

## **Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien – Arbeitspolitik und Gewerkschaften**

Richard Detje  
Klaus Pickshaus  
Hans-Jürgen Urban

### **WOZU NOCH GEWERKSCHAFTEN?**

Mit dem Regierungswechsel nach den vorgezogenen Bundestagswahlen vom 18. September soll ein sozial-ökonomisches Umbauprogramm beschleunigt durchgesetzt werden: Der Rückbau einer sozialstaatlich geprägten Gesellschaft auf das Niveau einer Marktgesellschaft. Eine Konfliktstrategie, denn die arbeitsmarktpolitische und wohlfahrtsstaatliche Zivilisierung des Kapitalismus ist das Resultat langwieriger sozialer Auseinandersetzungen. Die zentrale Frage lautet: Können Gewerkschaften künftig bei der marktförmigen Steuerung von Wirtschaft und Gesellschaft ausgeschaltet werden? Auf der politischen Tagesordnung steht der Grundkonflikt, ob die Arbeitskraft eine x-beliebige Ware ist, die auf dem Markt auf Nachfrage stoßen muss, oder eben unverkäuflich ist – mit dem Unterschied, dass ihr Besitzer dennoch sein Leben zu organisieren hat und weder verschrottet noch recycelt werden kann.

Die Unionsparteien haben einen umfassenden Angriff auf das „System der industriellen Beziehungen“ angekündigt, der den Kündigungsschutz, die Mitbestimmungsrechte und das Tarifvertragssystem ins Visier nimmt.

Diese Politik kommt nicht aus dem Nichts. Sie wurde in den letzten Jahren vorbereitet durch die Aufknüpfung der so genannten Deutschland AG, den Übergang auf kapitalmarktbasierende Sicherungsmodelle, die Agenda 2010 und die Hartz-Gesetze. Mehr noch: Diese Entwicklung hat einen *systemischen* Hintergrund. Der Kapitalismus selbst verändert sich. Die neoliberale Strategie der Marktgesellschaft ist die

politische Verlängerung umfassender Vermarktlichungs- und Entgrenzungsprozesse von Arbeit in den Kernsektoren von Produktion und Dienstleistungen. Diese wiederum gehen auf Strukturveränderungen gleichsam im Steuerungszentrum der Kapitalakkumulation zurück. Unter dem Druck der Finanzmärkte wird das Verhältnis von Real- und Geldwirtschaft umgestülpt: Die Rendite der Shareholder wird zu einer fixen, der Produktion vorausgesetzten Größe erklärt, während Löhne und Arbeitsbedingungen zu Restgrößen verkommen. In den Worten eines Gurus des Shareholder-Value-Konzepts, *Alfred Rappaport*: „In einer Marktwirtschaft, die die Rechte des Privateigentums anerkennt, besteht die einzige soziale Verantwortung der Unternehmen darin, Shareholder Value zu schaffen“.

„Wozu noch Gewerkschaften?“ fragt *Oskar Negt* angesichts der Schlacht um die soziale Verankerung und die machtpolitische Stellung der Gewerkschaften. Er weist auf den Kern der Auseinandersetzung: „Wer den durch einen sozialdarwinistischen Überlebenskampf reproduzierten und erweiterten Angstrohstoff der Gesellschaft mittels politisch-strategischen Handelns verringern will, muss heute verstärkt den Blick auf das Zentrum der Reichtumsverteilung, also der Macht- und Herrschaftsverhältnisse richten.“<sup>1</sup>

In diesem Kontext stehen die Auseinandersetzungen um „gute Arbeit“. Arbeitsbedingungen sind wieder zu einem wichtigen Thema gewerkschaftlicher Initiativen geworden. Exemplarisch steht hierfür das Projekt „Gute Arbeit“ der IG Metall.<sup>2</sup> Deshalb ist die wieder intensiver geführte De-

batte um unternehmenspolitische und gesellschaftliche Spielräume innovativer Arbeitspolitik sehr zu begrüßen, wie sie in vorangegangenen Heften der WSI-Mitteilungen<sup>3</sup> und zuletzt Anfang Juli auf einem Workshop der IG Metall-Funktionsbereiche Grundsatzfragen und Tarifpolitik, des IGM-Projekts „Gute Arbeit“ und dem

- 1 Negt, O. (2004): Wozu noch Gewerkschaften? Eine Streitschrift, Göttingen, S. 27.
- 2 Pickshaus, K. (2005): Arbeitspolitik im Umbruch. „Gute Arbeit“ als neuer strategischer Ansatz, Manuskript, [www.wissentransfer.info](http://www.wissentransfer.info)
- 3 Schumann, M./Kuhlmann, M./Sanders, F./Sperling, H. J. (2005): Anti-tayloristisches Fabrikmodell – AUTO 5000 bei Volkswagen; in: WSI-Mitteilungen 1, S. 3-10. – Sauer, D. (2005): Arbeit unter (Markt-)Druck: Ist noch Raum für innovative Arbeitspolitik?; in: WSI-Mitteilungen 4, S. 179-185. – Dörre, K. (2005): Prekarität – Eine arbeitspolitische Herausforderung, in: WSI-Mitteilungen 5, S. 250-258. – Die zitierten Aussagen beziehen sich auf diese Texte, wenn nicht anders angegeben.

**Richard Detje**, Mitarbeiter von *Wissentransfer*, Redakteur der Zeitschrift „Sozialismus“, Hamburg.

e-mail: [buero@wissentransfer.info](mailto:buero@wissentransfer.info)

**Klaus Pickshaus**, leitet das Projekt *Gute Arbeit* und das Ressort *Arbeits- und Gesundheitsschutz* beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt.

e-mail: [klaus.pickshaus@igmetall.de](mailto:klaus.pickshaus@igmetall.de)

**Hans-Jürgen Urban**, Dr., leitet den Funktionsbereich *Gesellschaftspolitik und Grundsatzfragen* beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt.

e-mail: [hans-juergen.urban@igmetall.de](mailto:hans-juergen.urban@igmetall.de)

Netzwerk WISSENTransfer unter dem Titel „Zwischen Abwehrkämpfen und Offensivstrategien“ geführt worden ist.<sup>4</sup>

## ZUR ARBEITSPOLITISCHEN DISKUSSION

Auch ein Vierteljahrhundert nachdem die „Krise des Fordismus“ konstatiert wurde, hat sich kein neues, langfristig stabiles arbeitspolitisches System herausgebildet. Die Erwartung Mitte der 80er Jahre, nach dem Ende des Taylorismus würden, nach einer kürzeren Inkubationszeit, neue Perspektiven requalifizierter, weniger entfremdeter, in teilautonomen Gruppen strukturierter Industriearbeit eröffnet, hat getrogen. In weiten Bereichen musste die Erfahrung eines arbeitspolitischen Rollback gemacht werden: mit Re-Taylorisierung und Prekarisierung der Arbeit, marktzentrierten Leistungssystemen mit hohem Intensivierungspotenzial und Arbeitszeitverlängerung.

Seit geraumer Zeit richtet sich die Unternehmensführung verstärkt am Kapitalmarkt aus und orientiert sich die Unternehmenskontrolle an finanziellen Kennziffern. Sie werfen die Initiativen für „gute Arbeit“ immer wieder zurück. Der zur Jahrhundertwende erfolgte Umschlag des New-Economy-Booms in eine seitdem andauernde Stagnationsphase hat zu einer weiteren Verschärfung der Konkurrenz, damit des Drucks zur Verkürzung von Produktentwicklungs- und Produktionszeiten sowie der Verfolgung rigider betriebswirtschaftlicher Programme zur Senkung der Arbeitskosten geführt. Auch wenn Shareholder-Value-Strategien als solche „kein Rationalisierungskonzept wie etwa der Taylorismus und keine konkreten Vorschläge zur Steuerung von Arbeitsprozessen“ (Thomas Sablowski auf dem IGM/WISSENTransfer-Workshop) beinhalten, wird doch die Luft für zumindest mittel- bis längerfristig angelegte arbeitspolitische Innovationen dünner. Das Nebeneinander ganz unterschiedlicher Rationalisierungspfade wird nicht einseitig aufgelöst, aber der Strom der Rekonventionalisierung der Arbeit wird kräftiger.

Michael Schumann geht es in dieser Situation darum, verbliebene oder neu entstehende Spielräume für eine anti-tayloristische Gestaltung von Industriearbeit auszuloten: u.a. durch eine auf teilautonomer Gruppenarbeit fußenden Arbeitsorganisation und eine Betriebsorganisation, die ei-

ne De-Hierarchisierung mit erweiterten Funktionszuschnitten, daran orientierter Qualifizierung und der Aufwertung der Rolle der Meister im Shop Floor koppelt. *Innovative Arbeitspolitik* heißt in dieser Perspektive Widerstand gegen Rekonventionalisierung zugunsten eines „New Deal“ in den Betrieben. Dieser setzt an dem gewandelten Arbeits- und Betriebsverständnis des „postfordistischen Arbeitnehmers“ an: Offenlegung der Leistungspotenziale und aktive Rationalisierungsteilnahme im Tausch gegen Beschäftigungsgarantien und garantierte Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte. Also keine Absage an kollektive Lohnarbeitsinteressen, sondern ein New Deal, der den Unternehmen eine Optimierung ihrer Arbeits-, Kapital- und Prozessproduktivität ermöglicht und den Beschäftigten das Angebot einer neuen Rolle als Modernisierungsmitgestalter mit erhöhter Beschäftigungssicherheit und arbeitspolitischen Fortschritten macht. Das funktioniert nur mithilfe einer starken Arbeitnehmervertretung, die sich als „Kompetenzträger und Machtpromotor“ versteht. Dabei sind Gewerkschaften und Betriebsräte „auf konsensuale Lösungen verwiesen... Sicher verengt die verschärfte Marktkonkurrenz Verhandlungsspielräume. Aber die Tatsache, dass mit der innovativen arbeitspolitischen Lösung beachtliche Produktivitätsverbesserungen erreicht werden können, stärkt auch wiederum die Verhandlungsposition“.

Dieter Sauer sieht diesem Plädoyer für einen „intelligenten Mix von Konsens- und Konfliktstrategie“ allerdings zunehmend den Boden entzogen. Auf unter 10 % schätzt er die Reichweite realisierter Modelle innovativer Arbeitspolitik. Im Wesentlichen aus zwei Gründen. Die Basis für beiden Seiten nützende Bündnisse wird unter der Dominanz kapitalmarktorientierter Renditeansprüche schmaler. Und: Verschärfte Wettbewerbspolitik führt zu einer nahezu Absolutsetzung des Marktes als Regulationsmodus, zu seiner Internalisierung in den Unternehmen und Betrieben; damit steuern Marktprinzipien indirekt Unternehmensabläufe und Arbeitsleistung. Zwar sind weiterhin Deals möglich – aber wie die Alltagspraxis von Siemens über DaimlerChrysler und Opel bis VW zeigt: zu deutlich steigenden Preisen für die Beschäftigten. Das zeigt, „dass radikale Marktorientierung den Win-win-Situationen und damit dem Kern der ‚innovativen Arbeitspolitik‘ den Boden entzieht“.<sup>5</sup> Dieter

Sauer plädiert für die Profilierung einer *eigensinnigen* Arbeitspolitik: Widerstandslinien aufbauen, um schlechter Arbeit Grenzen zu setzen; verwundbare Arbeitsverhältnisse tarifvertraglich und gesetzlich absichern, um der Prekarisierung der Arbeit Dämme entgegen zu setzen; verstärkte Einmischung von Gewerkschaft und Betriebsräten, um Mitbestimmungs- und Einflusszonen auszubauen; Widersprüche zuspitzen, auch um individuelle und kollektive Reflexionsräume zu schaffen.

Einigkeit besteht darin, dass die Anforderungen an die Gewerkschaften komplexer werden, auch weil sich die Arbeitslandschaft ausdifferenziert. Während auf dem Pol der Know-how-Träger die Ambivalenzen der Subjektivierung der Arbeit und das Bemühen um Schutz vor gesundheitsgefährdenden Leistungsanforderungen zugenommen haben, wächst zugleich der Pol der prekär Beschäftigten stark an. Dort werden Ausgrenzungsprozesse wirksam, die wiederum starke Rückkopplungseffekte aufweisen: Auch die früher als recht stabil beschriebene „arbeitsgesellschaftliche Mitte“ gerät unter Druck. Marktsteuerung und Prekarisierung sind für Klaus Dörre Konturen eines neuen Produktionsregimes, dem mit klassischer Taylorismuskritik nicht beizukommen ist. Dort nicht, wo die Entgrenzung von Arbeit sowieso längst über tayloristische Formen der Zeiterfassung, Leistungsregulierung und Entgeltssysteme hinweggegangen ist. Aber auch in Bereichen „schlechter Arbeit“ stoßen klassische Humanisierungsansätze schnell an Grenzen: „Der Traum des Leiharbeiters ist es, Stammarbeiter zu werden. Gegenüber diesem Traum verblasen die Widrigkeiten belastender, monotoner Tätigkeiten. Das Streben nach einer Entlohnung, die ein dauerhaftes Auskommen sichert, beginnt alle anderen Anspruchsdimensionen zu überlagern. Gruppen, die sich in der Prekarität einrichten, sind für eine Humanisierungspolitik ‚jenseits des Lohns‘ kaum zu

4 Auf dem Workshop skizzierten Klaus Dörre, Thomas Sablowski, Dieter Sauer und Michael Schumann den Stand der arbeitspolitischen Diskussion, die IG Metall Bezirksleiter Armin Schild und Delf Wetzels, der Konzernbetriebsratsvorsitzende von Alstom Power, Udo Belz, sowie Hans-Jürgen Urban die gewerkschaftspolitische Debatte. Die Referate und ausgewählte Diskussionsbeiträge erscheinen im Oktober als Buch im VSA-Verlag.

5 Sauer, D. (2005): Arbeit im Übergang. Zeitdiagnosen, Hamburg, S. 183.

gewinnen“ (Dörre, S. 255). Eine Politik der *Entprekariisierung* hätte an mehreren Punkten anzusetzen. An der Bekämpfung von Armutslöhnen durch Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns. An der Verständigung über Kriterien und Standards für gute Arbeit, die nicht nur die negativen gesamtwirtschaftlichen Nachfrageeffekte von Cost-Cutting-Strategien begrenzt, sondern auch der aus Prekariisierung erwachsenden „Innovationsfaulheit“ in Kreisen des Managements entgegenwirkt. An Erfahrungen z. B. des italienischen Gewerkschaftsbundes CGIL mit neuen Formen der (Selbst)Organisierung prekär Beschäftigter. An der Profilierung des politischen Mandats der Gewerkschaften, um „Fremdenfeindlichkeit, Rassismus, übersteigerten Nationalismus und Offenheit für rechtspopulistische Anrufungen“ entgegenzuwirken.

### GEWERKSCHAFTLICHE STRATEGIE-ANSÄTZE

Dass in den Gewerkschaften seit geraumer Zeit verstärkt um Strategien gerungen wird, die Auswege aus der politischen Defensive und Ansatzpunkte einer Revitalisierung ausweisen, liegt – wie die arbeitspolitische Debatte zeigt – in den veränderten sozio-ökonomischen Verhältnissen begründet. Idealtypisch lassen sich zwei Ansätze strategischer Neuorientierung gegenüberstellen:

„*Besser statt billiger*“ lautet ein Strategieansatz in der IG Metall, der auf eine Konzentration der gewerkschaftlichen Aktivitäten auf den Betrieb und eine Revitalisierung der gewerkschaftlichen Betriebspolitik zielt. Das Management soll unter Druck gesetzt werden, mit zukunftsorientierten Innovationsstrategien für die Verbesserung der Wettbewerbssituation zu sorgen. Durch die Abkehr vom Kostensenkungspfad und die Hinwendung zum Produktivitätspfad sollen win-win-Situationen für Unternehmen und Gewerkschaften geschaffen werden, die beschäftigungs-, verteilungs- aber auch arbeitspolitisch nutzbar sind, indem das gewerkschaftliche Ja zu einem Produktivitätspakt gekoppelt ist mit anti-tayloristischer Arbeitsgestaltung. Im Zentrum dieser Strategie steht der Betrieb, dort müssen gewerkschaftliche Erfolge und damit der Gebrauchswert der Gewerkschaft wieder erfahrbar werden. Das bedeutet zum einen, die Partizipation an arbeits- und vertei-

lungspolitischen Fortschritten strikt an die Mitgliedschaft in der Organisation zu binden, zum anderen, eine erheblich stärkere Verbetrieblichung der Interessenvertretung in Kauf zu nehmen („nur gut organisierte Betriebe haben einen guten Tarifvertrag“).

Probleme und Risiken von „besser statt billiger“ als Betriebskonzept liegen auf der Hand: Ohne eine Verknüpfung mit überbetrieblichen Standards guter Arbeit kann eine erfolgreiche Anwendung des Innovationskonzepts den Rationalisierungsdruck in den Unternehmen erhöhen. Auch ohne offenen Bruch mit Tarifverträgen nimmt der Druck auf die Leistungsbedingungen und Arbeitszeiten dann so zu, dass die Beschäftigten die Kosten mit Blick auf Gesundheit und Lebensqualität zu zahlen haben. Zudem droht in der gegenwärtigen ökonomischen Situation stagnierender Binnenmärkte die Wiederherstellung bzw. Steigerung betrieblicher Wettbewerbsfähigkeit immer auf Kosten konkurrierender Unternehmen zu gehen, deren Belegschaften vielleicht auch in derselben Gewerkschaft organisiert sind. Das Konzept könnte sich im Sinne einer immer schneller drehenden Wettbewerbsschraube als Problemverschärfer erweisen. Hinzu kommt: Mit dem bewussten »Paradigmenwechsel« auf den Betrieb wird die makroökonomische Ausrichtung gewerkschaftlicher Verteilungs-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik vernachlässigt. Damit liefe dieser Strategieansatz aber Gefahr, in den Mainstream mikroökonomischer Politik hineingezogen zu werden.

Ein entgegengesetzter Paradigmenwechsel wird mit der *Erweiterung des interessenpolitischen Mandats* eingefordert. Statt sich auf die schmaler und brüchiger werdende Basis Arbeitsplatz/Betrieb zu konzentrieren, sollten Gewerkschaften den „ganzen Menschen“ mit all seinen Emanzipationsinteressen in den Blick nehmen. Es geht dabei nicht nur um eine gesamtwirtschaftliche Fundierung gewerkschaftlicher Verteilungspolitik, nicht nur um die Aufwertung sozialpolitischer Interessenvertretung, sondern auch um die Erweiterung des Organisationsfeldes (Wohngebiet), die offensive Wahrnehmung eines politisch-kulturellen Mandats und verstärkte Bündnisse mit anderen zivilgesellschaftlichen Kräften und sozialen Bewegungen.

Die Risiken, die mit diesem Ansatz verbunden sind: Die Genesis der Gewerkschaften, die kollektive Interessenvertre-

tung der abhängig Beschäftigten und damit die Zentralität der Erwerbsarbeit könnten verloren gehen. Zumindest ist mit der Philosophie dieses Ansatzes das Risiko einer Vernachlässigung der Kernfelder gewerkschaftlicher Politik verbunden. Statt auf eine Konzentration und Bündelung vorhandener Kräfte könnte diese Strategie schnell auf eine ineffektive Streuung der in der Defensive spürbar schwächeren personellen und finanziellen Ressourcen hinauslaufen. Und schließlich: Gewerkschaften müssten verstärkt auf Feldern agieren, in denen sie ein Akteur unter vielen sind und auf denen angesichts der bestehenden politischen Kräfteverhältnisse Erfolge mittelfristig eher schwierig bis unwahrscheinlich sind.

### NEUE BALANCE VON INTERESSEN-VERTRETUNG

Die Gegenüberstellung dieser – zugegeben idealtypisch stilisierten – Strategien macht unseres Erachtens deutlich, dass es eines integrierten Strategieansatzes bedarf, der interessenpolitische Aktivierung in den Betrieben einbettet in sektorale und gesamtwirtschaftliche Verteilungsaueinandersetzungen, das politische Mandat der Gewerkschaften aber auch immer wieder an ihre Fähigkeit rückkoppelt, die Konkurrenz unter den Beschäftigten am Arbeitsplatz aufzuheben. Ein integrierter Strategieansatz müsste also versuchen, mit einer schwierigen Pendellage zurechtzukommen: Zwischen der Gefahr, sich in den klassischen Arenen der gewerkschaftlichen Betriebs-, Tarif- und Organisationspolitik einzugraben und der Gefahr, gewerkschaftliche Ressourcen durch ein möglicherweise sich verlierendes Engagement in den Arenen der Zivilgesellschaft und des politischen Systems zu überfordern. Die machtpolitische Neufundierung in den Arenen der Betriebs- und Tarifpolitik ist unverzichtbar, sie muss aber in der Wirtschafts-, Sozial- und Gesellschaftspolitik gesichert und verstärkt werden.

Versucht man diese Prämissen für die strategische Politikplanung der Gewerkschaften nutzbar zu machen, so ergibt sich daraus die Vorrangigkeit folgender strategischer Schlüsselaufgaben.

*Erstens:* Maßnahmen zur Erweiterung und Stärkung der sozialen Basis. Gewerkschaften sind als kollektive Interessenvertretung mehr als jede andere Organisation auf das selbstständige Engagement ihrer Mitglieder angewiesen. Eine Arbeitspolitik,

die im Sinne „guter Arbeit“ Kompetenzentwicklung fördert, Funktionszuschnitte sowie Handlungsspielräume erweitert und damit neue Solidarbezüge nicht nur in den Kernbelegschaften stärkt, würde dafür wichtige Grundlagen schaffen.

*Zweitens:* Die Korrektur der Machtverschiebungen im Kapital-Arbeit-System. Sie knüpft an arbeitspolitischem Fortschritt an, aber auch an die Einbettung betrieblicher Rationalisierungspolitik in eine übergreifende sektorale wie gesamtwirtschaftliche Industrie- und Wirtschaftspolitik, um – koordiniert auf europäischer Ebene – auch die Übermacht neoliberaler Globalisierungspolitik aufzubrechen.

*Drittens:* Anstrengungen zur Rückgewinnung bzw. Stärkung des gewerkschaftlichen Einflusses in den politischen Arenen.

So zentral die machtpolitische Neufundierung in den gewerkschaftlichen Kernfeldern der Betriebs-, Tarif- und Organisationspolitik zweifelsohne ist, ein strategischer Rückzug auf diese Politikfelder wäre fatal. Gerade in einer Zeit des Umbaus des arbeitsschützenden Wohlfahrtsstaates in einen kapitalfördernden Wettbewerbsstaat, in einer Zeit der „Vermarktlichung“ aller

Lebensbereiche, in einer Zeit, in der die Zukunft der Arbeit nur noch in Entgrenzungs- und Flexibilisierungskonzepten gedacht wird, in einer solchen Zeit ist die Stärkung des politischen Mandats der Gewerkschaften unverzichtbar, wollen sie ihren ureigensten Aufgaben, der Sicherung der Reproduktionsinteressen der abhängig Beschäftigten, nachkommen. Gewerkschaften müssen dieses politische Mandat selbstbewusst vertreten und mit eigenständigen politischen Konzepten unterlegen.

Das erfordert eine neue Debatte über strategische Allianzen mit anderen Bewegungen, Organisationen und Akteuren der Zivilgesellschaft (coalition-building). Schon seit einiger Zeit sind Fragen der Kooperation mit Kirchen, Wohlfahrtsverbänden aber auch lokalen Selbsthilfeorganisationen sowie der globalisierungskritischen Bewegung in das Blickfeld gewerkschaftlicher Strategieüberlegungen geraten, es ist zu vielfacher Zusammenarbeit gekommen. Dabei geht es um Mobilisierungs-, aber auch um Konzept-Allianzen, in denen Akteure aus unterschiedlichen Interessenlagen und Wertorientierungen gemeinsam

an Strategien einer alternativen, solidarischen Modernisierung der Gesellschaft arbeiten.<sup>6</sup> Angepeilt wird damit eine zivilgesellschaftliche Aktivierung, die den größeren Riss im Gebälk des neoliberalen wie des neosozialdemokratischen Wirtschaftsliberalismus die Entwicklung eines „gegenhegemonialen Blocks“ entgegensetzt.

Ein *integrierter* Ansatz zielt auf eine neue Balance von Interessenvertretung in Betrieb und Gesellschaft, die den engen Verschränkungen der politischen Arenen Rechnung trägt, wie sie beispielsweise zwischen betrieblich/tarifvertraglichen Verteilungsauseinandersetzungen, dem Widerstand gegen den Abbau sozialstaatlicher Transfers und steuerliche Umverteilungsprozesse deutlich wird. Die Hegemonie geht heute nicht mehr allein vom Betrieb aus. Dem muss sich gerade auch die Gewerkschaft stellen.

<sup>6</sup> Urban, H.-J. (2005): Gewerkschaften als konstruktive Vetospieler; in: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 2, S. 44–60.