

Mitgliederentwicklung

Nur partielle Stabilisierung

Die im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB) organisierten Gewerkschaften konnten ihre Mitgliederzahlen im letzten Jahr fast stabilisieren. Ende 2011 zählte der DGB insgesamt 6,2 Millionen Mitglieder – das waren lediglich 0,6 Prozent weniger als Ende 2010. Setzt man die aktiven Mitglieder ins Verhältnis zu den abhängig Beschäftigten, sieht die Bilanz schlechter aus. Der Nettoorganisationsgrad geht weiter zurück.

Das hängt damit zusammen, dass die Zahl der abhängig Beschäftigten 2011 um 1,3 Prozent auf 36,5 Millionen zulegen. Im internationalen Vergleich stehen die hiesigen Arbeitnehmerorganisationen ohnehin nicht gerade gut da. Eine Auswertung des European Social Survey (siehe Kasten) ergibt für 2010 einen Nettoorganisationsgrad von gerade einmal 14 Prozent (siehe Grafik). Weniger Zuspruch finden die Gewerkschaften lediglich in einigen osteuropäischen Ländern sowie in Spanien (13 Prozent), in der Schweiz (12 Prozent), in Frankreich (7 Prozent) und in Portugal (6 Prozent).



Im Rahmen des European Social Survey (ESS) werden seit 2002 alle zwei Jahre fast 40.000 Personen aus bis zu 30 europäischen Ländern nach ihren religiösen, politischen und moralischen Einstellungen befragt. Die Frage nach der Zugehörigkeit zu einer Gewerkschaft fällt zweistufig aus. Der ersten Stufe „Are you or have you ever been a member of a trade union or similar organisation?“ schließt sich als weitere Frage an: „IF YES, is that currently or previously?“ Die Angaben in der Abbildung beziehen sich ausschließlich auf die Antwortkategorie „YES, currently“. <http://www.europeansocialsurvey.org/>

So viel Prozent der Arbeitnehmer waren 2010 Mitglied einer Gewerkschaft



N insgesamt: 38.765; N Deutschland: 3.025
Quelle: European Social Survey

Die geringen Organisationsgrade in Mittel- und Osteuropa hängen mit den politischen Veränderungen zu Beginn der 1990er Jahre zusammen. Zwar wurden die sozialistischen Einheitsgewerkschaften aufgelöst und durch neue gegründete Organisationen ersetzt. Mit dem Wegfall der Zwangsmemberschaft, der steigenden Arbeitslosigkeit und der im Zuge der Privatisierung wachsenden Zahl kleiner und mittelständischer Unternehmen entschloss sich aber nur eine Minderheit der Beschäftigten dazu, einer freien Gewerkschaft beizutreten.

Die höchsten Organisationsgrade findet man in den skandinavischen Ländern und in Belgien. Dort gaben zwischen 41 und 61 Prozent der befragten Arbeitnehmer an, Mitglied einer Gewerkschaft zu sein. Die wichtigste Erklärung für die gute Verankerung in der Arbeitnehmerschaft ist das sog. Gent-System. Dieses überträgt den Gewerkschaften die Leitung der Arbeitslosenversicherung. Wer sich versichert, der tritt oft auch der Gewerkschaft bei, weil die Gewerkschaften den Bezug des Arbeitslosengeldes für Nichtmitglieder erschweren könnten und darüber hinaus über die Zumutbarkeitskriterien befinden, welchen Job ein Arbeitsloser ablehnen kann, ohne seinen Anspruch auf Arbeitslosenunterstützung zu verlieren.

Das ESS gibt auch Auskunft über die Anteile der ehemaligen Gewerkschaftsmitglieder. Sie sind in den osteuropäischen Ländern auffallend hoch. In Bulgarien und Estland war fast jeder zweite Befragte zumindest früher einmal organisiert; in der Tschechischen Republik, Slowenien und Ungarn waren es zwischen 34 und 39 Prozent. Diese Angaben spiegeln die ehemalige Zwangsmemberschaft wider, auch wenn sie lange zurückliegt. Für Deutschland gaben 21 Prozent an, zu einem früheren Zeitpunkt Gewerkschaftsmitglied gewesen zu sein. Dies entspricht in etwa den Angaben anderer westeuropäischer Länder.

Ein Blick auf den DGB zeigt, dass die Mitgliederentwicklung einzelner Gewerkschaften unterschiedlich ausfällt. Die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft konnte schon zum vierten Mal in Folge einen Mitgliederzuwachs melden (1,1 Prozent). Im Plus lag erstmals seit rund 20 Jahren auch die IG Metall (0,3 Prozent). Auf der anderen Seite büßten die Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft 5,1 Prozent und die IG BAU 2,8 Prozent ein.

Moritz Heumer und Hagen Lesch

Konfliktmanagement in Tarifverhandlungen

Alternative Lösungsansätze

Die Diskussion über die Tarifeinheit lässt bisweilen befürchten, dass der Arbeitsfrieden in Deutschland in Gefahr ist. Tatsächlich geben einige Veränderungen im Tarifsysteem Anlass zur Sorge, indem sie die Risiken der Konflikteskalation zwischen den Tarifparteien vergrößern. Es lohnt sich daher, verstärkt über alternative Lösungsansätze nachzudenken, die geeignet sind, konfrontative Tarifkonflikte zu vermeiden und die Streikrisiken zu begrenzen.

Es sind im Wesentlichen drei Entwicklungen, die das Tarifsysteem in Deutschland vor neue Herausforderungen stellen. In vielen Branchen ist infolge einer Erosion der Tarifbindung die Institution des Flächentarifvertrags unter Druck geraten. Dieser Trend hält bereits seit längerem an und setzt die betroffenen DGB-Gewerkschaften unter Zugzwang, vor allem dort, wo die Mitgliederzahlen sinken, wo vermehrt Haustarifverträge abgeschlossen werden und wo in den Betrieben Konkurrenz mit anderen Gewerkschaften entstanden ist.

Diese Konkurrenzsituation könnte tendenziell zunehmen, nachdem das Bundesarbeitsgericht im Jahr 2010 den Grundsatz der Tarifeinheit in den Betrieben faktisch aufgehoben hat. Die dritte Entwicklung hängt damit unmittelbar zusammen, nämlich das Aufkommen von gut organisierten Berufs- oder Spartengewerkschaften. Prominente Beispiele dafür sind die Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer, die Piloten-Vereinigung Cockpit, die Gewerkschaft der Flugsicherung oder die Ärzte-Gewerkschaft Marburger Bund.

Als Folge all dieser Veränderungen erhöht sich das Risiko von Status- und Machtkonflikten zwischen den Tarifparteien, zunächst weil sich die traditionellen Einheitsgewerkschaften künftig noch mehr beweisen müssen, zum Beispiel bei der Abwehr von Reformen für Manteltarifverträge. Die innerbetriebliche Rivalität zwischen verschiedenen Gewerkschaften stellt gegebenenfalls ein weiteres Eskalationsrisiko dar. Und schließlich sind Spartengewerkschaften in den letzten Jahren vor allem dadurch hervorgetreten, dass sie die Ansprüche ihrer Berufsgruppen recht offensiv vertreten.

Grundsätzlich verlaufen Konflikte, in denen offene Statusfragen zwischen den Tarifpartnern die eigentlichen Sachfragen überlagern, nicht nur auf der rhetorischen Ebene konfrontativer. Sie gehen in der Regel auch mit einer tatsächlich erhöhten Mobilisierung zur Konflikt- und Streikbereitschaft einher. Zudem zementiert ein Statuskonflikt die Festlegung auf gegensätzliche Positionen und er zieht häufig eine substantielle Verschlechterung in den persönlichen Beziehungen zwischen den Tarifparteien nach sich. Beides kann die

Kompromissbereitschaft der Verhandlungsparteien erheblich einschränken.

Statusbetonte Tarifkonflikte sind durch die üblichen Verhandlungsrituale nur schwer beizulegen. Stattdessen erfordern sie ein besonders strukturiertes Konfliktmanagement unter Einbeziehung alternativer Lösungsansätze. Zwei der drei hier zu erörternden alternativen Lösungsansätze sehen die Einschaltung einer vermittelnden Drittpartei vor, die Schlichtung und die Mediation. Der dritte Ansatz zeigt Wege zu einem lösungsorientierten Konfliktmanagement durch die Tarifparteien selbst auf.

Schlichtungsvereinbarungen gibt es in zahlreichen Varianten, und für viele ist die Schlichtung ein bewährtes Verfahren der Streitbeilegung in Tarifkonflikten. Doch selbst wenn während einer Schlichtung die Friedenspflicht gilt, schließt das Streikdrohungen nicht aus. In manchen Sektoren können schon solche Drohungen erhebliche betriebliche und volkswirtschaftliche Schäden verursachen, wie etwa im Bahn- oder im Luftverkehr zu beobachten ist.

Unter Gesichtspunkten des Konfliktmanagements kommt die Schlichtung eigentlich zu spät, nämlich nachdem die Konflikteskalation bereits stattgefunden hat und die selbstständigen Verhandlungen zwischen den Tarifparteien gescheitert sind. Daher ist die Schlichtung auch mit einem Autonomieverlust der Tarifpartner verbunden, besonders dann, wenn der Schlichterspruch von einer politischen Persönlichkeit ausgearbeitet wird. Ungeachtet der Qualität solcher Vereinbarungen ist zudem darauf hinzuweisen, dass die Schlichtung nicht wirklich geeignet ist, gestörte Beziehungen zwischen den Tarifparteien dauerhaft und strukturell zu verbessern.

Die *Mediation* setzt im Gegensatz dazu primär auf der Beziehungsebene an: Sie hilft den Tarifparteien dabei, selbst eine Einigung zu erzielen. Wenn sich die Verhandlungsführer frühzeitig darauf verständigen, einen Mediator hinzuzuziehen, weil sie das Eskalationsrisiko rechtzeitig erkennen, dann kann die Mediation auf ideale Weise ihre präventive Wirkung zur Vermeidung eines Arbeitskampfes entfalten. Darüber hinaus zeichnet sich die professionelle Mediation dadurch aus, dass sie die Verhandlungsprobleme nicht nur effektiv, sondern auch effizient zu lösen vermag. Das heißt, der Wert des angestrebten Vertrags wird für beide Seiten so optimiert, dass das Ergebnis tatsächlich als fairer Interessenausgleich empfunden wird, die sog. Win-win-Lösung.

Allerdings ist die Akzeptanz der Mediation in Tarifbeziehungen in Deutschland begrenzt. Voraussetzung für die Einschaltung eines Mediators ist ein vorausschauendes Konfliktmanagement auf beiden Seiten mit dem Ziel, einen

kostspieligen Arbeitskampf zu vermeiden. Das beinhaltet im Kern einen freiwilligen Verzicht der Gewerkschaften bereits auf die Androhung von Streik, einschließlich Warnstreiks. Und es erfordert auf Seiten der Arbeitgeberverbände eine Verhandlungsstrategie mit der Bereitschaft zu Zugeständnissen, die sonst nur unter dem Eindruck von Arbeitskampfmaßnahmen erwogen würden.

Diese Voraussetzungen scheinen der Logik kollektiver Arbeitskonflikte zumeist zu widersprechen. Hinzu kommt, dass die Mediation normalerweise ein vertrauliches Verfahren zwischen den Verhandlungsführern darstellt. Im Gegensatz dazu wollen die Tarifparteien die eigenen Mitglieder informieren und motivieren sowie die Öffentlichkeit für sich einnehmen. Zudem müssen häufig unterschiedliche Interessen innerhalb des Arbeitgeberverbandes beziehungsweise der Gewerkschaft ausgeglichen werden, was die Einbindung der Tarifkommissionen erfordert. Unter diesen Umständen ist eine vertrauliche Mediation nur schwer zu organisieren.

Niemand hindert allerdings die Tarifparteien daran, selbst ein lösungsorientiertes Konfliktmanagement einzuführen, das mediative Erfolgstechniken adaptiert und eine konstruktive Einigung ermöglicht, ohne dass es zum Streik kommt.

Das *lösungsorientierte Konfliktmanagement* besteht aus drei Kernelementen, die aufeinander aufbauen und im Ganzen zu betrachten sind. Ein solches System des Konfliktmanagements sollte möglichst schon eingerichtet sein, bevor eine neue Tarifverhandlung ansteht.

Das erste Element ist die präventive Einschätzung der Konfliktrisiken im Vorfeld der Tarifverhandlungen. Hierbei geht es darum, das Eskalationspotenzial der kommenden Verhandlungsrunde zu bestimmen, insbesondere anhand des Verhältnisses zwischen offenen Statusfragen und sachlichen Interessengegensätzen. Der Sinn einer solchen frühzeitigen Analyse besteht darin, rechtzeitig die Ursachen für einen möglichen Arbeitskampf zu beurteilen.

Diese präventive Phase dient auch dazu, typische Eskalationsfallen wie missverständliche Forderungen, unwiderrufliche Festlegungen, rüde Herabsetzungen der Gegenseite und eine ideologische Darstellung der Ausgangslage zu vermeiden. Natürlich gilt auch für Tarifverhandlungen: „Klappern gehört zum Handwerk!“. Wenn aber die Grenze zum feindseligen Schlagabtausch überschritten wird, kommt eine konfrontative Eigendynamik in Gang, die es den Parteien weitaus schwerer macht, nachzugeben und sich auf einen Kompromiss einzulassen.

Das zweite Element ist die deeskalierende Konfliktkommunikation. Je größer die festgestellten Risiken eines Arbeitskampfes sind, desto höher werden die Ansprüche an die Konfliktkommunikation, auf eine Verhandlungslösung hinzuwirken. Die besondere Herausforderung besteht darin, eine abgestimmte Kommunikationsstrategie auf mehreren Ebenen und mit unterschiedlichem Publikum zu entwickeln.

Zur Kommunikation zwischen den Verhandlungsführern kommt die Ansprache der Mitarbeiter in den Betrieben hinzu. Die eigenen Mitglieder und Gruppierungen müssen, bei der Gewerkschaft nicht anders als beim Arbeitgeberverband, zusammengehalten werden. Verhandlungsblockaden sind in Wirklichkeit oft auf organisationsinterne Unstimmigkeiten zurückzuführen. Und schließlich gilt es noch, die Unterstützung der Medien und der Öffentlichkeit zu gewinnen, ein Legitimationseffekt, der wiederum auf die anderen Ebenen zurückwirkt.

Auch für eine deeskalierende Strategie der Konfliktkommunikation gibt es bewährte Techniken und es macht Sinn, dabei bereits die Verbindung zum dritten Element des lösungsorientierten Konfliktmanagements herzustellen.



BERLIN RISK INSTITUTE

Der Verfasser ist habilitierter Konfliktforscher und Privatdozent an der Universität Rostock sowie Gründer und Geschäftsführer des BERLIN RISK INSTITUTE (GbR). Dort berät er Unternehmen, Organisationen und Regierungen im Umgang mit politischen und strategischen Risiken. Dazu gehören insbesondere Methoden des Konfliktmanagements und der Streitbeilegung. Der vorliegende Beitrag basiert auf einem Vortrag im Lohn- und Tarifpolitischen Ausschuss der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) im November 2011. Eingeflossen sind 20 Jahre Erfahrung in der Forschung und Konfliktberatung, unter anderem im Zusammenhang mit Tarifverhandlungen. www.berlin-risk-institute.de
carsten.giersch@berlin-risk-institute.de

Der ganzheitliche Verhandlungsansatz zielt auf die frühzeitige Ermittlung von konkreten Einigungsszenarien ab. Er vermeidet die Konzentration auf einzelne strittige Fragen, die leicht zu einer Übergewichtung eines Einzelthemas führt. Vielmehr werden möglichst alle Themen auf die Agenda gesetzt, ihrer Bedeutung nach gewichtet und individuelle Lösungsvarianten sondiert. Der technische Ausdruck hierfür lautet Präferenzanalyse. Mit ihrer Hilfe können vor allem komplizierte Verträge für beide Tarifparteien immer noch verbessert werden. Die Präferenzanalyse vermag vor allem Interessenunterschiede optimal für eine befriedigende Gesamteinigung zu nutzen. Diese Aussicht auf ein wirklich faires Abkommen schafft zudem Vertrauen und verbessert somit die Beziehungen zwischen den Verhandlungspartnern.

Ein solches lösungsorientiertes Konfliktmanagement der Tarifparteien bietet sich vor allem dort als alternativer Weg zur Vermeidung von Arbeitskämpfen an, wo das herkömmliche Tarifsysteem in Deutschland nicht mehr wie gewohnt funktioniert.

Carsten Giersch

Internationale Transportarbeiterföderation

Gewerkschaft Global

Die internationale Transportarbeiterföderation (ITF) ist eine von wenigen global agierenden Gewerkschaften. Und sie ist die bislang einzige, die einen weltweit gültigen Tarifvertrag erstreiten konnte. Fast 700 Einzelgewerkschaften aus 153 Ländern sind in der ITF organisiert, so dass die Föderation, deren Hauptaufgabe die Koordination der Mitgliedsgewerkschaften ist, die Interessen von 4,5 Millionen Arbeitern aus verschiedenen Bereichen des Verkehrssektors vertritt.

Der Tarifvertrag der ITF für Seeleute ist in besonderem Maße weltweit wirksam, denn er gilt auch in internationalen Gewässern und regelt damit die Arbeitsbedingungen von inzwischen fast 300.000 Matrosen. Seit 2003 wird er im sog. International Bargaining Forum (IBF) mit internationalen Reederverbänden ausgehandelt. Der Vertrag regelt einen Mindeststandard von Arbeitnehmerrechten und die Bezahlung für einfache Matrosen, die aus Kostengründen häufig aus Niedriglohnländern rekrutiert werden – und zwar von Reedern überall auf der Welt. Die Festlegung solcher globalen Mindeststandards ist notwendig, weil es fast zum Normalfall geworden ist, dass ein Schiff nicht mehr unter heimischer Flagge ausläuft, um strenge Auflagen, wie sie zum Beispiel von der EU vorgegeben werden, zu umgehen. Dieser Praxis wirkt die ITF mit Kampagnen und einem Netzwerk von etwa 140 Kontrolleuren in den Häfen der Welt entgegen. Im Jahr 2010 setzte sie durch ihre Kontrollen das Nachzahlen von Löhnen in Höhe von 24 Millionen Dollar durch.

Die ITF agiert auch politisch. Mehrmals konnte sie die von der EU-Kommission geplante Liberalisierung der Seehäfen Europas durch groß angelegte Streiks verhindern. Der EU-Richtlinienentwurf „Port Package“, der den Wettbewerb zwischen den europäischen Häfen verstärken sollte, sah unter anderem vor, den Schiffsbesatzungen das Löschen der Ladung zu erlauben, was traditionell den Dockarbeitern vorbehalten ist. Als ortsgebundene Dienstleistung ist das Löschen vom Wettbewerb ausgenommen. Durch den beabsichtigten Wettbewerb mit den Schiffsbesatzungen wären die Löhne der Dockarbeiter unter Druck geraten. Das konnte nicht im Interesse der Gewerkschaft sein, weil sie beide Gruppen organisiert und einen Lohnwettbewerb verhindern will. Außerdem wäre die Streikmacht der meist gut organisierten Dockarbeiter bedroht gewesen – boykottieren sie das Löschen der Ladung, geraten die penibel abgestimmten Routenpläne der Schiffe in Verzug und die Reedereien unter finanziellen Druck.

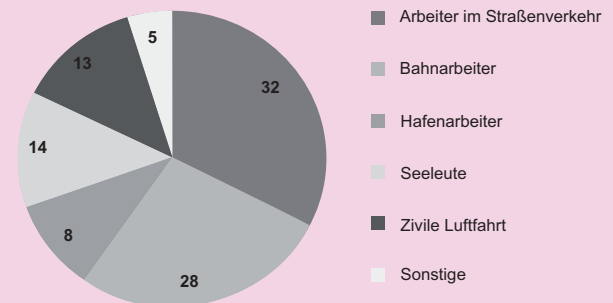
Das gemeinsame Vorgehen von Seeleuten und Dockarbeitern ist aber kein neues Phänomen in der langen Geschichte der ITF, sondern war schon bei der Gründung 1896 von Bedeutung. Ein Streik von Hafentarifarbeitern in Rotterdam wurde von englischen Schiffsbesatzungen unterstützt, die sich weigerten, die Ladungen selbst zu löschen. Der gemeinsam geführte Arbeitskampf war ein Erfolg und führte auf Seiten der Arbeitnehmer zu der Einsicht, den global agierenden Ree-

dem nur mit länder- und spartenübergreifender Kooperation begegnen zu können.

Dieses oberste Ziel wird noch heute verfolgt. Die entsprechenden Tätigkeiten der ITF lassen sich den Bereichen Information, Vertretung und Solidarität zuordnen. Die Vertretung der nationalen Einzelgewerkschaften durch die ITF geschieht z.B. bei der International Labour Organisation (ILO) oder bei spartenspezifischen Dachverbänden wie der Internationalen Zivilluftfahrt-Organisation (ICAO). Durch Informations- und Bildungsarbeit der ITF werden die Bemühungen der nationalen Gewerkschaften unterstützt und aufeinander abgestimmt. Bei Konflikten im Heimatland kann die ITF Ressourcen und Erfahrungen vermitteln und gemeinsame Aktionen in die Wege leiten.

Die Seeleute und Hafentarifarbeiter machen heute nur 14 bzw. 8 Prozent der von der ITF vertretenen Arbeitnehmerschaft aus (siehe Grafik). Trotzdem ist gerade die Vertretung der Seeleute ein zentrales Anliegen der ITF, da die Vertretungsmacht der nationalen Einzelgewerkschaften in diesem Sektor besonders schwach ist.

Die Internationale Transportarbeiterföderation
Anteile der einzelnen Gewerkschaften in Prozent



Sonstige: Binnenschifffahrt, Fischerei, Tourismus
Quelle: International Transport Workers' Federation (ITF)

Es gibt Bestrebungen, die Arbeitsbedingungen durch die sog. Maritime Labour Convention (MLC) weiter zu verbessern. Die MLC ist eine von der ITF erarbeitete Grundrechtecharta für Seeleute. Damit die Konvention in Kraft treten kann, muss sie von mindestens 30 Ländern ratifiziert werden. Die Charta fasst über 60 bestehende Einzelabkommen zusammen und würde, anders als der ITF-Tarifvertrag, allen der weltweit 1,2 Mio. Matrosen Schutz bieten. Bahnbrechend an der MLC wäre, dass Regierungen – und nicht mehr einzelne Reedereien – für die Einhaltung der Konvention verantwortlich sind. Wenn die Charta (wie von der ITF und der ILO erwartet) bis Ende 2012 ratifiziert sein wird, werden Frachtdienstleistungen teurer. Das wird sich wohl auch in den Güterpreisen niederschlagen, sodass die Verbraucher mit höheren Preisen für importierte Güter rechnen müssen.

Moritz Heumer und Hagen Lesch