

# Tarifverhandlungen – ein überflüssiges Ritual? Zur Innenansicht eines gesellschaftlichen Konfliktes

JÖRG WIEDEMUTH

In der Öffentlichkeit werden Tarifverhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, soweit sie von den Medien wahrgenommen werden, oftmals als leere und überflüssige Rituale betrachtet. Diese Einschätzung ist nicht nur Bestandteil der ideologischen Grundausstattung liberaler Öffentlichkeit; auch relevante Teile der Mitgliedschaft der Gewerkschaften überkommt ab und an heftige Zweifel am Ablauf von Tarifverhandlungen, zumal dann, wenn das Verhandlungsergebnis nicht den eigenen Erwartungen entspricht.

Es stellt sich daher die Frage, ob hier nur die Ausläufer der politischen Sinnkrise, das Brüchigwerden staatlicher Institutionen und der Parteien als politische Großorganisationen sowie das schwindende Vertrauen der Bürger in die Handlungsfähigkeit des Staates und dessen Repräsentanten nun auch auf die Gewerkschaften als Teil der korporativen Beziehungen übergreifen – gleichsam im Sinne eines politischen Tiefausläufers –, oder ob sich in dieser Kritik reale Strukturprobleme der Organisation und des Ablaufs im Kernbereich sozialer Auseinandersetzungen zwischen Kapital und Arbeit widerspiegeln.

Die Reichweite der Kritik an den „ritualisierten Formen der Tarifaufeinandersetzungen“ ist dabei durchaus unterschiedlich. Kritisieren einige nur die Formen, in denen der Tarifkonflikt ausgetragen wird bzw. das, was dort auf der offenen Bühne der Öffentlichkeit von den Tarifvertragsparteien z. T. unter der Spielleitung eines oder gar mehrerer berufenen Schlichter aufgeführt wird, so nimmt die Kritik anderer die „erstarrten“ Rituale zum Anlass, die sozialen und politischen Grundlagen der ganzen Veranstaltung und zugespitzt die Grundlagen der Tarifautonomie selbst anzugreifen. Dieser Fundamentalangriff zielt darauf ab, das Streikrecht der Gewerkschaften einzuschränken und nur noch für den Ausnahmezustand gelten zu lassen. Dieser Denkfigur folgt auch ein im Auftrag der Carl-Friedrich von Weizsäcker-Stiftung 2012 erstelltes juristisches Gutachten über die Möglichkeiten der Begrenzung von Arbeitskämpfen, das kurze Zeit später als Gesetzentwurf von der CSU übernommen wurde. Dort ging es darum, unter der Flagge des „Gemeinwohles“ und der Modernisierung des Arbeitskampfrechts für den Bereich der Daseinsvorsorge neue, eng begrenzte Voraussetzungen für

die Legalität von Arbeitskampfmaßnahmen festzulegen. Arbeitskampfmaßnahmen in der Daseinsvorsorge, die nach Definition der Autoren neben dem Gesundheitsbereich und der Energieversorgung auch Bereiche wie das Erziehungswesen, Verkehrs- und Kommunikationsdienstleistungen, aber auch das Bankwesen umfasste, sollten nur dann zulässig sein, wenn eine Ankündigungsfrist von mindestens vier Tagen vor Beginn der Arbeitskampfmaßnahmen eingehalten würde und zwingend eine Urabstimmung stattgefunden habe, an der mindestens 50 % der Beschäftigten des jeweiligen Tarifbereiches teilgenommen hätten. Gleichzeitig müsse eine sogenannte Grundversorgung gewährleistet werden, die entweder einvernehmlich vereinbart oder durch eine Schlichtungsstelle verbindlich festgelegt worden sei. Zudem sollte in den Bereichen, in denen kein Schlichtungsabkommen bestünde, eine staatliche Schlichtung, die von jeder Tarifvertragspartei angerufen werden könnte, etabliert werden.<sup>1</sup>

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit einigen organisatorischen und politischen Abläufen von Tarifverhandlungen. In diesem Zusammenhang soll auch der Frage nachgegangen werden, ob die Organisationsweisen und Abläufe von Tarifverhandlungen wirklich zu starren und disfunktionalen Ritualen geronnen sind oder ob sich in ihnen nicht vielmehr spezifische Formen demokratischer Willensbildung, das Suchen nach der berühmten „Waffenstillstandlinie“ zwischen Kapital und Arbeit verbergen, kurzum ob hier notwendiger Tribut an die verfassungsmäßig vorgesehene und auch gesellschaftlich weitgehend akzeptierte Form der Aushandlung des Preises der Ware Arbeitskraft gezollt wird. Zu fragen ist weiterhin, ob sie nicht auch Bestandteil der demokratischen Kultur dieses Landes und nicht zuletzt auch das Skript für die Ordnungsfunktion des Tarifsystems wie auch die Voraussetzung für die Wiederherstellung des „sozialen Friedens“ sind.

1 Vgl. Franzen, M./Thüsing, G./Waldhoff, Ch. (2012): Arbeitskampf in der Daseinsvorsorge, Berlin/Bonn/München, S. 71ff.

## Politische und gesellschaftliche Grundlagen des Tarifrituals

In Deutschland existierten Ende 2016 73.436 Tarifverträge, davon waren 30.463 Verbandstarifverträge und 42.973 Firmentarifverträge. Neu registriert wurden im Jahr 2016 1.828 Verbandstarifverträge und 3.511 Firmentarifverträge, insgesamt also 5.339. Das dürfte annähernd auch die Anzahl sein, die in dem entsprechenden Jahr verhandelt wurden.<sup>2</sup> Im Organisationsbereich von ver.di waren Ende 2016 insgesamt 21.573 gültige Tarifverträge in der Tarifdatenbank registriert.<sup>3</sup>

In die Schlagzeilen geraten jedoch nur wenige hinter diesen Verträgen stehende Verhandlungen, zumeist die der großen Industriegewerkschaften und des Öffentlichen Dienstes; seit einigen Jahren jedoch auch Verhandlungen von sog. Branchengewerkschaften, die nur ein enges Spektrum von Arbeitnehmern, häufig aus Schlüsselstellungen des Verkehrs und des Infrastrukturbereiches (Piloten, Lockführer, Ärzte), organisieren. Besonders ins Augenmerk sind auch Auseinandersetzungen gerückt, die auf die Herstellung erstmaliger Tarifbindung abzielen (exemplarisch Amazon). Im Fokus sind zudem Arbeitskampaufeinandersetzungen und Tarifverhandlungen, in denen es Konflikte zwischen Gewerkschaftsführungen und aktiven Belegschaften gibt, wenn eben die eingespielten Rituale nicht so funktionieren, wie sich das beide Seiten vorstellen.

Das Tarifsystem selbst ist trotz der wieder zugenommenen gesellschaftlichen Zustimmung zur Notwendigkeit von Gewerkschaften keineswegs unumstritten. Die tatsächliche Bedeutung und Verbreitung von Tarifverträgen hat deutlich abgenommen.

Auch die Gewerkschaften diskutieren im Rahmen von Organisations- und Strategiedebatten, dass sie sich nicht mehr auf ihre institutionellen Machtressourcen bei

Tarifverhandlungen stützen können.<sup>4</sup> Solche Debatten werden vor dem Hintergrund der Erosion des Tarifsystems geführt,<sup>5</sup> die gekennzeichnet ist durch abnehmende Tarifbindung,<sup>6</sup> den fast völligen Ausfall der Prägungswirkung der Institution der Allgemeinverbindlicherklärung,<sup>7</sup> Tarifrüchtenden von Unternehmen im Zusammenhang mit Diversifikationsprozessen und der Privatisierung ehemals öffentlicher Betriebe und die Tarifabstinenz insbesondere bei Unternehmensneugründungen. In der Vergangenheit hat häufig bereits die *Aufnahme* von Tarifverhandlungen in Kenntnis der tradierten Rituale ausgereicht, um am Ende ein akzeptables Verhandlungsergebnis zu erzielen. Allein der Verweis der Gewerkschaftsseite auf ihre möglichen „Instrumente“ wirkte hier als Machtressource, um die jeweiligen Unternehmen bzw. Arbeitgeberverbände im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Abwägung zu Kompromissen zu veranlassen.

Dies ist spätestens mit den sozialen Folgen von Massenarbeitslosigkeit, der zunehmenden Deregulierung des Arbeitsmarktes, Hartz IV und den daraus resultierenden mentalen Schleifspuren im Arbeiterbewusstsein keine hinreichende Strategie mehr. Ohne eine zumindest partielle Gegenmacht-Demonstration der Gewerkschaften in Form von Warnstreiks führen Tarifverhandlungen nicht mehr zu annähernd annehmbaren Resultaten. Dabei soll keineswegs vergessen werden, dass z. B. auch der Kampf um die sechswöchige Lohnfortzahlung für Arbeiter und die Auseinandersetzung um die 35-Stunden-Woche mit langen Arbeitskämpfen verbunden waren. Aber auch die Arbeitskämpfe im Zusammenhang mit der Verlängerung der Ladenöffnungszeiten sind ein Beleg dafür, dass die Androhung von Arbeitskämpfmaßnahmen nur dann wirksam ist, wenn sie mindestens ab und an auch reale Gestalt annimmt. ▶

2 Vgl. BMA-Tarifregister Stand 31.12.2016.

3 Vgl. Tarifdatenbank ver.di Bundesverwaltung.

4 Vgl. dazu die Debatte mit vielen Beispielen aus dem Dienstleistungssektor, dokumentiert in: Kocsis, A./Sterkel, G./Wiedemuth, J. (Hrsg.) (2013): *Organisieren am Konflikt*, Hamburg.

5 Stellvertretend für die Fülle der Veröffentlichungen vgl. Bispinck, R. (Hrsg.) (2007): *Wohin treibt das Tarifsystem?*, Hamburg; ders. (1995): *Tarifpolitik der Zukunft. Was wird aus dem Flächentarifvertrag?*, Hamburg; ders. (2008): *Verteilungskämpfe und Modernisierung*, Hamburg; zuletzt: Bahnmüller, R. (2017): *Von der Erosion des Flächentarifvertrags zur Chance gewerkschaftlicher Erneuerung. Tarifdebatten in der IG Metall vor und nach dem „Pforzheimer Abkommen“*, in: Schulten, T./Dribbusch, H./ Bäcker, G./Klenner, C. (Hrsg.): *Tarifpolitik als Gesellschaftspolitik. Strategische Herausforderungen im 21. Jahrhundert*, Hamburg, S. 34–47; Kädler, J. (2017): *Krise des Flächentarifvertrages – Krise der Sozialpartnerschaft*, in: Schulten et al. (Hrsg.), a.a.O., S. 45–58

6 2016 arbeiteten im Westen nur noch rund 51 % und etwa 36 % der Beschäftigten im Osten in einem Betrieb mit einem Branchentarifvertrag, zusätzlich arbeiteten im Westen 8 % und im Osten 11 % der Beschäftigten in einem Betrieb mit einem Firmentarifvertrag. Damit waren 42 % der Beschäftigten im Westen und 53 % im Osten ohne direkte Tarifbindung. Bezogen auf die Tarifbindung der Betriebe ist festzustellen, dass im Westen nur 29 % der Betriebe und im Osten 19 % eine Bindung an einen Branchentarifvertrag hatten, 2 % der Betriebe im Westen und etwa 3 % der Betriebe im Osten fielen unter einen Haustarifvertrag, d. h. 68 % der Betriebe im Westen und sogar 79 % der Betriebe im Osten hatten keine originäre Tarifbindung, vgl. Ellguth, P./Kohout, S. (2013): *Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2016*, in: WSI-Mitteilungen 70 (4), S. 278–286.

7 Ende 2015 waren laut BMA-Tarifregister (2015) nur noch 491 Tarifverträge allgemeinverbindlich, davon nur 51 Lohn- und Gehaltstarifverträge, die größte Anzahl im Baugewerbe und im Bereich Steine, Erden, Keramik, Glas.

## Was ist unter „Ritual zu verstehen?

Die mit dem Begriff „Ritual“ belegte Kritik an der Art und Weise, wie Tarifverhandlungen ablaufen bzw. in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden, beinhaltet eine implizit negative Deutung des Ritualbegriffs. Diese Kritik fällt selbst bei überdurchschnittlich informierten und politisch kompetenten Zeitgenossen auf fruchtbaren Boden, da die gewerkschaftlichen und arbeitgeberseitigen Innenwelten des „Tarifgeschäftes“ in der Regel verborgen bleiben.

Laut Duden ist unter Ritual ein religiöser Brauch bzw. ein Zeremoniell zu verstehen. In einem erweiterten Sinne – und seines religiösen Ursprungs entkleidet – könnte man unter einem Ritual ein Set kultureller und politischer Verhaltensmuster, die gesellschaftlich tradiert sind, fassen. Diese Verhaltensweisen dienen Gruppen von Menschen dazu, sich zu bestimmten Anlässen zu äußern, Anlässe zu begehen und im weitesten Sinne: miteinander zu kommunizieren. Durch den gemeinschaftlichen Vollzug besitzen sie einen Einheit stiftenden und verbindenden Charakter, fördern den Gruppenzusammenhalt und die intersubjektive Verständigung. Im Falle von Tarifverhandlungen strukturieren Rituale die soziale und politische Auseinandersetzung, um den Konflikt um Lohn und Leistung auszutragen. Diese in sozialen und organisatorischen Abläufen zusammengefassten Verhaltensmuster gewähren eine determinierte beiderseitige Verhaltenssicherheit und Kalkulierbarkeit, da das Inventar von Äußerungsformen und Verhaltensweisen beiden Seiten geläufig ist. Dabei sind nicht nur einzelne Formen und Schritte in ihren zeitlichen Abfolgen bekannt, sondern es handelt sich um ein Geflecht aufeinander bezogener Aktionen und Reaktionen, die auch in ihren graduellen Abstufungen einem strategisch-taktischen Optionsgeflecht entsprechen. Das Tarifverhandlungsritual gewährleistet also einen Beitrag zur „Rhythmisierung“ sozialer Abläufe. Es ist durch ein komplexes Netzwerk sowohl interner als auch externer Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen der systemisch Beteiligten unterlegt und auch nicht ohne Weiteres zu verändern.

Dies bedeutet nun keineswegs, dass derartige Rituale gänzlich „starr“ sind; sie unterliegen – wie gesellschaftliche Konventionen – sozialen und kulturellen Veränderungsprozessen, ohne allerdings völlig volatil zu sein, denn dies würde ihrem Charakter und ihrer Funktion zuwiderlaufen. Von außen ungefragt eingreifende Personen und Institutionen erleiden daher fast zwangsläufig das Schicksal, ungelegen zu kommen, da sie entweder zum falschen Zeitpunkt etwas Richtiges oder etwas Falsches zum richtigen Zeitpunkt sagen. So erging es dem damaligen Wirtschaftsminister Jürgen Möllemann (FDP), der in einer Tarifaufeinandersetzung im Öffentlichen Dienst (ÖD) Ende 1991/Anfang 1992 eine Prozentgröße nannte, um die die Löhne und Gehälter im ÖD höchstens steigen sollten. Entgegen seiner Hoffnung führte dies bei den Beschäftigten zu einem deutlichen Mobilisierungsschub. Entsprechend dem Programmheft des Tarifrituals wiesen die Gewerkschaften mit Empörung die Einmischung der Politik in die Tarifautono-

mie und die Verkündigung einer sog. Lohnleitlinie zurück. Auf der anderen Seite konnten sie sich jedoch einer klammheimlichen Freude über die unbeabsichtigten Hilfsdienste des Wirtschaftsministers nicht erwehren, der mit der Nennung einer Prozentzahl nicht die Obergrenze, sondern ungewollt das unterste Klassenziel fixiert hatte.

Auch das Auftauchen oder die Etablierung zusätzlicher interner Akteure, die bislang im Institutionengeflecht von Tarifritualen nicht vorhanden waren, führt zu nicht kalkulierten Ablaufänderungen, die die gesamte Systematik grundsätzlich durcheinander würfeln können. So z. B. die Streikdelegiertenkonferenzen in der ÖD-Tarifrunde im Sozial- und Erziehungsdienst 2015, die eine kritische Reflektion des einvernehmlich ergangenen Schlichtungsergebnisses bewirkten, dieses dann ablehnten und Nachverhandlungen erreichten.<sup>8</sup> Hier übernahmen die aktiven Streikbelegschaften die Aufgabe der kritischen Reflektion des Schlichtungsergebnisses, die vom Ablauf des Spielplanes her der Großen Tarifkommission zugekommen wäre.

## Über die Notwendigkeit von Ritualen und die Grenzen ihrer Veränderbarkeit

Tarifverhandlungsrituale fußen auf bestimmten rechtlichen, sozialen und ökonomischen Grundlagen, die nicht ohne Folgen ignoriert werden können:

- (1) Die Ausgestaltung des kollektiven Arbeitsrechtes durch die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes (z. B. Ultima-ratio-Prinzip, Prinzip der Verhältnismäßigkeit, Prinzip der Waffengleichheit) setzt einer nicht ritualisierten und kreativen Organisation von Tarifrunden eindeutige Grenzen.
- (2) Die „binnenrechtlichen Strukturen“ und Satzungsbestimmungen der Gewerkschaften, wie bspw. die von Gewerkschaftsmitgliedern in Gremien und auf Gewerkschaftskongressen beschlossenen Tarif- und Arbeitskämpfrichtlinien, legen zudem fest, wo tarifpolitische Kompetenzen angesiedelt und wie diese verteilt sind, welche Funktion und Aufgaben Tarifkommissionen haben, wer über Urabstimmungen und Arbeitskämpfmaßnahmen unter welchen Voraussetzungen entscheiden darf und wie Entscheidungsstrukturen zwischen ehrenamtlichen Tarifkommissionen, hauptamtlichen Gewerkschaftsführungen und Vorständen gestaltet sind. Auch daraus erwachsen wichtige und zu befolgende Konstanten für den Ablauf von Tarifaufeinandersetzungen.
- (3) Unabhängig von Detailregelungen, die in den Einzelgewerkschaften durchaus unterschiedlich sind, müssen die Organisationsregelungen einer Grundanforderung genügen, um

<sup>8</sup> Vgl. dazu die Erfahrungen und die Beschreibung der Rolle von Streikdelegiertenkonferenzen von Seppelt, J./Wodrich, B. (2015): Wie weiter im Sozial- und Erziehungsdienst?, in: Sozialismus (12), S. 47–52.

überhaupt eine erfolgreiche Interessenvertretungspolitik zu gewährleisten. „In jeder gewerkschaftlichen Aktion, in jedem Arbeitskampf zeigt sich, ob die Willensbildung der Gewerkschaftsführung mit der Meinung der Mitglieder und auch der unorganisierten Arbeitnehmer übereinstimmt. Solange der demokratische Integrationsprozess in den Gewerkschaften intakt bleibt – und aber auch nur so lange –, sind sie in der Lage, im täglichen Kampfe die Interessen der Arbeitnehmer zu vertreten.“<sup>9</sup> Insofern sind Arbeitskämpfe stets nicht nur ziel- und strategiegeleitete Aktionen, die zur Durchsetzung von Forderungen dienen, sondern auch Barometer für die Bewährung innergewerkschaftlicher Kommunikations-, Beteiligungs- und Entscheidungsstrukturen.

(4) Rituale definieren sichere und demokratische Interventionspielräume für Aktive und Mitglieder im Tarifverhandlungsprozess. Sie garantieren eine relative Ablaufsicherheit in ansonsten dynamischen sozialen Prozessen. Mitgliederbeteiligung ohne bekannte zeitliche und inhaltliche Interventionspunkte, zu denen einzelne Mitglieder, Gruppen von Mitgliedern und Belegschaften ihre Interessen und Anliegen (Forderungen) in den Prozess der Verhandlungen einbringen können, würden zu einem Vabanquespiel. Mitgliederbeteiligung „bedeutet nicht die Herstellung von Folgebereitschaft in Bezug auf die vom hauptamtlichen Apparat formulierten Ziele und Aktionsaufrufe, sondern meint die aktive Beteiligung, d. h. das Angebot an die Betroffenen, sich als Handelnde in unterschiedlichen Formen zu beteiligen. Es geht aber auch um die konsequente Notwendigkeit, Handeln durch aktive Beteiligungs- und Handlungsangebote zu ermöglichen, die systematisch mit den einzelnen Phasen der Tarifbewegung vernetzt werden. Diese Form der wechselseitigen Kommunikation zielt auf den Ausbau und die Konsolidierung gewerkschaftlicher Durchsetzungsmacht.“<sup>10</sup> Mitgliederbeteiligung als soziale Intervention ohne Aussicht auf einigermaßen bekannte Erfolgsaussichten wäre nur eine demokratische Hülle. Dies gilt umso mehr, wenn diese Aktivitäten u.U. von Arbeitgeberseite unter die Androhung von Sanktionen gestellt werden können, deren Reichweite im Extremfall auf den Bestand des Arbeitsverhältnisses zielt und damit die soziale Existenz der Aktiven infrage stellen könnte.

(5) Abstrakt formuliert besteht der Hauptzweck der gewerkschaftlichen Koalition als Organisationsform der abhängig Beschäftigten darin, gegenüber dem Kapital und dessen Verbänden die Interessen der lebendigen Arbeit geltend zu machen. Diese Interessen sind nun keineswegs ein für alle Mal nach Inhalt und Umfang fest definiert; sie unterliegen selbst dem gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Wandel. Darüber (welche Interessen und wie diese vertreten und durchgesetzt werden sollen) geht auch die innergewerkschaftliche und oftmals öffentliche Auseinandersetzung, insbesondere auch vor und während Tariffrunden. Das Mittel der Durchsetzung ist durch die Marktförmigkeit der gesellschaftlichen Verhältnisse praktisch vorgegeben. „Die politische Macht der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung be-

ruht auf dem im Streik organisierten Vorenthalten der Arbeitsleistung.“<sup>11</sup>

(6) Die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessen einzelner Arbeitnehmergruppen (Arbeiter, Angestellte, Männer, Frauen, Ältere/Jüngere, Qualifizierte/weniger Qualifizierte, etc.), die Verständigung auf inhaltliche Schwerpunkte, auf Gemeinsamkeiten (wo dies möglich ist), auf unterschiedliche Vorgehensweisen (wo dies nötig ist), auf zeitliche Schwerpunkte (was fordert man wann), auf gemeinsame und wirkungsvolle Strategien: darin liegt die politische Kunst der Gewerkschaften. Sie bewährt sich darin, so Abendroth, „die Sonderwünsche der einzelnen Gruppen unter den Arbeitnehmern ihren Gesamtinteressen unterzuordnen und dieses Gesamtinteresse im Ringen um die Demokratisierung von Staat, Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur einzusetzen.“<sup>12</sup> Abendroth spannt den Zielhorizont zwar sehr weit, die Aussage gilt aber erst recht im engeren Sinne für die Formulierung von Tarifforderungen, da es dort um die Versammlung der durchaus unterschiedlichen Interessen unter einheitliche mobilisierungsfähige Forderungen geht.

Diese Verpflichtung auf ein gemeinsames Gesamtinteresse der Arbeitnehmer gerät aufgrund der Ausdifferenzierung von Arbeits- und Lebensbedingungen und Lebenslagen, der fortschreitenden Individualisierung allerdings zunehmend in Schwierigkeiten. Dabei ist dieser Prozess der Individualisierung allerdings nicht durch die Aufgabe kollektiver Vertretungs- und Organisationsstrukturen und der Entsagung von betrieblicher, tariflicher und sozialstaatlicher Gestaltungs politik zu beantworten. Notwendig ist vielmehr eine neue Qualität eines interventionsfähigen Sozialstaates und die Verstärkung der Auseinandersetzung um dessen inhaltliche Ausgestaltung. Notwendig ist auch eine neue Qualität der Integrationsleistung der Gewerkschaften. Die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung gewerkschaftlicher Auseinandersetzungskraft, gerade auch in Tarifaussensetzungen, bedarf sehr viel mehr Überzeugungsarbeit. Argumentative Auseinandersetzung muss das aus Milieu- und Klassenzugehörigkeit gespeiste Bewusstsein und das damit verbundene prinzipielle Zutrauen und Vertrauen auf gewählte Funktionäre zunehmend ersetzen. Ehrenamtliche Funktionäre und Mitglieder sind kritischer geworden gegenüber sogenannten ehernen Notwendigkeiten und feststehenden Glaubens- ▶

9 Abendroth, W., (o. J.): Die deutschen Gewerkschaften, ihre Geschichte und politische Funktion, o.O., Broschüre (Raubdruck Kollektiv-Verlag), S. 102.

10 Vgl. ausführlicher: Sterkel, G./Wiedemuth, J. (2011): Neue solidarische Tarifpolitik, in: Sozialismus 38 (9), S. 30–32.

11 Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt a. M., S. 157.

12 Abendroth, a.a.O., S. 102.

sätzen. Die Rundumbindung an die Gewerkschaft wird z.T. von Zweckmäßigkeitskalkülen abgelöst.

(7) Das Regelungsinstitut des Tarifvertrages – in seinem klassischen Zuschnitt als Branchentarifvertrag – reflektiert das Gesamtinteresse der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in einer Branche, eines Wirtschaftszweiges. Der Zweck des Tarifvertrages, für alle Beschäftigten gemeinsame Arbeitsbedingungen und Entgelte zu regeln, überwindet gerade die mit individuellen und betriebspezifischen Regelungen verbundenen Nachteile und Beschränkungen. Er gerät damit aber häufig aus dem Blick der direkten Beeinflussbarkeit der Nutznießer und aus der individuellen Wertschätzung. Eine neue Qualität tarifvertraglicher Regelungen könnte z. B. darin bestehen, auf der Grundlage gesicherter Regelungsstandards betriebliche und individuelle Gestaltungsräume zu eröffnen und Vorkehrungen zu treffen, dass diese von den Akteuren auch real ausgefüllt werden können.

Nun kennen wir eine ganze Reihe von Ausnahmen und Abweichungen von Tarifverhandlungsritualen; naturgemäß in bislang nicht tarifierten Branchen und Unternehmen, bei neuen Tarifbereichen (Erzwingung der erstmaligen Tarifbindung), bei Not- und Härtefalltarifverträgen, bei Abwehrkämpfen gegen Ausgliederungen und Tariffucht. Das ist dadurch begründet, dass eben hier wesentliche Voraussetzungen und Charakteristika von Ritualen – wie weiter oben beschrieben – nicht zutreffen. Beide Seiten des Konfliktes haben während des Konfliktes auch kein gesteigertes Interesse an berechenbaren Verhaltensweisen.

### Bei aller Kritik – was für das Tarifrival spricht

Ein häufig vorgetragenes Argument als Beweis für die Erstarrung von Tarifverhandlungen zu einem leeren Ritual besteht darin, dass die Forderungen meilenweit vom letztlich erzielten Ergebnis entfernt seien und dass man sie deswegen auch kaum noch ernst nehmen könne. Die Kontrahenten – so wird unterstellt –, die das Tarifgeschäft bereits länger betrieben, wüssten dies auch; ihnen sei häufig sogar das Ergebnis bereits vorher bekannt. Das Ritual bestehe nun darin, dass jeder für seine Klientel die Aufführung des Theaterstücks „Tarifverhandlungen“ nur betreibe, um sie bei der Stange zu halten.

Durch diese Art der Inszenierung entstünden zudem der Volkswirtschaft und der Bevölkerung gesellschaftlich unerwünschte Kosten und Verluste. Dies scheint, zusammengefasst, der Kern des Ritualisierungsvorwurfs zu sein. Nun soll nicht bestritten werden, dass ein erhebliches Maß schauspielerischer Qualifikation, Grundkenntnisse in Regie und die Fähigkeit, überzeugend zu reden, in der Tarifpolitik nicht von Nachteil sind; diese Kenntnisse und Fähigkeiten beziehen sich jedoch nur auf die Oberfläche der Auseinandersetzung.

Forderungen in Tarifverhandlungen werden – je nach gewerkschaftlicher Präsenz in den Betrieben und Dienststellen (Organisationsgrad) und dem quantitativen und qualitativen Umfang gewerkschaftlicher Strukturen (Vertrauensleu-

tekörper) – sowohl betrieblich als auch in ehrenamtlichen Gremien diskutiert. Letztlich entscheiden die Abstimmung und Verständigung in den ehrenamtlichen Tarifkommissionen über Forderungshöhe und über die grundsätzliche Ausrichtung der Tarifrunden. Oftmals wird über zusätzliche Befragungen der Mitglieder eine breitere Meinungsbildung hergestellt. Die Aufgabe der hauptamtlichen Verhandlungsführungen sowie der Vorstände besteht zum einen in der inhaltlichen und organisatorischen Vorbereitung und Beratung der Tarifkommissionen und auf der anderen Seite in der Koordination und Abstimmung von Aktivitäten und Vorgehensweisen, z. B. bei mehreren parallelen Tarifbezirken. Die Aufgabe der Gewerkschaftsvorstände besteht zudem darin, die Tarifbewegung mit der Gesamtpolitik der Organisation abzustimmen und die Gesamtverantwortung für die finanziellen Grundlagen der Arbeitskampfführung wahrzunehmen.<sup>13</sup>

Das klingt zunächst sehr formal, beinhaltet jedoch weitreichende gewerkschaftspolitische Entscheidungen. So ist die Tatsache, dass über die Durchführung von Urabstimmungen und Streiks z. B. bei der Gewerkschaft ver.di der Bundesvorstand entscheidet, sowohl mit der politischen Koordinationsnotwendigkeit als auch der Verantwortlichkeit für den sorgfältigen Umgang mit Mitgliedsbeiträgen, aus denen die Streikkasse dotiert wird, begründet.

In den Entscheidungen der Tarifkommissionen über die Höhe und Struktur von Forderungen spiegeln sich daher eher die Erwartungshaltung der Mitglieder bzw. der Aktiven wider; Argumente von Gewerkschaftsvorständen oder auch von hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären als Verhandlungsführern, Forderungen auch unter Aspekten der Durchsetzungsfähigkeit und Vermittlungsfähigkeit gegenüber allen Beschäftigten in der Branche und auch der Öffentlichkeit<sup>14</sup> zu bewerten, haben nach meinen Erfahrungen oft nur einen begrenzten Einfluss auf Beschlussfassungen. Seit einigen Jahren wird allerdings im Zusammenhang mit dem Ansatz der „bedingungsgebundenen Tarifarbeit“ stärker darauf abgestellt, ob ver.di bei den infrage kommenden Verhandlungen in der Lage ist, genügend Durchsetzungsstärke zu entwickeln, um eine Tarifauseinandersetzung erfolgreich bestehen zu können.<sup>15</sup> Die Erfahrung, dass die Durchsetzung von Forderungen bzw. der Grad ihrer Durchsetzung von den Möglichkeiten der

13 Vgl. dazu ausführlicher: Wiedemuth, J. (2013): Mitgliederorientierte Tarifpolitik und Mitgliedergewinnung. Szenarien entlang einer Tarifrunde, in: Kocsis et al. (Hrsg.): Organisieren am Konflikt, a.a.O., S. 277–293.

14 Die Öffentlichkeit spielt im öffentlichen und privaten Dienstleistungsbereich eine besondere Rolle, da die sekundär Betroffenen oftmals die Bürger bzw. Kunden sind.

15 Vgl. ver.di Bundesvorstand, Tarifpolitische Grundsatzabteilung (Hrsg.) (2013): Handbuch bedingungsgebundene Tarifarbeit II; von Dilcher, O./Groeschl-Bahr, G. (2013): Bedingungsgebundene Tarifarbeit, in: Kocsis et al. (Hrsg.), a.a.O., S. 50–64.

Mitgliedermobilisierung abhängig ist, bedeutet, dass es sich eben um keine Auseinandersetzung handelt, bei der man sich auf ein sachlich begründetes Ergebnis in Verhandlungen verständigt, sondern um einen sozialen und politischen Konflikt, bei dem die Stärke oder Schwäche der jeweiligen Tarifvertragspartei zu einem bestimmten Zeitpunkt den Ausschlag gibt. Das zeigt sich u. a. auch in den wechselnden Begründungen der Standpunkte vor und nach Abschluss der Tarifverhandlungen durch die Kommentare der Unternehmensverbände und staatlicher bzw. von Regierungsstellen. Was zu Beginn der Verhandlungen vermeintlich noch den Ruin der gesamten Volkswirtschaft, aber zumindest der betroffenen Branche bedeutet hätte, wird – je größer der Abstand wird – von „einen gerade noch vertretbaren Kompromiss“ zu einer „insgesamt tragfähigen Grundlage“ und bietet nach zehn Jahren letztlich das solide Fundament für Wohlstand und sozialen Frieden sowie den Beleg für die „verantwortungsvolle Rolle der Gewerkschaften im Rahmen der „sozialen Marktwirtschaft“. Als Mahnruf für eine – auf welchen nachvollziehbaren Ursachen und subjektiven Gründen auch immer – unzureichende Wahrnehmung gewerkschaftlicher Lohn- und Verteilungspolitik müsste dann das ökonomische Testat „moderate Lohnpolitik“ betrachtet werden, das im Kern bedeutet, dass sich die Verteilungsrelation zwischen Gewinnen und Löhnen (Lohnquote) zuungunsten der abhängig Beschäftigten verschoben hat, was ja nichts anderes bedeutet, als dass der verteilungsneutrale Spielraum aus Produktivitätsentwicklung und Inflationsrate über eine längere Frist nicht ausgeschöpft wurde.<sup>16</sup>

Der im System der Tarifautonomie angesiedelte ökonomische und politische Zwang der Glaubhaftmachung der gewerkschaftlichen Kampfstärke ist aber letztlich auch der Schlüssel dafür, dass bestimmte – vereinfachende und zuspitzende – Formen der Agitation immer noch als Voraussetzung zur Herstellung der konkreten Streikbereitschaft gesehen werden und auch gesehen werden müssen. Niedrigere Forderungen z. B., die näher an einem möglichen Ergebnis liegen würden, erschweren die Mobilisierung. Auch ein Verhandlungsergebnis, bei dem z. B. „nur noch“ zwei bis drei Prozentpunkte hinter dem Komma „fehlen“, wäre nicht mehr streikfähig.

Das strategische Dilemma, in dem sich Verhandlungsführungen befinden, besteht darin, dass sie „alles tun müssen, was geht“ und vor allem danach beurteilt werden, was unter dem Strich an Euro und Cent herauskommt. Dabei gerät oftmals die Ziel-Mittel-Relation außer Balance bzw. geht gänzlich verloren. Um ein kurzfristiges Mobilisierungsziel zu erreichen, wird dann die Stimmung solange „angeheizt“ bis nahezu der Siedepunkt erreicht ist. Die damit verbundene Problematik des „rauf auf die Bäume“ – „runter von den Bäumen“ hat schon manchen eigentlich akzeptablen Tarifkompromiss in den Strudel einer gefühlten Niederlage gezogen.

Die Notwendigkeit einer konfliktorientierten Auseinandersetzung und die auf diesem Hintergrund zu er-

folgende Überzeugungsarbeit und Agitation der Mitgliedschaft, sich aktiv zu beteiligen – „notfalls“ auch durch Arbeitskampf – lassen im zeitlichen und inhaltlichen Szenario der Tarifbewegungen den Kompromisscharakter des zu erreichenden Tarifvertrages im Bewusstsein der beteiligten Mitglieder in weite Ferne rücken. Je erbitterter und länger eine Streikphase dauert, desto höher werden die Erwartungen der Mitglieder, insbesondere aber der aktiv Streikenden und oftmals auch der hauptamtlichen Funktionäre. Diese Eskalation der Erwartungshaltung ist nicht immer durch eine zutreffende Einschätzung über die Veränderung der Umfeldbedingungen und des Kräfteverhältnisses (der Tatsache nämlich, dass die Kräfte möglicherweise nicht ausreichen, eine bestimmte Forderung bzw. das Ausgangziel) zu erreichen, zu verhindern.

Daher ist es in Vorbereitung einer Tarifaufeinandersetzung enorm wichtig, dass sich die Tarifkommission als ausschlaggebender Akteur und Entscheider in Tarifbewegungen ein sorgfältiges und auf Daten und Fakten beruhendes Bild der ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen, aber insbesondere auch über die Durchsetzungs- und Aktionsfähigkeit der eigenen „Truppen“ macht und sich nicht von einer Euphorie des Augenblicks hinreißen lässt.

Meines Erachtens gibt es auch keine vernünftige Alternative zu der Notwendigkeit, auch im Verlaufe von Streikauseinandersetzungen immer erneut zu bewerten, wie der Stand aussieht, welche weiteren Maßnahmen zu welchen Reaktionen führen und wie weiter verfahren werden soll, ohne dabei die positive soziale Dynamik derartiger Kämpfe aus den Augen zu lassen. Die Gefahr, dass dies von einigen als Abwiegelei aufgefasst wird, ist dabei nicht von der Hand zu weisen.

Der Besetzungsplan der Verhandlungen sieht gerade auch deshalb unterschiedliche Rollen vor. Neben der Rolle „des Agitators“, des „Scharfmachers“ sind auch die Rollen des „Nachdenklichen“, des „Ausgleichenden“, des „kühlen Strategen“, des „Kreativen“ zu besetzen.<sup>17</sup> Solche unterschiedlichen Rollen in kluger Kombination zu einem Gesamtensemble zu verdichten – darin besteht die strategische Aufgabe. Diese Rollendiversität wird bei kleineren Haustarifverhandlungen allerdings nicht immer gelingen. Auch bei der Erschließung sogenannter weißer Flecken, ►

16 Vgl. dazu die ausführliche und differenzierte Darstellung der Verteilungsdimension gewerkschaftlicher Lohnpolitik in: Forum Gewerkschaften (Hrsg.) (2017): Pfadwechsel in der Tarifpolitik. Plädoyer für ein verteilungspolitisches Gesamtkonzept, Supplement der Zeitschrift Sozialismus 5/2017.

17 Die Begriffe, hier der Lesbarkeit halber alle in männlicher Schreibweise verwendet, sollen nicht verschleiern, dass zumindest im ver.di-Bereich zunehmend eine ganze Reihe von Frauen als Verhandlungsführerinnen wirken.

d. h. Auseinandersetzung um die erstmalige Herstellung einer Tarifbindung, sind Abweichungen von Ritualen eher die Regel. Diese Auseinandersetzungen bringen ihre eigenen Formen und Prozesse hervor.

Ohne tarifpolitische Rituale, die diese soziale Konfliktaustragung konfigurieren, wird man jedoch m.E. auf der Basis der deutschen Arbeitsbeziehungen nicht auskommen. Nicht die Tatsache, dass Tarifverhandlungen in ritualisierten Formen stattfinden, ist zu kritisieren, sondern die manchmal schlechte Inszenierung: Schauspieler, die ihre Rolle nicht gut genug beherrschen und das häufig nur schwach besetzte Haus, das auch die Akteure nicht zu Spitzenleistungen motiviert, ganz zu

schweigen vom ausbleibenden Applaus (in Form von Beitrittserklärungen), selbst wenn das Stück insgesamt gut gelungen ist. ■

---

**AUTOR**

**JÖRG WIEDEMUTH**, Sozialwirt und Diplomsoziologe, war von 2001 bis Ende 2015 Leiter der Tarifpolitischen Grundsatzabteilung beim Bundesvorstand der Gewerkschaft ver.di.

 [j.wiedemuth@t-online.de](mailto:j.wiedemuth@t-online.de)

---