwicklung der Erwartungshaltung vgl. auch: Forschergruppe „Metallerstreik 74“, a.a.O., S. 2/210 ff.

In vielen Arbeitskämpfen wird das Problem überhöhter Erwartungen dadurch verstärkt, daß den Streikenden die in relativ kleinen Gremien vollzogene Verhandlungsführung nicht genügend transparent wird. So waren viele Streikende im letztjährigen Metallerstreik noch auf ein individuelles Abgruppierungsverbot und eine kollektive Absicherung des Lohngruppenschmitts fixiert, als die Tarifparteien bereits mehr als eine Woche über den Modus einer allmählichen Abgruppierung verhandelten. Die Mitglieder der Verhandlungskommission waren in dieser Phase in beinahe täglichen Verhandlungen eingespannt, das tägliche Publikationsorgan der Gewerkschaft, die „Aussperrungsnachrichten“, berichtete kaum über den Stand der Verhandlungen, und Tarifkommissionsmitglieder, die einen gewissen Einblick hatten, hielten sich teilweise mit Informationen zurück, um mögliche negative Rückwirkungen auf die Streikbereitschaft zu vermeiden.

Erscheint es aus den konkreten Anforderungen in der Streiksituation verständlich, durch das Festhalten an der Ausgangsforderung Einbrüche der Streikfront zu vermeiden, so können daraus beträchtliche Folgeprobleme erwachsen, wie z. B. Wut und Resignation bei den Mitgliedern oder gar Beeinträchtigungen des Vertrauensverhältnisses zwischen Teilen der Mitgliedschaft und der gewerkschaftlichen Interessenvertretung<sup>16</sup>. Diese Probleme verweisen auf die Notwendigkeit einer engen Koordination von Streik- und Verhandlungsführung, die einen dichten Informations- und Kommunikationsprozeß zwischen den gewerkschaftlichen Entscheidungsgremien und den Mitgliedern einschließt, in dem die Mitglieder die Bedingungen und Schwierigkeiten der Verhandlungsführung erfahren und eigene Vorstellungen zur Streikführung einbringen und diskutieren können.

#### *Umsetzung des Tarifvertrages im Betrieb*

Mit jedem Tarifabschluß stellt sich das Problem der Umsetzung des Tarifergebnisses in die betriebliche Praxis. Das gilt für Lohntarifverträge, die auf das betriebliche Lohnsystem übertragen werden müssen. Das betrifft um so mehr Tarifabschlüsse, die qualitative Regelungsmaterien umfassen.

Wie breite Untersuchungen der betrieblichen Umsetzung des 1973 von der IG Metall in Nordwürttemberg/Nordbaden abgeschlossenen Lohnrahmentarifvertrags II zeigen, wurden die tariflichen Absicherungen häufig betrieblich nicht realisiert; vergleichsweise selten gelang es, die zahlreichen Öffnungen für Betriebsvereinbarungen im Sinne der gewerkschaftlichen Zielvorstellungen auszufüllen<sup>17</sup>. Bei dem ähnlich komplizierten Absicherungsvertrag 1978 unterstützte die IG Metall

<sup>16</sup> Die Forschergruppe „Metallerstreik 74“ weist in ihrer Untersuchung (S. 1/81) darauf hin, daß das widersprüchliche Verhalten von Hauptamtlichen noch zwei Jahre nach dem Streik Diskussionsgegenstand der Kollegen im Betrieb ist.

<sup>17</sup> In einer breiten Untersuchung des Soziologischen Forschungsinstituts (SOFI) Göttingen ergab sich, daß es in vielen Betrieben große Probleme bei der Festlegung der Erholzeiten, der Regelung der Verdienstsicherung älterer Arbeitnehmer, der Festlegung der Bezugsleistung des Einsatzes von Springern usw. gab. Vgl. dazu: Der Lohnrahmentarifvertrag II in der betrieblichen Praxis. Göttingen 1977. (Forschungsbericht des SOFI).

daher die Umsetzung durch eine umfangreiche Darstellung und Schulungsarbeit zu den Inhalten und der Anwendung des Tarifvertrages. Zudem setzte sie bereits tarifvertraglich durch, daß die Betriebe vierteljährlich die Entwicklung des betrieblichen Lohn- und Gehaltsdurchschnitts ausweisen müssen. Das bietet der Gewerkschaftsorganisation die Möglichkeit, bei einer Verschlechterung des Lohnniveaus frühzeitig und gezielt zu intervenieren.

Die Bedeutung der Umsetzung des Tarifvertrages zeigt sich auch in den Betrieben der Stahlindustrie. Ob der auf der Basis des Tarifvertrags rechnerisch ermittelte zusätzliche Bedarf an Arbeitskräften auch tatsächlich benötigt oder gar übertroffen wird, hängt entscheidend davon ab, wie die Freischichten- und Freizeitregelung des Tarifvertrages in die Schichtpläne übersetzt wird und ob entsprechend der erhöhten Soll-Stärke der Richtbelegschaften Einstellungen vorgenommen werden oder ob es den Unternehmen gelingt, die beschäftigungspolitischen Effekte der Arbeitszeitverkürzung durch zunehmende Leistungsverdichtung, Mehrarbeit und finanzielle Abgeltung der Freischichten zu kompensieren<sup>18</sup>.

### *Streikaufarbeitung*

Für die Entwicklung und Verbesserung der gewerkschaftlichen Arbeitskämpfungsfähigkeit ist eine gewerkschaftliche Aufarbeitung von Streiks unter Einbeziehung möglichst breiter Teile der Mitgliedschaft wesentlich. Die Darstellung der positiven Erfahrungen kann zur Stärkung des Selbstbewußtseins und der Konfliktfähigkeit der am Streik aktiv beteiligten Mitglieder beitragen und Orientierungspunkte für andere Organisationsteile und Gewerkschaften liefern. Die Aufarbeitung der Schwächen des Streiks kann zu erheblichen organisationspolitischen Konsequenzen zur Verbesserung der gewerkschaftlichen Handlungsfähigkeit führen.

So wurde aufgrund der Erfahrungen im Chemiestreik 1971 in verschiedenen Betrieben die Vertrauensleutearbeit intensiviert, in mehreren Betrieben wählten die Belegschaften bei der folgenden Betriebsratswahl im Streik aktiv hervorgetretene Gewerkschaftsmitglieder, der Hauptvorstand erließ in der Folge einer breiten Diskussion auf dem Gewerkschaftstag 1972 neue „Richtlinien für die Tarifarbeit“, die den Vertrauensleuten erheblich erweiterte Partizipationsmöglichkeiten in der Tarifpolitik einräumten<sup>19</sup>.

Eine relativ breite Streikauswertung wurde von der IG Druck und Papier im Anschluß an ihren 1976er Streik vorgenommen. Sie bildete eine Kommission „Analyse Arbeitskampf 1976“, die aus haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschaftsfunktionären zusammengesetzt war. Die Materialien dieser Kommission<sup>20</sup> wurden in der

---

18 Insbesondere stellt sich das Problem, ob es gelingt, eine gewerkschaftliche Koordination zwischen den einzelbetrieblichen Interessensvertretungen in der Frage der Ablehnung von verstärkt angeforderter Mehrarbeit herzustellen.

19 Vgl. Dzielak u.a., Belegschaften und Gewerkschaft im Streik, a.a.O., S. 409 ff.

20 IG Druck und Papier, Hauptvorstand (Hg.), Analyse des Arbeitskampfes 1976 in der Druckindustrie. Stuttgart 1977. (Schriftenreihe der IG Druck und Papier, Heft 27)

Schulungs- und Bildungsarbeit der Gewerkschaft verwandt. Es ist zweifellos u. a. ein Ergebnis der intensiven Auswertung, daß die IG Druck und Papier ihren 1978er Streik trotz schwieriger finanzieller Bedingungen erfolgreich durchgeführt hat<sup>21</sup>. Mit der Auswertung des Metallstreiks und insbesondere des Stahlstreiks auf der Klausurtagung des IG-Metall-Vorstands im April 1979 ist auch hier die Bereitschaft zu einschneidenden organisationspolitischen Konsequenzen in Richtung auf eine größere Flexibilität der Tarifpolitik zu erkennen<sup>22</sup>.

### *Schlußfolgerungen*

Insgesamt haben die Gewerkschaften der Bundesrepublik im letzten Jahrzehnt ihre Arbeitskampffähigkeit bewiesen. Kein Streik endete mit einer Niederlage. Allerdings wurden sowohl organisationspolitische Schwachstellen bei den Gewerkschaften als auch Entwicklungstendenzen in der Arbeitgeberstrategie deutlich, die es fraglich erscheinen lassen, ob die Gewerkschaften für eine künftige Phase verschärfter industrieller Konflikte in allen wichtigen Bereichen hinreichend gerüstet sind.

Für Streikbereitschaft und Streikfähigkeit der Belegschaften ist der Stand ihres gewerkschaftlichen Bewußtseins und ihrer organisatorischen Erfassung von entscheidender Bedeutung. Beides ist weitgehend von der Durchdringung der Belegschaften mit gewerkschaftlichen *Vertrauensleuten* abhängig. Das Beispiel der großen Chemiekonzerne 1971 etwa wie auch das Streikverhalten bestimmter Angestelltengruppen im Metallstreik 1978 zeigt, daß Belegschaften oder Belegschaftsteile von Großbetrieben nicht bestreikbar sind, wenn ein dichtes Netz gewerkschaftlicher Vertrauensleute fehlt.

Gerade deshalb erscheint es wichtig, gewerkschaftliche Vertrauenskörper auszubauen, die Vertrauensleute verstärkt im Hinblick auf Fragen der Tarifpolitik und der Streikführung zu qualifizieren und ihren Stellenwert im Rahmen der tarifpolitischen Willensbildung und der Festlegung von Durchsetzungsstrategien zu erhöhen.

Immer mehr zeigt sich auch, daß die Gewerkschaften schwierige Arbeitskämpfe künftig nicht gewinnen können, wenn die *Mitglieder* selbst sich nicht aktiv am Streik beteiligen. Die Notwendigkeit aktiven Engagements der Mitglieder beginnt bei der Torblockade und bei der Abwehr von Streikbruch, geht über die vielfältigen Formen demonstrativer und argumentativer Beeinflussung der Öffentlichkeit und endet bei der Aneignung und Umsetzung des Tarifabschlusses. Das sogenannte „einfache Mitglied“ der Gewerkschaft wird aber zu aktiven Formen der Teilnahme am Streik nur in der Lage sein, wenn es aktive Teilnahme am Organisationsleben und auch an

21 Vgl. die Darstellung von Leonhard Mahlein, Rationalisierung — sichere Arbeitsplätze — menschenwürdige Arbeitsbedingungen. Zum Arbeitskampf in der Druckindustrie 1978. Stuttgart 1978. (Schriftenreihe der IG Druck und Papier, Heft 29)

22 Vgl. die zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse der Klausurtagung in: Der Gewerkschafter, 27. Jahrgang 1979, Heft 5, S. 21 ff.

der innerbetrieblichen Interessenaueinandersetzung gewöhnt ist. Wo aber gehören solche Erfahrungen zum Alltag des Gewerkschaftsmitglieds?

Von daher stellt sich für die Gewerkschaften die Frage, ob nicht neue Formen von Mitgliederpolitik und Mitgliederbeteiligung im Betriebs- und Organisationsalltag geradezu Voraussetzung für eine hinreichende Mobilisierung im Arbeitskampf sind.

Wie an diesem Punkt, so zeigt sich auch an anderen Stellen der enge faktische Zusammenhang zwischen gewerkschaftlicher *Betriebspolitik* und gewerkschaftlicher *Tarifpolitik*. Es hat sich gezeigt, daß die Durchsetzungskraft gewerkschaftlicher Streiks dadurch gemindert werden kann, daß gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte im Zeichen des nahenden Streiks Mehrarbeit zustimmen oder bei der betrieblichen Umsetzung eines erstreikten Tarifabschlusses versagen. Solche Auseinanderentwicklungen gewerkschaftlicher Betriebs- und Tarifpolitik haben ihre Ursachen oft in einer zu weitgehenden Verselbständigung der betrieblichen Interessenpolitik gegenüber überbetrieblicher gewerkschaftlicher Normierung. Von daher ist es ein wichtiger Schritt, wenn die IG Metall auf ihrer Klausurtagung erklärt, die betriebliche Umsetzung von Tarifergebnissen stärker gewerkschaftlich anleiten zu wollen. Aber auch Fragen einer stärkeren tariflichen Fixierung einzelbetrieblicher Bedingungen gehören in diesen Zusammenhang. Mögliche Ansatzpunkte hierzu sind die Aufnahme von Öffnungsklauseln für zusätzliche Betriebsvereinbarungen, denen die Tarifparteien zustimmen müssen, in die Tarifverträge, eine Orientierung der Ausgangsforderung an den fortgeschrittensten Betriebsvereinbarungen und die Entwicklung von ausdifferenzierten Tarifverträgen, die den Spielraum für ein betriebliches Unterlaufen eingrenzen.

Die Gewerkschaften sehen sich dabei mit einer doppelten Herausforderung zur Steigerung ihrer Leistungskapazität konfrontiert: zugleich die Beteiligung von gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und Mitgliedern zu verbessern, d.h. aber auch zu *dezentralisieren*, und stärker mittelfristig zu planen und das Handeln von Organisationsgliederungen zu koordinieren, und das heißt auch, Entscheidungen zu *zentralisieren*. Eine Vermittlung dieser widersprüchlich erscheinenden Anforderungen zu leisten, ist sicherlich schwierig, erweist sich aber als unumgänglich.

Eine weitere Erfahrung aller Arbeitskämpfe der letzten Jahre ist, daß es Defizite bei der innergewerkschaftlichen und zwischengewerkschaftlichen *Kommunikation und Kooperation* gibt. Insbesondere könnte die Institutionalisierung von Erfahrungsaustausch der verschiedenen Organisationsteile und eine Förderung zwischenbetrieblicher Kommunikation und Kooperation zu einer Erhöhung der Leistungsfähigkeit und des solidarischen Zusammenhalts der Organisation beitragen.

Angesichts der zunehmenden Herausforderungen an die gewerkschaftliche Arbeitskampffähigkeit und der unterschiedlich entwickelten Handlungsmöglichkeiten

und -bedingungen der einzelnen Gewerkschaften stellt sich auch die Frage, wie die zwischengewerkschaftliche Solidarität gefördert werden kann. Hierauf hat vor allem *Leonhard Mahlein* nachdrücklich hingewiesen<sup>23</sup>. Hier wäre zunächst die verstärkte tarifpolitische Koordinierung innerhalb des DGB zu erwähnen mit dem Ziel, die solidarische Unterstützung und Sicherung der Handlungsfähigkeit von Einzelgewerkschaften zu erreichen, die aus eigener Kraft längerfristige Konflikte nicht durchstehen könnten. Von Bedeutung ist dabei die Verstärkung der aktiven Beteiligung aller Gewerkschaftsmitglieder an einzelgewerkschaftlichen Konflikten durch zentrale Aktionen, wie Kundgebungen, Veranstaltungen, Demonstrationen und Solidaritätsstreiks. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Konflikte zentrale tarifpolitische Interessen aller Gewerkschaften berühren, oder wenn Maßnahmen, wie z. B. die Aussperrung, getroffen werden, die über den Einzelkonflikt hinaus die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften insgesamt bedrohen.

---

<sup>23</sup> Leonhard Mahlein, Lehren aus einem Arbeitskampf, Konsequenzen für die zukünftige Gewerkschaftspolitik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, 27. Jahrgang 1976, Heft 7, S. 404 ff.