

Kim Christian Priemel

Gewerkschaftsmacht?

Britische und westdeutsche Gewerkschaften im Strukturwandel

1. Zwischen Krise und Tendenzwende

In der Geschichte der industriellen Arbeitsbeziehungen nach 1945 gelten die ersten drei Nachkriegsjahrzehnte als Phase kontinuierlichen Bedeutungszuwachses der westeuropäischen Gewerkschaften, der seinen Höhepunkt in den 1970er Jahren erreicht habe. Erstmals auf breiter Front als legitime Interessenvertreter der Arbeitnehmer anerkannt, konnten sie nachdrücklich politische und soziale Mitsprache beanspruchen. Ihre Attraktivität drückte sich in rasch steigenden Mitgliederzahlen aus und wurde durch die Erwartung vergrößert, dank ihrer Organisationsmacht höhere Lebensstandards für die Mehrheit der Bevölkerung durchsetzen zu können. Entsprechend verstanden sich die Gewerkschaften nicht nur als Teil der Parteienstruktur von Kapital und Arbeit, sondern ebenso als verantwortungsbewusste Solidar- und Sinndeutungsgemeinschaften, die mehr waren als bloße Lobbyisten ihrer zahlenden Mitglieder. Dieser Anspruch manifestierte sich nicht zuletzt in einem öffentlichen Bild gewerkschaftlichen Handelns, das nicht auf Arbeitskämpfe beschränkt blieb; politische Mitarbeit in korporatistischen Gremien sowie Bildungs-, Kultur- und Sozialangebote dienten ebenfalls als sichtbare Arbeitsnachweise¹.

Mit dem Ende des *golden age* waren die guten Jahre für die organisierte Arbeiterbewegung vorbei, und es bestehen wenig Zweifel, dass sie zu den Verlierern der multiplen Wandlungsprozesse im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts zählen. Schon ein flüchtiger Blick in die Statistik untermauert diesen Eindruck. In den andert-halb Dekaden nach 1979 büßten die im britischen Dachverband TUC affilierten Gewerkschaften rund 40 Prozent ihrer Mitglieder

¹ Vgl. Alan Campbell/Nina Fishman/John McIlroy (Hrsg.), *British trade unions and industrial politics*, Bd. 2: *The high tide of trade unionism*, 1964–79, Aldershot 1999; Gerhard A. Ritter, *Arbeiter, Arbeiterbewegung und soziale Ideen in Deutschland*. Beiträge zur Geschichte des 19. und 20. Jahrhunderts, München 1996.

ein. Der DGB konnte zwar bis 1990 in absoluten Zahlen noch neue Kollegen werben, verlor jedoch an Schlagkraft, da der Organisationsgrad – also der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder an allen abhängig Beschäftigten – von 33 (1980) über 31,2 (1990) bis auf 26,1 Prozent (1998) sank. Im gleichen Zeitraum ging der britische Organisationsgrad von 53 (1979) auf 30 Prozent (1998) zurück².

Der Verfall gewerkschaftlicher Organisationsmacht wird zu meist auf drei Ursachen zurückgeführt: die Konjunkturkrise in Verbindung mit dem inter- und intrasektoralen Strukturwandel, die Wende hin zu einem neoliberal überformten, gleichwohl heterogenen Konservatismus; sowie die von Josef Mooser bereits 1983 diagnostizierte Auflösung des traditionellen sozialmoralischen Arbeitermilieus³. Der weithin rezipierte Topos vom Ende der Proletarität fügte sich nicht nur gut in zeitgenössische Transformationsdiagnosen⁴, sondern ließ sich auch empirisch anreichern, indem der neuartige Typus des *affluent worker* und der vielzitierte Wertewandel als Auflösungserscheinungen klassenbezogener Identifikations- und Konfliktlinien aufeinander bezogen wurden.

Die jüngere historische Forschung sieht in den 1970er Jahren eine „Umbruchzeit“⁵, ja die eigentliche „Periode fundamentalen Wandels“⁶ und verweist dabei auf Rezession und Ölpreiskrise, den Zusammenbruch des internationalen Währungssystems, das Aufkommen der Neuen Sozialen Bewegungen, die Schwächung tradi-

² Vgl. Chris Wrigley, *British Trade Unions Since 1933*, Cambridge 2002, S. 18–27; Walther Müller-Jentsch/Peter Ittermann, *Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends 1950–1999*, Frankfurt a.M./New York 2000, S. 83 und S. 91.

³ Vgl. Josef Mooser, *Auflösung des Proletarischen Milieus. Klassenbildung und Individualisierung in der Arbeiterschaft vom Kaiserreich bis in die Bundesrepublik Deutschland*, in: *Soziale Welt* 34 (1983), S. 270–306; zum Gesamtzusammenhang vgl. auch das Standardwerk von Josef Mooser, *Arbeiterleben in Deutschland 1900–1970. Klassenlagen, Kultur und Politik*, Frankfurt a.M. 1984.

⁴ Vgl. Jürgen Habermas, *Die Neue Unübersichtlichkeit*, Frankfurt a.M. 1985; Ulrich Beck, *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt a.M. 1986, S. 121–160.

⁵ ZF 3 (2006) H. 3: *Die 1970er-Jahre – Inventur einer Umbruchzeit*.

⁶ Winfried Süß, *Der bedrängte Wohlfahrtsstaat. Deutsche und europäische Perspektiven auf die Sozialpolitik der 1970er-Jahre*, in: *AfS* 47 (2007), S. 95–126, hier S. 97; vgl. auch Winfried Süß, *Der keynesianische Traum und sein langes Ende. Sozioökonomischer Wandel und Sozialpolitik in den siebziger Jahren*, in: Konrad H. Jarausch (Hrsg.), *Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte*, Göttingen 2008, S. 120–137, und Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael, *Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970*, Göttingen 2008.

tioneller Großgruppen wie Kirchen und Gewerkschaften sowie die Wiederkehr der Massenarbeitslosigkeit. Indes hat man schon früh bemerkt, dass die krisenhaft wahrgenommenen Veränderungen bereits im vorausgegangenen Boom angelegt waren⁷. Für eine solche Sichtweise, in der die „Siebziger“ eher als Chiffre für komplexe Wandlungsprozesse denn als präziser Dekadenbegriff erscheinen, spricht auch die Entwicklung der Gewerkschaften. Wichtige Neuerungen hatten bereits früher eingesetzt, ihr bedrohliches Potential war jedoch lange latent geblieben. Die 1970er Jahre markieren daher den Übergang von der Inkubationszeit zum voll entwickelten Krisenbild, mithin weniger eine Phase des Um- denn des Ausbruchs.

Mit Blick auf den industriellen Strukturwandel kam diesen Jahren insofern eine katalytische Rolle zu, als sich ältere Trends – Internationalisierung der Märkte, Diversifizierung der Nachfrage, Automatisierung und Tertiarisierung der Produktion – nun beschleunigten, zunehmend sichtbarer und somit handlungsleitend wurden. Im Folgenden geht es um die Frage, in welcher Weise die Gewerkschaften von diesen Herausforderungen betroffen waren, wie sie sich diesen stellten und welche Bedeutung dem Verlust von Milieukohärenz und Klassenbewusstsein einerseits sowie der politischen „Tendenzwende“⁸ am Ende des Jahrzehnts andererseits zukam. Als Beispiele dienen zwei gewerkschaftlich stark organisierte, von Facharbeitern geprägte sowie von technologischer und Markttransformation nachhaltig betroffene Branchen: Auto- und Druckindustrie.

Während sich der sozioökonomische Rahmen und das weit gefasste Verständnis gewerkschaftlicher Aufgaben und Zuständigkeiten glichen – ohne freilich deckungsgleich zu sein –, unterschieden sich organisatorische Traditionen, rechtliche Konstellationen und politische Praxis in den beiden Ländern erheblich. Stand das britische System der industriellen Beziehungen paradigmatisch für den bar jeder Regulierung geführten Konflikt, so galt das westdeutsche Gegenstück als Musterbeispiel für die Institutionalisierung widerstreitender Interessen mit dem Ziel von Konsens und Koope-

⁷ Vgl. Gerald Ambrosius/Hartmut Kaelble, Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen des Booms der 1950er und 1960er Jahre, in: Hartmut Kaelble (Hrsg.), Der Boom 1948–1973. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Folgen in der Bundesrepublik Deutschland und in Europa, Opladen 1992, S. 7–30, hier S. 13f.

⁸ Zum Begriff Andreas Rödter, Die Bundesrepublik Deutschland 1969–1990, München 2003, S. 50.

ration. War der britische *voluntarism* durch weitgehende Anomie und das gewerkschaftliche Monopol zur Arbeitnehmervertretung geprägt, steckten in der BRD gesetzliche Bestimmungen den doppelten Handlungsrahmen in Gewerkschaften und Mitbestimmungsorganen ab⁹. Aber war diese idealtypische Dichotomie auch ausschlaggebend für die Entwicklung der nationalen Gewerkschaftspolitik?

2. Tempoverschärfung: technologischer und ökonomischer Wandel

Der verbreitete Eindruck großer, wenn nicht gar übermäßiger gewerkschaftlicher Stärke, der Mitte der 1970er Jahre vorherrschte, beruhte auf einem Missverständnis. In Westdeutschland galt die Verabschiedung der Betriebsverfassungs- und Mitbestimmungsgesetze durch den Bundestag 1972 und 1976 als Ausdruck des Schulterschlusses der Gewerkschaften mit der regierenden Sozialdemokratie, dessen komplementäre Seite die lohn- und arbeitsmarktpolitische Kooperation im Rahmen der Konzentrierten Aktion darstellte. Vergleichbar schien im Vereinigten Königreich der *Social Contract* zwischen TUC und Labour-Regierung, der die Inflation durch tripartistisch ausgehandelte Lohn- und Preisbeschränkungen bekämpfen sollte und im Gegenzug den Arbeitnehmervertretern statuarische Anerkennung sowie wirtschaftspolitische Mitsprache einräumte. Ungeachtet der Prestigegewinne, die mit diesen institutionellen Arrangements einhergingen, war der tatsächliche Einfluss, der den Gewerkschaften erwuchs, weit geringer. Die einkommenspolitische Zurückhaltung, die der TUC seinen Mitgliedern gegen heftige Widerstände abringen konnte, wurde nur sehr begrenzt mit Preisregulierung und Konjunkturprogrammen vergolten. Weder das Kabinett James Callaghans noch das Helmut Schmidts stand derartigen Forderungen angesichts enger finanzpolitischer Spielräume aufgeschlossen gegenüber, was zur fortschreitenden Entfremdung der Arbeitnehmervertreter von den sozialdemokratisch geführten Regierungen beitrug¹⁰.

⁹ Vgl. Otto Jacobi/Hans Kastendiek (Hrsg.), *Staat und industrielle Beziehungen in Großbritannien*, Frankfurt a.M./New York 1985; Wolfgang Sureck/Norbert Kluge (Hrsg.), *Mitbestimmung in Deutschland. Tradition und Effizienz*, Frankfurt a.M./New York 1999.

¹⁰ Vgl. William Hamish Fraser, *A History of British Trade Unionism 1700–1998*, Basingstoke 1999, S. 230–234, und Werner Abelshauser, *Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945*, München 2004, S. 413–419 und S. 440f.

Wichtiger noch war der Umstand, dass die vermeintlichen oder tatsächlichen Geländegewinne der Gewerkschaften weniger aktuelle denn vergangene Stärke widerspiegeln¹¹. Nicht nur täuschte der *time lag* zwischen Erfolgen und deren fühlbaren Wirkungen über akute Probleme hinweg, der Fetisch Gewerkschaftsmacht versperrte auch den Blick auf die eigentliche Herausforderung: die Bewältigung des Strukturwandels. Rasch zeigte sich, dass der gewerkschaftliche Einfluss keineswegs ausreichte, um eine aktive, gestaltende Rolle zu spielen, sei es bei der Einführung neuer Technologien und Organisationsformen oder bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit. Zudem offenbarte die Strukturanpassungskrise, dass die Gewerkschaften ihrerseits tiefliegende strukturelle Defizite aufwiesen. Auf Augenhöhe mit den Arbeitgebern befanden sich die Arbeitnehmervertreter schon auf dem scheinbaren Höhepunkt ihres Einflusses nicht mehr – doch wurde dies nur selten und dann meist unzureichend realisiert.

Die ungenügende Selbst- und Fremdverortung ging vor allem darauf zurück, dass die Umstrukturierungsprozesse allzu lange unterschätzt worden waren. So hatten die Internationalisierung von Produktion und Absatz durch liberalisierte Außenhandelsbeziehungen einerseits und die Expansion und fortschreitende Integration multinationaler Konzerne andererseits einen zwanzigjährigen Vorlauf. Dies führte sowohl zu wachsendem Wettbewerb zwischen den Unternehmen wie etwa im Automobilsektor als auch zur Homogenisierung von Produktion und Angebot sowie zu den Anfängen eines konzerninternen Standortwettbewerbs. Die engere Verflechtung barg zwar Risiken, wenn etwa der Arbeitskampf in einem Werk die Produktion in einem zweiten beeinträchtigte, sie erhöhte jedoch auch die unternehmerische Beweglichkeit: Bereits im britischen Druckerstreik von 1959 verlagerten der „Economist“ und der „New Statesman“ ihre Produktion zeitweilig nach Belgien und Westdeutschland¹². Erheblich intensiviert wurde die internationale Marktintegration zwischen 1968 und 1973, als die durchschnittlichen GATT-Einfuhrzölle auf nur noch elf Prozent gesenkt wurden und der europäische Binnenmarkt mit dem Beitritt der EFTA-Mitglieder, darunter Großbritannien, zur EWG massiv wuchs. Im britischen Fall, wo der sinkende Weltmarktanteil bei Automobilen lange durch den stabilen Inlandsabsatz kompensiert worden war,

¹¹ So im Fall des Industrial Relations Act von 1971, dessen Umsetzung am Widerstand des TUC gescheitert war; vgl. Wrigley, Trade Unions, S. 71f.

¹² Vgl. Die Zeit vom 26. 6. 1959: „Streik der Drucker“.

fürte dies zu einem Anstieg der Importzahlen von kaum sechs auf 27 Prozent¹³.

Auch in der Bundesrepublik, deren ausfuhrstarke Autobranche von diesen Entwicklungen zunächst profitierte, zeigten sich Risiken und Gefahren der wachsenden Marktverflechtung. Der Preisdruck stieg, die dem freien Export zugänglichen Wirtschaftsräume verengten sich, und währungspolitische Faktoren beeinflussten zunehmend die Rentabilität¹⁴. Wachsende außereuropäische Konkurrenz – im Falle der Autobauer vor allem aus Japan – tat ein Übriges. Im Druckgewerbe verschärfte sich der Kampf um Marktanteile sowohl innerhalb als auch außerhalb Europas. Allein 1979/80 wanderte ein Viertel der britischen Taschenbuchproduktion nach Nordamerika ab¹⁵. Auch die Verbreitung elektronischer und digitaler Medien hatte eine distinkte internationale Dimension, bei den Formaten ebenso wie bei den Eigentümer- und Managementstrukturen¹⁶.

Befördert wurde die Internationalisierung durch eine zweite Entwicklung: Technologischer Fortschritt von enormer Dynamik steigerte die Effizienz von Planung, Produktion und Absatz, verringerte Fertigungs- und Lieferzeiten und erlaubte es, mit Skaleneffekten zu kalkulieren, für die die Grenzen nationaler Absatzmärkte zu eng gezogen waren. Dies galt in größerem Maßstab für Autobauer wie General Motors und Volkswagen, die in der Bundesrepublik in den 1960er Jahren Milliarden investierten, um ihre Produktpaletten zu modernisieren, den Absatz zu steigern und zugleich die höheren Herstellungskosten ihrer diversifizierten Flotten durch Automatisierung zu kompensieren¹⁷. Im kleineren Maßstab galt dies aber auch für die mittelständische Druckindustrie, die starke Kontraktions- und Konzentrationstendenzen vor allem im Pressesektor¹⁸ sowie wichtige technologische Neuerungen verzeichnete. Neue Fotosatz- und Offsetdruckverfahren legten Ende

¹³ Vgl. Roy A. Church, *The Rise and Decline of the British Motor Industry*, Cambridge 1995, S. 50 und S. 62.

¹⁴ Daimler-Benz AG, Geschäftsbericht und Jahresabschluß 1972, S. 12.

¹⁵ Modern Records Centre, Warwick, MSS.39/NAT/1/2/65/2, Bl. 202f., NATSOPA Report of Governing Council Biennial Meeting, 17. 6.–20. 6. 1980.

¹⁶ Vgl. Hermann Richter, *Pressekonzentration und neue Medien. Der Einfluß neuer Wettbewerbsimpulse auf die Konzentration bei Tageszeitungen*, Göttingen 1989, S. 204–215.

¹⁷ Vgl. Steven Tolliday, *Enterprise and State in the West German Wirtschaftswunder: Volkswagen and the Automobile Industry, 1939–1962*, in: BHR 69 (1995), S. 273–350, hier S. 338f. und S. 344.

¹⁸ National Archives, Kew, PREM 16/1419, Memorandum by the Department of Prices and Consumer Protection, October 1975.

der 1950er Jahre die Grundlage für tiefgreifende Veränderungen in den Betriebsabläufen und Produktionsprozessen, die allerdings erst in den 1970ern und 1980ern vollständig zum Durchbruch gelangen sollten. Der Offsetdruck erhöhte die Ausbringung, verringerte den Zeitaufwand und – dies war zentral – erwies sich als technisch kompatibel mit dem Fotosatz. Dieser löste seinerseits den herkömmlichen Bleisatz sukzessive ab und ließ die Datenverarbeitungskapazitäten förmlich explodieren: Statt der rund 25.000 Zeichen pro Stunde, die Bleisatzmaschinen erzeugt hatten, stieg die Leistung nun auf 150.000 Zeichen und in weiteren Schritten bald bis in den Millionenbereich. Parallel erhöhte sich der Anteil der Flachdruckprodukte an allen Printerzeugnissen bis 1976 auf 34 Prozent; 1981 übertraf ihr Produktionswertanteil erstmals jenen des Hochdrucks¹⁹.

Die Digitalisierung erweiterte diese Rationalisierungspotentiale zusätzlich. Die Einführung von komplexen, zugleich immer preiswerteren Datenverarbeitungssystemen seit den 1970er Jahren erhöhte nicht nur Arbeitstempo und Leistungskapazitäten, sondern machte auch eine Vielzahl von Berufsbildern obsolet. Wurde im Printgewerbe praktisch die komplette Druckvorstufe zusammengefasst, so kombinierte man im Autobau herkömmliche mechanische Maschinen mit Computern zu Industrierobotern. Zwischen 1969 und 1986 reduzierte sich die Zahl der Bleisatzmaschinen in der BRD drastisch, während der Verbreitungsgrad von Bildschirmterminals und Bildverarbeitungssystemen dramatisch zunahm²⁰. Im selben Zeitraum vollzog sich der Durchbruch der Industrieroboter in der Automobilbranche. Befanden sich bei Volkswagen um 1975/76 vernachlässigenswerte fünf Apparate im Einsatz, so stieg ihre Anzahl binnen weniger Jahre auf rund 400 allein bei den deutschen Werken des Konzerns²¹.

Dass diese keineswegs unerwartet hereinbrechenden, sondern vielmehr pfadabhängig voranschreitenden Entwicklungen Mitte der 1970er Jahre mit plötzlicher Dringlichkeit wahrgenommen

¹⁹ Vgl. Projektgruppe Gewerkschaftsforschung, Rahmenbedingungen der Tarifpolitik, Bd. 2: Strukturdaten der Metallverarbeitenden, der Chemischen und der Druckindustrie, Frankfurt a.M./New York 1979, S. 454; Christian Kerst, *Unter Druck – Organisatorischer Wandel und Organisationsdomänen. Der Fall der Druckindustrie*, Opladen 1997, S. 106–113.

²⁰ Vgl. Walther Müller-Jentsch/Hans Joachim Spreng/Irmgard Weyrather, *Neue Technologien in der Verhandlungsarena. Schweden, Großbritannien und Deutschland im Vergleich*, München/Mering 1997, S. 95.

²¹ Vgl. Fred Manske/Wolfgang Peltl, *Industrieroboter: Die Eisernen Diener?*, in: *Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1980/81*, S. 16–24.

wurden, ging zuvorderst auf das Auslaufen des Nachkriegsbooms zurück. Wenngleich dem Comeback der Konjunkturzyklen im Grunde eher eine Rückkehr zu den säkularen Trends zugrunde lag, so erhielt diese ihr krisenhaftes Gepräge durch die Überschneidung mit der Wettbewerbsverschärfung und dem *take-off* neuer Technologien: Die Anpassung an diese Herausforderungen war nicht länger unter den benevolenten Rahmenbedingungen des *golden age* möglich, sondern stand im Zeichen sinkender Gewinnmargen und vielfältiger Abstiegsängste. Statt um die Frage, wie wachsender Wohlstand zu verteilen sei, ging es nun um die Zukunft von Betrieben und Beschäftigten, ja von ganzen Branchen und Regionen. Rationalisierungsdruck und Rationalisierungspotentiale fielen somit zeitlich wie kausal zusammen und bestimmten den Rahmen, in dem die industriellen Arbeitsbeziehungen verhandelt wurden. Für Arbeitgeber und Management ergaben sich aus den strategischen Herausforderungen opportune Lösungswege: Internationalisierung und technologischer Umbruch eröffneten Potentiale für Produkt-, Prozess- und organisatorische Innovationen, um Kosten zu senken und Marktanteile zu festigen oder gar auszubauen. Viele Unternehmen setzten daher auf Investitionen in neue Technologien ebenso wie auf Personalabbau. Arbeitsplatzprofile und -anforderungen wurden flexibilisiert, Ausstoß, Qualität und Entlohnung korreliert, Pausen und Überstunden gestrichen, zusätzliche Anreizsysteme geschaffen²².

Arbeitnehmern und Gewerkschaften stellte sich die Situation ambivalent dar. Für sie bedeuteten neue Technologien, Regeln und Routinen ungewohnte, oft zusätzliche Anforderungen im Arbeitsalltag und eine Vielzahl schwer abzuschätzender Risiken. Andererseits boten sich Chancen auf mehr Beschäftigung, höhere Löhne und bessere Qualifikation. Daher verfielen die Gewerkschaften keineswegs auf rein ablehnende Reaktionsmuster, sondern zeigten sich bemüht, den Verdacht des Maschinenstürmeriums von vornherein auszuräumen. Technische Neuerungen wurden frühzeitig und interessiert aufgenommen, nicht selten in der Hoffnung, sich schwerer und gesundheitsgefährdender Tätigkeiten zu entledigen sowie mehr Freiraum für individuelle Selbstentfaltung zu erhalten. Zudem hofften führende Gewerkschaftsvertreter, durch Investitionen die Produktivität ihrer Branchen zu steigern, wettbewerbsfähige Selbstkosten zu erreichen und so bestehende Arbeitsplätze zu erhalten oder verlorene zurückzugewinnen. In diesem

²² Vgl. Ray Markey, *New Technology, the Economy and the Unions in Britain*, in: JIR 24 (1982), S. 557–577, hier S. 558.

Sinne führten Vertreter der britischen Automobilarbeiter die nicht kompetitiven Kostenstrukturen anders als die Arbeitgeber nicht auf die Streikintensität zurück, sondern auf zu geringe Kapitalinvestitionen²³.

Entsprechend forderte der TUC in seiner *Campaign for Economic and Social Advance* Ende der 1970er Jahre ähnlich wie der DGB, gemeinsame Anstrengungen von Arbeitnehmern, Arbeitgebern und Staat. Öffentliche Investitionen, Regierungsunterstützung und langfristige, tripartistisch verhandelte Planung sollten kombiniert werden, um moderne Technologien so einzusetzen, dass sie notleidende Industrien konsolidierten und neue Beschäftigungsfelder erschlossen. Zugleich sollten Rationalisierungsgewinne allen Beteiligten gleichermaßen zugute kommen, etwa in Gestalt von Beschäftigungsgarantien, sozialer Absicherung, Qualifizierungsoffensiven sowie kürzerer Wochen- und Lebensarbeitszeit, um die vorhandene Erwerbsarbeit gerechter zu verteilen²⁴.

Was auf den ersten Blick wie eine offensive Strategie zur Bewältigung des Strukturwandels aussah, war tatsächlich eher ein Rückzugsgefecht. Die lange diskutierten Ideen wurden erst spät in Kampagnenform gegossen, und der Ruf nach Kooperation war schwerlich ein Zeichen von Stärke, gerade im Falle der britischen *unions*, die es bis dato mehrheitlich abgelehnt hatten, sich in die Rolle von Co-Managern zu begeben²⁵. Vielmehr versuchten die Arbeitnehmervertreter nun im Wege der Verständigung zu erreichen, was als Forderung nicht durchzusetzen war. In der Prosperitätsphase hatten Gewerkschaften einen verhältnismäßig leichten Stand gehabt, Rationalisierungsvorhaben aufzuhalten, solange weiterhin absolute Gewinne erwirtschaftet worden waren und ihr Potential, kostenintensiven Widerstand zu leisten, etwaige Vorteile aufgewogen hatte. Trübe Konjunkturaussichten und strukturelle Arbeitslosigkeit verschlechterten ihre Verhandlungsposition jedoch eklatant. Je mehr Arbeitsplätze durch neue Technologien überflüssig wurden und je kräftiger die Arbeitslosenziffern stiegen, desto weniger glaubwürdig klangen Streikdrohungen. Verschärfter Wettbewerb und technologische Innovation verschoben die Initiative sichtlich zugunsten der Kapitaleigner und unterstrichen somit die grundsätzlich reaktive Grunddisposition von Arbeitnehmer-

²³ Vgl. Thomas Fetzer, *Driven towards Internationalisation. British Trade Unions Politics at Ford and Vauxhall 1960–2001*, Diss., Florenz 2008, S. 159, S. 198f., S. 209f. und S. 212–216.

²⁴ Vgl. Markey, *Technology*, S. 560f.

²⁵ Vgl. Fetzer, *Internationalisation*, S. 211f., S. 217f. und S. 369.

vertretungen. Auf Unternehmerforderungen nach mehr Lohnflexibilität und Mobilität sowie nach Abbau des Kündigungsschutzes und Einschnitten ins soziale Netz fanden sie wenig mehr als defensive Antworten.

Angesichts der 30.000 Arbeitsplätze, die in der westdeutschen Druckindustrie zwischen 1970 und 1976 verloren gegangen waren, beschloss die IG Druck und Papier 1978 einen Streik, um das Berufsbild des Schriftsetzers zu erhalten und die Kerntuppe der Traditionsgewerkschaft zu schützen. Am Ende stand jedoch nicht mehr als ein befristetes Rationalisierungsschutzabkommen, das zudem den eigenen Regelungsbereich zugunsten betrieblicher Vereinbarungen beschnitt²⁶. Unterdessen erwiesen sich die Erfolge der britischen Kollegen auf den zweiten Blick als Pyrrhussieg. Der 1978/79 ausgefochtene Arbeitskampf bei der „Times“ führte nicht zu dauerhaften Sicherungen für die Beschäftigten, wohl aber zum Verkauf des Verlagshauses an Rupert Murdochs Gruppe *News International*, die in den folgenden Jahren eine radikal antigewerkschaftliche Politik verfolgen sollte²⁷.

Dass diese erfolgreich war, wird meist dem neoliberalen Kurswechsel der 1979 ins Amt gewählten konservativen Regierung unter Führung Margaret Thatchers zugeschrieben. Eine Welle dezidiert gewerkschaftsfeindlicher Gesetze versetzte die Arbeitgeber in die Lage, ihre Position bei Löhnen und Arbeitszeiten, Prozessinnovationen und Standortverlagerungen gegen die Interessen der Beschäftigten durchzusetzen, denen effektiver Widerstand durch die Aufhebung ihrer zivilrechtlichen Immunitäten, das Verbot des *closed shop* und die weitgehende Ausschaltung von Streikposten praktisch versagt wurde²⁸. Nicht minder wichtig war die Ermutigung, die das Kabinett Thatcher jenen Unternehmern zuteil werden ließ, die willens waren, den Mythos Gewerkschaftsmacht auf die Probe zu stellen; im *Miners Strike* von 1984/85 statuierte die Regierung selbst das Exempel²⁹.

Dennoch scheint fraglich, inwieweit der harte Kurs Thatchers tatsächlich ausschlaggebend war, da die doppelte Dynamik von

²⁶ Vgl. Tarifvertrag „Neue Technik“ in der Druckindustrie 1978, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 29 (1978), S. 310–316.

²⁷ Vgl. John Gennard, *A History of the National Graphical Association*, London 1990, S. 479–484.

²⁸ Vgl. Wrigley, *Trade Unions*, S. 73–77; Andrew Gamble, *The Free Economy and the Strong State. The Politics of Thatcherism*, Basingstoke/London 1988, S. 117–127.

²⁹ Vgl. Wrigley, *Trade Unions*, S. 46 und S. 76f.

Internationalisierung und technologischem Wandel nicht politisch induziert war³⁰. Auch das westdeutsche Beispiel spricht eher dagegen, die Niederlagen der organisierten Arbeiterbewegung in den 1980er Jahren allein auf die konservative „Tendenzwende“ zurückzuführen. Zwar stand den Gewerkschaften seit 1982 auf bundespolitischer Ebene eine christlich-liberale Koalition gegenüber, die korporatistischen Arrangements wenig aufgeschlossen begegnete, soziale Leistungen kürzte und die finanziellen Spielräume der Gewerkschaften im Arbeitskampf empfindlich beschnitt³¹. Mit marktliberalem Radikalismus à la Thatcher war dies indes nicht gleichzusetzen, fehlte dem Kabinett Kohl doch ein „verbindliches wirtschafts- und gesellschaftspolitisches Konzept“³².

Wenngleich es kaum Absicht der neuen Bundesregierung war, die gewerkschaftliche Organisationsmacht per se zu zerstören, ähnelten sich die deutschen und britischen Entwicklungen doch frappierend. Die zentralen Arbeitskämpfe der 1980er Jahre wurden nicht gewonnen, der Organisationsgrad war rückläufig, und immer mehr Mitglieder kehrten einer Arbeiterbewegung den Rücken, deren Positionen immer weniger öffentliche Resonanz fanden. Neben den empfindlichen Niederlagen in ihren Kernzuständigkeiten Arbeitszeit, Entlohnung und Arbeitsplatzsicherheit trugen dazu auch eigene Versäumnisse bei. Die Gewerkschaften hatten sich in den Jahrzehnten zuvor nicht ausreichend mit der Verbürgerlichung vieler Mitglieder und den Konsequenzen für ihre eigene Mobilisierungsfähigkeit auseinandergesetzt. Neue Strategien, um über das Ende der Proletarität hinaus Arbeitnehmer in großer Zahl zu organisieren, waren überschaubar, nicht zuletzt weil das Sozialprofil von Mitgliedern und mehr noch von Funktionären eklatante Schieflagen zeigte: Sie waren zu alt, zu männlich und zu weiß respektive zu deutsch. Gerade gegenüber den Neuen Sozialen Bewegungen und ihren moderneren, offeneren Repräsentations- und Aktionsformen verloren die Gewerkschaften an Boden, noch verstärkt durch den Niedergang des Ostblocks, der jegliche Kapitalismuskritik zumindest kurzfristig zu diskreditieren schien. Ein weiteres Problem betraf die Facharbeiter unter den Gewerkschaftsmitgliedern: Über Jahrzehnte das Rückgrat der Arbeiterbewegung, erlebten sie die technologischen Wandlungsprozesse vielfach als

³⁰ Vgl. Feizer, *Internationalisation*, S. 378f.

³¹ Vgl. Klaus Schönhoven, *Die deutschen Gewerkschaften*, Frankfurt a.M. 1987, S. 248f.

³² Tim Schanetzky, *Die große Ernüchterung. Wirtschaftspolitik, Expertise und Gesellschaft in der Bundesrepublik 1966 bis 1982*, Berlin 2007, S. 257.

Dequalifizierung. Ihre traditionsreichen, sozial und ökonomisch privilegierten Berufe wurden marginalisiert, ihre Fähigkeiten nicht mehr benötigt. Die Versuche, ihre Vorrechte und Statusvorteile zu wahren, brachten die Betroffenen in einen Interessengegensatz zu den weniger handwerklich als allgemein (an)gelernten, flexibleren Kräften, die von der Schleifung traditioneller Qualifikationsbastionen profitieren konnten. Dieser Konflikt fiel im britischen *multi union*-System mit seiner Unterscheidung von *craft* und *industrial* ungleich schärfer aus als in den deutschen Einheitsgewerkschaften und implizierte eine zusätzliche Schwäche, die erst mit der Fusionswelle der 1980er und 1990er Jahre allmählich überwunden wurde³³.

Ein letztes Versäumnis lag in der defizitären Internationalisierung. Trotz aller Beteuerungen grenzüberschreitender Solidarität hatten sich Gewerkschaften allzu lange als nationale Interessenvertretungen verstanden und sich gerade deswegen offen für die Standortlogik des Managements und die Forderungen nach niedrigeren Lohn- und Sozialstandards gezeigt, wenn es darum ging, „ihre“ Werke vor Konkurrenz zu schützen. Eigene europäische oder gar darüber hinausgehende Organisationsbemühungen blieben lange Stückwerk oder kamen über Lippenbekenntnisse nicht hinaus. Ansätze, dies zu überwinden, zeigten sich erst in den *European Works Councils* der 1980er Jahre, die zudem die Kehrtwende der britischen Gewerkschaften von einer europafeindlichen Haltung zu einer Politik des rettenden Strohhalms markierten: Angesichts ihrer weitgehenden Marginalisierung und Entrechtung im Vereinigten Königreich wurde nun die europäische Ebene zur Ersatzarena, die freilich weder den nationalen Bedeutungsverlust ausglich noch zum Katalysator eines wirklich einheitlichen Vorgehens avancierte.

3. Niedergang und neue Wege

Politische Entscheidungen beeinflussten somit die Geschwindigkeit und Radikalität von Reform- und Verfallsprozessen. Die Interventionen der britischen Regierung zerschlugen die Kampfkraft der Gewerkschaften und verwiesen sie als gesellschaftliche Akteure auf die hinteren Plätze. Mangelnde Erfolge und abnehmende gesellschaftliche Repräsentativität schwächten sie zudem als intermediäre

³³ Vgl. Gennard, *History*, S. 180f.; Wrigley, *Trade Unions*, S. 32ff.; Peter Cook, *The Industrial Craftworker. Skill, Managerial Strategies and Workplace Relationships*, London 1996, S. 219–282.

Instanz, die ihre Mitglieder in das politische und soziale Gemeinwesen integrierte und legitime Mitspracheansprüche anmelden konnte. Dies galt im Grundsatz ebenfalls für die Bundesrepublik, wo die Gewerkschaften hinlänglich damit beschäftigt waren, den Mitgliederschwund zu bremsen. Auf der anderen Seite profitierten die deutschen Arbeitnehmervertreter davon, dass der Flächentarifvertrag durch betriebliche Vereinbarungen zwar in seiner Wirkung beschnitten, aber nicht aufgegeben wurde. In Großbritannien hingegen waren 1998 nur noch 40 Prozent aller Beschäftigten vom *collective bargaining* erfasst, und nur noch 13 Prozent der industriellen Abkommen wurden mit mehr als einem Arbeitgeber getroffen³⁴.

Entscheidenden Anteil an diesem Bedeutungsverlust hatte die Trias aus technologischem Fortschritt, konjunkturellem Abschwung und internationalem Wettbewerb. Dadurch wurden die für die industriellen Arbeitsbeziehungen ausschlaggebenden Koordinaten neu definiert und die Arbeitnehmerposition beträchtlich geschwächt. Streik blieb eine weitgehend stumpfe Waffe angesichts anhaltender struktureller Erwerbslosigkeit sowie dank neuer Informations- und Transporttechnologien, die Verlagerungen erleichterten. Strategische Fehler der Gewerkschaften und Pfadabhängigkeiten begünstigten diese Entwicklung: Organisationslernen erforderte Zeit, wurde meist erst mit großer Verzögerung in praktische Politik umgesetzt und erreichte oft nicht die Basis. Darin ähnelten sich, trotz unterschiedlicher institutioneller Voraussetzungen, die britischen und deutschen Entwicklungen – ebenso wie im Trend zur Fusionierung: Mitte der 1990er Jahre entschieden sich die Druckgewerkschaften in der Bundesrepublik und in Großbritannien fast zeitgleich, in größeren, industrieübergreifenden Vereinigungen – Amicus und ver.di – aufzugehen.

Dies war das Eingeständnis der eigenen Niederlage. Unter dem Eindruck der doppelten Erwartungshaltung, bei schrumpfenden Verteilungs- und Verhandlungsspielräumen sowohl die Arbeitsplätze der eigenen Mitglieder zu sichern als auch glaubhafte Strategien zum Abbau der Arbeitslosigkeit zu entwickeln, gelang es den Gewerkschaften nicht, ihre Forderungen nach Zuständigkeitsmonopolen, Qualifizierungsmaßnahmen und Umverteilung von Arbeitszeit durchzusetzen. Von der Dynamik des Wandels überholt, verloren sie – wechselseitig bedingt – Einfluss und Mitglieder.

³⁴ Vgl. Chris Howell, *Trade Unions and the State. The Construction of Industrial Relations Institutions in Britain, 1890–2000*, Princeton/Oxford 2005, S. 162; für die Entwicklung der letzten zehn Jahre vgl. Craig Barrat, *Trade Union Membership 2008*, London 2009, S. 33–37.

Ein Weg aus dieser Sackgasse scheint noch immer nicht gefunden. In Großbritannien setzt man weiterhin auf große Einheiten: *Unite the Union*, die weitgespannte *Umbrella*-Gewerkschaft, in der Amicus 2007 aufging, kündigte jüngst an, sich künftig transatlantisch zu orientieren. In Deutschland deuten unterdessen die letzten Tarifkonflikte einen möglichen Trend zu kleineren, berufsständisch organisierten und geschlossen agierenden Vertretungen an, deren Verständnis ihres gesellschaftlichen Auftrags allerdings begrenzt ist. Ob dies Gewerkschaften neuen oder doch eher alten Typs sind, wird sich erst zeigen müssen.