

Klaus Dörre

Gewerkschaftseliten nach 1945 – Kontinuität und Wandel der Führungsgruppen deutscher Gewerkschaften: Das wiederbelebte Interesse an den gewerkschaftlichen Führungsgruppen

Man kann es nicht übersehen. Die Führungsgruppen der deutschen Gewerkschaften erfreuen sich verstärkter öffentlicher Aufmerksamkeit. Gleich ob Streikniederlage im Osten, Führungskrise der IG Metall, der Prozess um die Abfindungen im Kontext der Vodafone-Mannesmann-Fusion, die Auseinandersetzung um die Reform des Sozialstaates oder das Entstehen von prekär beschäftigten „Arbeitnehmern zweiter Klasse“ – immer wieder sind es Spitzengewerkschafter, die zumeist in kritischer Weise ins Rampenlicht der Öffentlichkeit gerückt werden. Nun ist die Kritik an Gewerkschaftsführern und ihrem hauptamtlichen Apparat fast so alt wie die Gewerkschaftsbewegung selbst. Gerhard Beier hat in seiner kleinen Zusammenstellung der Lebensläufe deutscher Spitzengewerkschafter schon in den 1980er Jahren auf diese Kontinuitätslinie hingewiesen.¹ Mit dem Durchbruch der Gewerkschaften zur Massenorganisation entstand zugleich eine Schicht hauptamtlicher Funktionäre, die sich aus weisungsgebundenen „Gewerkschaftsbeamten“ und den eigentlichen Gewerkschaftsführern zusammensetzte. Diese Gruppe ist seither Zielscheibe zweier Kritiklinien. Auf der einen Seite gibt es, prominent verbunden mit dem Namen Rosa Luxemburg, eine linke Kritik, die in der Ausweitung systemintegrativer Gewerkschaftsfunktionen und der Bürokratisierung der Organisation eine Ablösung von authentischen Interessen der Mitglieder wie auch der nicht organisierten Lohnabhängigen sieht. Dem steht eine eher liberal-konservativ motivierte Kritik gegenüber, die gerade in der Ausweitung gewerkschaftlicher Funktionen im öffentlichen Raum und der faktischen Inkorporierung in zentrale politische Entscheidungsprozesse eine schleichende Tendenz zum marktverzerrenden, wirtschaftshemmenden Gewerkschaftsstaat erblickt.

Beide Kritikmuster erleben – auch in der wissenschaftlichen Debatte – periodisch Auf- und Abschwünge. Nimmt man die jüngere Interpretationsgeschichte der Bundesrepublik, so lässt sich indessen eine markante Verschiebung des Tenors der Gewerkschaftskritik feststellen. Theo Pirker's Sorge, Spitzengewerkschafter könnten in einer herrschaftsblinden Forschung zu gleichsam natürlichen Trägern gesellschaftlichen Fortschritts überhöht werden,² muss man gegenwärtig jedenfalls nicht mehr haben. Denn in den öffentlichen Debatten stehen die Gewerkschaften als notorische Neinsager und Reformverhinderer mit dem Rücken zu Wand. „Heute müssen sich die Gewerkschaften [...] die Frage gefallen lassen, warum sie nicht einsehen wollen, dass sie mit ihrer Hochlohnpolitik Gefahr laufen, unser

1 Gerhard Beier: *Schulter an Schulter. Lebensläufe deutscher Gewerkschafter*, Köln 1983.

2 Theo Pirker: *Die blinde Macht. Die Gewerkschaftsbewegung in Westdeutschland*, München 1960.

Land zu Grunde zu richten“, heißt es in einer Kampfschrift des Ökonomen Hans Werner Sinn.³ Und auch in differenzierter argumentierenden Studien ist der Tenor eindeutig: „Den gesellschaftsverändernden Antrieb scheinen die Gewerkschaften verloren zu haben. Auf vielen Einflussebenen sind die Gewerkschaften nicht länger an einer im Konsens betriebenen Umgestaltung interessiert, sondern sie verweigern sich den angedachten Maßnahmen zur Veränderung des Bestehenden. Die auf Konsens und Interessenausgleich beruhende Koordination wird von den Gewerkschaften nun häufig blockiert, ihre neue Rolle ist vielfach die des Traditionswächters“, heißt es z. B. in einer Studie aus dem MPI für Gesellschaftsforschung Köln.⁴ Vor allem Spitzenfunktionäre sehen sich dem Vorwurf ausgesetzt, ein „Kartell der Neinsager“ anzuführen, das längst überfällige Schritte zur Modernisierung von Staat und Gesellschaft blockiert.

Dabei unterscheidet sich die aktuelle Gewerkschaftskritik trotz aller Kontinuitäten von ihren Vorläufern. Über viele Jahrzehnte hat diese Kritik trotz aller Krisen und Rückschläge eine *Erfolgsgeschichte der Gewerkschaften* begleitet. Die aktuelle Gewerkschaftsschelte hingegen wird in einer Phase des anhaltenden Mitgliederschwundes, des nachlassenden politischen Einflusses und der schwindenden Konflikt- und Mobilisierungsfähigkeit der Lohnabhängigenorganisationen formuliert. Mehr noch, erstmals in der Geschichte der Bundesrepublik wird – nicht nur von Teilen der wirtschaftlichen und politischen Eliten, sondern auch von relevanten Strömungen in der Bevölkerung – die Einbindung der Gewerkschaften in zentrale, das gesamte Land betreffende Entscheidungsprozesse öffentlich zur Disposition gestellt.⁵ Vor diesem Hintergrund muss die Frage nach dem Profil und dem Verhalten gewerkschaftlicher Führungsgruppen neu gestellt werden. Sind die heutigen Spitzengewerkschafter dabei, von „Managern des Interessengegensatzes“ zu bloßen „Konkursverwaltern“ der unwiderruflich im Abstieg befindlichen Arbeitnehmerorganisation zu mutieren? Werden sie mehr und mehr zu Protagonisten der Interessen organisierter Minderheiten, die zunehmend den Blick für das große Ganze verlieren? Oder gelingt es ihnen, einen Reform- und Reorganisationsprozess in Gang zu setzen, der mittelfristig zu einer Revitalisierung gewerkschaftlicher Organisations- und Mobilisierungsfähigkeit führen könnte?⁶ Natürlich lassen sich solch weitreichende Fragen zum gegenwärtigen Zeitpunkt kaum beantworten; klar ist jedoch, dass die aktuell handelnden gewerkschaftlichen Führungsgruppen sich wahrscheinlich an einer historischen Wegscheide befinden, deren Vergegenwärtigung auch die wissenschaftliche Beschäftigung mit den gewerkschaftlichen Führungsgruppen beeinflussen dürfte.

In diesem Zusammenhang möchte ich eine These formulieren, die den nachfolgenden Beitrag strukturiert. Mit der Entstehung gewerkschaftlicher Massenorganisationen bildeten

3 Hans Werner Sinn: *Ist Deutschland noch zu retten?*, München 2004.

4 Jürgen Beyer: *Vom Zukunfts- zum Auslaufmodell? Die deutsche Wirtschaftsordnung im Wandel*, Wiesbaden 2003, S. 18 f.

5 Wolfgang Streeck: *Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte*. MPIfG Working Paper 05/4, Mai 2005.

6 Jon Kelly/Carola M. Frege: *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford 2004.

sich zugleich spezifische Sozialprofile, Rekrutierungsmuster und besondere innerorganisatorische Machtstellungen gewerkschaftlicher Führungsgruppen heraus, die aller Veränderungen zum Trotz bis in die jüngste Vergangenheit eine erstaunliche Kontinuität aufweisen. Diese Kontinuitäten haben dazu beigetragen, dass die gewerkschaftlichen Führungsgruppen – trotz der Anfang des 20. Jahrhunderts beginnenden und in den Glanzzeiten des rheinischen Kapitalismus immer weiter getriebenen *politischen* Integration – in *sozialer* und *kultureller* Hinsicht in einer Außenseiterrolle verharren. In einer historischen Konstellation, in der der Elitenkonsens über die politische Inkorporation der Gewerkschaften erodiert, wird diese soziokulturelle Außenseiterrolle für die gewerkschaftlichen Führungsgruppen allerdings zum Problem. Genauer: Rekrutierungs- und Karrierewege, die dem Sozialprofil der Gewerkschaftseliten eine erstaunliche Kontinuität verliehen und die zugleich die herausragende innerorganisatorische Machtposition der Führungen (hauptamtlichen Vorstandsmitglieder) stärkten, geraten unter Veränderungsdruck. Von der Elitenforschung noch wenig bemerkt, vollziehen sich sowohl im Verhältnis von gesellschaftlicher Sozialstruktur, Mitgliedschaft und Gewerkschaftsführungen als auch auf der Ebene horizontaler Elitenintegration gravierende Veränderungen, die nicht zuletzt das Selbstverständnis der Gewerkschaftspitzen betreffen.

Nachfolgend soll diese Sichtweise in mehreren Schritten begründet werden. Die Ausführungen stützen sich wesentlich auf die wenigen sozialwissenschaftlichen Arbeiten zu Gewerkschaftseliten und hauptamtlichem Funktionärskörper sowie auf Studien der empirischen Elitenforschung. Die eher historisch-biographischen Arbeiten zu den Lebensläufen einzelner Gewerkschaftsführer werden nur am Rande gestreift. Aktuelle Veränderungen werden gewissermaßen aus der Warte „teilnehmender Beobachtung“ und auf der Grundlage vieler Gespräche mit Spitzengewerkschaftern formuliert. Es handelt sich folglich um Überlegungen auf empirisch unzureichendem Fundament.

Zum Elitebegriff: Wer sind die gewerkschaftlichen Führungsgruppen?

Beginnen wir mit einigen Anmerkungen zum Elitebegriff. Die Anwendung dieses Begriffs auf die gewerkschaftlichen Führungsgruppen ist erklärungsbedürftig. Eine Nutzung dieser Kategorie im Sinne von „Werteliten“, die als vermeintlich beste und repräsentativste Individuen einer Gesellschaft einen quasi natürlichen Anspruch auf Spitzenpositionen anmelden, wird hier explizit ausgeschlossen. Auch jene neomachiavellistischen Begriffsfassungen, die – bei allem, was sie an Innovativem zur systematischen Erfassung gesellschaftlicher Führungsgruppen beigetragen haben – letztlich auf einer Entgegensetzung von Massen und Eliten beruhen und gesellschaftliche Entwicklung monokausal auf die Elitenkonkurrenz zurückführen, sind völlig ungeeignet, um die Besonderheiten gewerkschaftlicher Führungsgruppen angemessen analysieren zu können.⁷ Sofern heute in den Sozialwissenschaften von Eliten oder gesellschaftlichen Führungsgruppen gesprochen wird, geschieht dies überwiegend im

7 Beate Kraus: Die Spitzen der Gesellschaft. Theoretische Überlegungen, in: dies. (Hg.): An der Spitze. Von Eliten und herrschenden Klassen, Konstanz 2001, S. 7–62, hier: S. 11 ff., 50.

Sinne von Funktions- oder Positionseliten. Nach der gebräuchlichen Definition von Stammer sind Funktionseleiten die „mehr oder weniger geschlossenen sozialen und politischen Einflussgruppen, welche sich aus den breiten Schichten der Gesellschaft und ihren größeren und kleineren Gruppen auf dem Weg der Delegation herauslösen, um in der sozialen und politischen Organisation des Systems eine bestimmte Funktion zu übernehmen“.⁸

Im Begriff der *Positionseliten* wird diese Definition insofern konkretisiert, als die regelmäßige und maßgebliche Machtausübung an bestimmte Positionen und Ämter gebunden ist. Da die Zahl derjenigen, die ohne Amt Einfluss auf gesamtgesellschaftliche Entscheidungsprozesse nehmen können, vergleichsweise klein ist, ergibt sich eine Methode zur Identifikation von Elitegruppen. Analytisch geht es darum, jene beschränkte Zahl an Positionen in gesellschaftlichen Sektoren zu identifizieren, welche mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind, deren Auswirkungen die Entwicklung der gesamten Gesellschaft maßgeblich beeinflussen. Die Potsdamer Elitestudie von 1997 z.B. benennt für die Bundesrepublik eine Größenordnung von 4.100 Positionen, die einer solchen Definition entsprechen.⁹

In das Konzept der Positionseliten gehen mindestens vier Implikationen ein. *Erstens* sind differenzierte moderne Gesellschaften zwecks Bewältigung komplexer Entscheidungsprozesse in allen gesellschaftlichen Teilsystemen auf die Ausbildung funktionaler, pluraler Eliten angewiesen. *Zweitens* ist die Machtausübung von Eliten an Institutionen und Ämter gebunden; d.h. Macht wird – etwa in politischen Organisationen – bestimmten Personen gewissermaßen „auf Zeit“ gewährt. *Drittens* handeln Eliten nicht unabhängig und losgelöst von „den Massen“, ihre Handlungsfähigkeit ist daran gebunden, dass sie bestimmte „Muttergruppen“ repräsentieren (vertikale Integration). *Viertens* bewegen sich plurale Eliten in einem Spannungsverhältnis von Autonomiestreben und Segregation einerseits sowie dem Bemühen nach Integration in einen umfassenden Elitenkonsens andererseits (horizontale Integration). Dabei ist in pluralen Gesellschaften wahrscheinlich, dass Segregation und Autonomie von Teileliten zunehmen, was die Herausbildung eines umfassenden Elitenkonsenses erschwert.

Mit diesen vier Implikationen ist zunächst ein formalsoziologischer Elitenbegriff gewonnen, dem Witjes in seiner noch immer stilbildenden Arbeit zu gewerkschaftlichen Führungsgruppen attestiert, dass es sich „hierbei um einen ideologisch weitgehend ‚entladenen‘ Terminus handelt, dessen Gebrauch keineswegs mehr ein bestimmtes Glaubensbekenntnis – weder an die natürliche Überlegenheit noch an die unumstößliche Herrschaft von Eliten – impliziert.“¹⁰ Der Elitebegriff gilt ihm als „analytische Kategorie“, die „für die Untersuchung von Macht und Herrschaft in der Gesellschaft durchaus brauchbar und notwendig ist“. In dieser Diktion gibt das Elitenkonzept nach Witjes auch seine generelle

8 Otto Stammer: Das Elitenproblem in der Demokratie, in: Schmollers Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft 71 (1951), S. 513–540.

9 Wilhelm Bürklin/Hilke Rebenstorf u. a.: Eliten in Deutschland, Opladen 1997.

10 Claus Winfried Witjes: Gewerkschaftliche Führungsgruppen. Eine empirische Untersuchung zum Sozialprofil, zur Selektion und Zirkulation sowie zur Machtstellung westdeutscher Gewerkschaftsführungen, Berlin 1976, S. 25.

Opposition zu konkurrierenden Konzepten der „herrschenden Klassen“¹¹ auf. Trotz dieser ideologischen Entlastung des Elitebegriffs sprechen wichtig Argumente gegen eine unreflektierte Übernahme der Kategorie. Gerade mit Blick auf die gewerkschaftlichen Führungsgruppen müssen einige zusätzliche Überlegungen angestellt werden.

(1) *Abhängigkeit von den Muttergruppen*: Auch der Begriff der Positionseliten tendiert dazu, das Verhältnis von Führungs- und Muttergruppen linear, als bloße Interessendelegation und Repräsentanz zu deuten. Muttergruppen, also Gewerkschaftsmitglieder und im weiteren Sinne Belegschaften oder bestimmte Fraktionen der Lohnabhängigen, besitzen jedoch durchaus Handlungsoptionen, die sie eigenständig und gelegentlich auch in Opposition zu ihren Repräsentanten wahrnehmen können. Gewerkschaftsführer sind im korporativen Verhandlungssystem als *Verhandlungskünstler* und *Experten im politisch Tausch* gefragt. Sie bedürfen jedoch, etwa in Tarifverhandlungen oder bei den Auseinandersetzungen um den Umbau des Sozialstaates, zumindest punktueller Machtdemonstrationen ihrer Mitglieder. Schon deshalb lässt sich das Prinzip von Delegation und Repräsentation nicht als ausschließliches Strukturierungsmuster der Beziehung zwischen Gewerkschaftseliten und ihren Muttergruppen begreifen. Die Führungsgruppen sind von ihren Muttergruppen und deren Aktivitäten in besonderer Weise *abhängig*. Diese Abhängigkeit kann vernachlässigt, ja ignoriert werden, vollständig beseitigen lässt sie sich jedoch letztlich nur um den Preis eines Repräsentations- und Machtverlusts der Führungsgruppen.

(2) *Strukturelle Begrenztheit horizontaler Elitenintegration*: Die Konzeption einer horizontalen Elitenintegration darf analytisch nicht überfrachtet werden. Sicher ist es sinnvoll, von einem hegemonialen gesellschaftlichen Basiskonsens auszugehen, an dessen Definition die gesellschaftlichen Führungsgruppen maßgeblich beteiligt sind. Doch auch auf der horizontalen Ebene ist die Definitionsmacht ungleich verteilt. Hinzu kommt, dass die Möglichkeiten zu einem Elitenkonsens durch strukturelle gesellschaftliche Interessengegensätze und daraus resultierende Konfliktlinien limitiert werden. Als prominentes Beispiel sei nur an das Schicksal des Bündnisses für Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit erinnert. Wo ein Konsens nicht aus der Gesellschaft heraus wächst, ist er auch auf der Ebene von Elitendeals nur schwer herzustellen.

(3) *Doppelcharakter der Gewerkschaften*: Die Führungsgruppen sind unweigerlich in den organisationstypologischen Doppelcharakter¹² der Gewerkschaften eingebunden. Sicher handelt es sich um bürokratische Großorganisationen, in denen die von Robert Michels

11 Z. B. Pierre Bourdieu: Die feinen Unterschiede, Frankfurt a. M. 1988.

12 Die Formel vom „Doppelcharakter“ meint allgemein, dass die Gewerkschaften, indem sie unmittelbare ökonomische (Klassen-)Interessen der Lohnabhängigen vertreten, zugleich zu Katalysatoren eines „überschießenden Bewusstseins“ werden können, das über die bestehenden Verhältnisse hinausweist. Die befragten gewerkschaftlichen Protagonisten haben wohl bis heute keine Schwierigkeiten damit, dieses Überschussbewusstsein als „sozialistisch“ zu bezeichnen. Zur Diskussion um die bereits in der Marxschen Gewerkschaftskonzeption angelegte These vom Doppelcharakter der Gewerkschaften vgl. z. B. André Gorz: Zur Strategie der Arbeiterbewegung im Neokapitalismus. Frankfurt a. M. 1970, Walther Müller-Jentsch: Materialien zur Gewerkschaftstheorie, in: Gesellschaft. Beiträge zur Marxschen Theorie 3, Frankfurt a. M. 1975, S. 27–60, Zoll 1976, Frank Deppe: Autonome und Integration, Marburg a. L. 1978, Bruno Trentin: Die andere Gewerkschaft. Vom traditionellen Syndikalismus zur

analysierte Tendenz zur Oligarchisierung und zur relativen Abkoppelung von Mitgliederinteressen immer wieder zum Tragen kommt. Diese oligarchischen Tendenzen resultieren freilich nicht allein aus dem Informationsvorsprung, dem taktischen Geschick und den überlegenen Ressourcen der Gewerkschaftsführungen oder einem psychologischen Bedürfnis der Massen nach „guter Führung“, wie Michels zu wissen glaubt. Sie entspringen ebenso sehr dem Bestreben, gewerkschaftliche Interessenvertretung jenseits der Konjunkturen sozialer Bewegungen zu verstetigen. Michels' These, derzufolge „mit zunehmender Organisation“ die „Demokratie im Schwinden begriffen“ sei,¹³ weil die Führungsgruppen sich mit den bestehenden Verhältnissen aussöhnten und sich vor allem dafür interessierten, die eigene Machtposition zu erhalten, darf daher nicht mechanisch als „ehernes Gesetz“ aller Großorganisationen verstanden werden. Unbestreitbarer Bürokratisierungstendenzen zum Trotz können Gewerkschaften nur um den Preis der Selbstaufgabe sämtliche konstitutiven Merkmale einer sozialen Bewegung abstreifen. Und bei der gelegentlichen Belebung von Bewegungsmomenten sind die Rollen keineswegs so eindeutig verteilt, wie es die antibürokratische Gewerkschaftskritik teilweise unterstellt. Jener „intelligente Radikalismus“ den führende Industrial-Relations-Forscher während der 1980er Jahre angesichts der erfolgreichen Durchsetzung der 35-Stunden-Woche bei den deutschen Gewerkschaften auszumachen glaubten,¹⁴ ging ursprünglich vom hauptamtlichen Funktionärskörper der IG Metall aus. Es war vor allem der mittlere Funktionärskörper, der die Mitgliederbasis überzeugte und mobilisierte. Das aus diesen Erfahrungen gewachsene „Avantgardebewusstsein“ gegenüber der eigenen Mitgliederbasis hat möglicherweise ein Selbstverständnis hervorgebracht, das sich unter anderen politisch-ökonomischen Rahmenbedingungen als dysfunktional erweisen kann¹⁵. Insgesamt gilt, dass die Gewerkschaften auch in der Gegenwart sowohl bürokratische Großorganisationen als auch – und sei es in rudimentären Formen – soziale Bewegungen bleiben. Gewerkschaftliche Führungsgruppen können sich den daraus resultierenden und teilweise konfligierenden Handlungsanforderungen niemals völlig entziehen.

(4) *Interessenpolitik als Spagat*: Daraus folgt, dass die gewerkschaftlichen Führungsgruppen bei der Wahrnehmung ihrer verschiedenen Funktionen einen schwierigen Spagat zu bewältigen haben. Einerseits müssen sie – etwa als Verhandlungsführer in Tarifkonflikten, als Makler im politischen Tausch oder als Repräsentanten von Arbeitsinteressen in der Unternehmensmitbestimmung – die Nähe zu wirtschaftlichen und politischen Eliten suchen. Die Absicherung solcher Funktionen durch gehobene Einkommen ermöglicht

politischen Bewegung, Hamburg 1982; Klaus Dörre: Intermediarität und gewerkschaftliche Identität, in: Industrielle Beziehungen 12 (2005) Heft 2, S. 207–212.

13 Robert Michels: Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens, Neudruck: Frankfurt a. M. 1925, S. 26; „Wer Großorganisation sagt, sagt Oligarchie.“, ebd., S. 370.

14 Richard Hyman: Die Geometrie des Gewerkschaftsverhaltens: eine vergleichende Analyse von Identitäten und Ideologien, in: Industrielle Beziehungen 3 (1996), Heft 1, S. 5–35.

15 Die allzu nahtlose Übertragung dieses Musters einer erfolgreichen Apparatmobilisierung dürfte übrigens eine der Ursachen für die historische Streikniederlage der IG Metall im Osten Deutschlands sein.

ihnen einen Lebensstil, der sie, auch durch Statusinsignien vom Alltagsleben eines Großteils der einfachen Gewerkschaftsmitglieder abhebt. Andererseits können sie diese Position nur bekleiden, sofern sie als loyale Sachwalter der Interessen jener Mitglieder und Arbeitnehmergruppen auftreten, denen sie überwiegend ihren eigenen sozialen Aufstieg verdanken. Daher bleiben Führungsgruppen, die ihr Wirken dem Anspruch nach mit Konzeptionen sozialer Gerechtigkeit verknüpfen, in praktisch-politischer, vor allem aber auch in moralischer Hinsicht ihren Herkunftsmilieus verbunden. Ob es Spitzengewerkschafter wollen oder nicht, ihr Handeln wird in der Öffentlichkeit mit rigideren moralischen Maßstäben gemessen, als es im Falle anderer Positionseliten üblich ist. Symbolischer Anschluss an die dominanten wirtschaftlichen und politischen Eliten einerseits (Verhandeln auf „gleicher Augenhöhe“), soziale und moralische Bindungen an die Muttergruppen andererseits, bezeichnen ein Spannungsverhältnis, das für die Positionen gewerkschaftlicher Eliten konstitutiv ist.

Analytisch kann man dies als Spannungsverhältnis zwischen „horizontaler“ und „vertikaler“ Integration begreifen. Für gewerkschaftliche Führungsgruppen gilt demnach in besonderer Weise, was Karl Lauschke mit Bezug auf Theodor Cassau für hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre im Allgemeinen formuliert: „sie müssen aus der Arbeiterschaft hervorgehen“, ihr „verbunden bleiben und doch etwas Andersgeartetes werden“.¹⁶ Dieses Grundmuster, das sich, wie etwa die geradezu typologisch angelegte Böckler-Studie Borsdorfs zeigt, schon in der Weimarer Zeit findet, hat sich – darauf deuten jedenfalls die wenigen einschlägigen Studien der empirisch orientierten Elitenforschung hin – bis in die 1990er Jahre hinein strukturell kaum verändert. Nachfolgend soll dieser Befund anhand einiger empirischer Daten illustriert werden.¹⁷ Dabei ist zu beachten, dass es kein allgemeingültiges Kriterium gibt, nach dem sich die Zugehörigkeit zu einer gewerkschaftlichen Führungsgruppe definitiv klären ließe. Witjes versteht unter gewerkschaftlichen Führungsgruppen die geschäftsführenden Vorstandsmitglieder. Dies waren im Zeitraum zwischen der Neugründung und 1972 in den untersuchten Gewerkschaften IGBE, IGM, HBV und DPG insgesamt 89 Personen. Die Potsdamer Elitestudie ist als Querschnittsuntersuchung breiter angelegt. Sie erfasst alle Gewerkschaften mit mehr als 100.000 Mitgliedern (einschließlich der damals noch eigenständigen DAG) sowie den Dachverband DGB. Als Mitglieder der Posi-

16 Theodor Cassau: Das Führungsproblem innerhalb der Gewerkschaften, Berlin 1925, zit. nach Karl Lauschke: Weder Kämpfer noch Bürokrat oder Dienstleister. Zum Wandel der Gewerkschaftsfunktionäre in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, in: Till Kössler/Helke Stadtland (Hg.): Vom Funktionieren der Funktionäre. Politische Interessenvertretung und gesellschaftliche Integration in Deutschland nach 1933, Essen 2004, S. 221–238, hier S. 227.

17 Dabei beziehe ich mich schwerpunktmäßig auf die Arbeit von Witjes, die den Zeitraum zwischen 1950 und 1972 abdeckt. Für die jüngere Vergangenheit ziehe ich andere Untersuchungen wie etwa die Potsdamer Elitestudie von Bürklin u. a. heran, die gewerkschaftliche Führungsgruppen als Ausformung einer sektoralen Elite untersucht. Hinzu kommen empirische Untersuchungen zu Hauptamtlichen (Jürgen Prott/Axel Keller: Hauptamtliche. Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit, Münster 2002), sowie Studien zur Führungsproblematik und zum Identitätsproblem der Gewerkschaften: Richard Hyman: Understanding European Trade Unionism: Between Markets, Class and Society, London 2001; Klaus Dörre/Bernd Röttger: Im Schatten der Globalisierung. Regionen, Industriepolitik, Arbeitsbeziehungen, Wiesbaden 2006.

tionselite betrachtet sie Gewerkschaftsvorsitzende und deren Stellvertreter sowie Bundesgeschäftsführer. Bei den vier größten Mitgliedsgewerkschaften wurden zudem die Bezirksleiter oder Landesvorsitzenden berücksichtigt. Auf diese Weise identifiziert Bürklin 168 Positionen, die allerdings nur zu 55,2% (97) durch Interviews ausgeschöpft wurden. Wenn man von einer Zahl von mehr als sieben Mio. Gewerkschaftsmitgliedern ausgeht und für die Weimarer Republik auf einen Gewerkschaftsführer ca. 100.000 Mitglieder rechnet, so hat die Zahl der Führungspositionen wie auch die der hauptamtlichen Funktionäre in der Relation zu den Mitgliedern zugenommen. Die empirische Elitenforschung kann eine lineare Tendenz zur Bürokratisierung und zur sozialen Abkoppelung von der Mitgliedschaft jedoch nicht bestätigen.

Sozialprofil gewerkschaftlicher Führungsgruppen

Das zeigt sich zunächst am *Sozialprofil* der gewerkschaftlichen Führungsgruppen. Nach Witjes gehörten die gewerkschaftlichen Führungsgruppen im Zeitraum zwischen Neugründung und 1972 im Wesentlichen zwei *politischen Generationen* an: der „Brückengeneration“, die bereits in der Weimarer Zeit gewerkschaftlich aktiv war und insofern eine gewissen Kontinuität der Gewerkschaftsbewegung verkörpert, sowie der „Nachkriegsgeneration“, die ihren gewerkschaftlichen Aufstieg in der Zeit von Wiederaufbau und Nachkriegsprosperität vollzog. Beim Sprung in ihre Führungsposition waren die Angehörigen der Gewerkschaftselite zwischen 49 und 55 Jahren alt und damit vergleichsweise jung – ein Merkmal, das sich jedoch wegen der langen Amtszeiten wieder verlor. Der Generationswechsel vollzog sich allmählich und unspektakulär. *Frauen* waren in den Führungspositionen – wie auch in anderen Elitegruppen – extrem unterrepräsentiert. Faktisch gelangten sie nur als Repräsentantinnen ihrer Gruppe in die Vorstände. Die Mehrzahl der Gewerkschaftsführer zeichnete sich durch einen vergleichsweise *niedrigen sozialen Herkunftsstatus* aus. Überwiegend stammten sie aus den Unterschichten; nur kleine Gruppen aus DPG und HBV wiesen eine Mittelschichtenherkunft auf. Die Väter der meisten Spitzengewerkschafter waren Facharbeiter, Handwerker oder einfache Angestellte, überwiegend aus gewerkschaftlich gut organisierten Gruppen. Aber eine soziale Vererbung von Funktionärspositionen war ausgesprochen selten. Schul- und Berufsausbildung hatten ein weit niedrigeres Niveau als bei anderen Eliten-Fraktionen. Insofern stellten die Gewerkschaften zu Beginn der 1970er Jahre „immer noch den einzigen breiten Zugang der Unterschichten an die gesellschaftliche Spitze“ dar.¹⁸

Zwar ließ sich bei der jüngeren Generation der Gewerkschaftsführer ein *steigendes Bildungsniveau* feststellen; eine professionelle, formalisierte Ausbildung zum Gewerkschaftsfunktionär fand jedoch nicht statt. Die Qualifikationen, die Personen schließlich zu einem Spitzenamt befähigten, mussten auf dem Erfahrungsweg gesammelt werden. Dem Sprung in die hauptamtliche Gewerkschaftstätigkeit ging im Durchschnitt eine fünfzehnjährige Berufstätigkeit im Organisationsbereich voraus, während der die Gewerkschaftsarbeit ehrenamtlich geleistet wurde. Allerdings folgte die Gewerkschaftskarriere häufig auf einen „klei-

18 Witjes: Gewerkschaftliche Führungsgruppen, S. 125.

nen Aufstieg“ durch Schul- oder Berufserfolge. Am Beginn ihrer Hauptamtlichenkarriere gehörte nur noch die Hälfte der Führungspersonen zur Unterschicht. Verglichen mit anderen Eliten war das freilich noch immer ein sehr hoher Anteil. Obwohl die Mittelschichtenangehörigen in der jüngeren Generation zunahmen, wiesen die Gewerkschaftseliten ein mitgliedernahes Sozialprofil auf. Von einer Selbstrekrutierung der „Gewerkschaftsbeamten“ oder „Gewerkschaftsmanager“ konnte keine Rede sein. Gleichzeitig hatte sich die soziale Distanz zu den übrigen Führungsgruppen aber kaum verringert. Eine Angleichung des Sozialprofils der Gewerkschaftsführungen an das Sozialprofil anderer Eliten hatte bis zum Beginn der 1970er Jahre nicht stattgefunden.

In politischer Hinsicht blieb die Bindung der gewerkschaftlichen Führungsgruppen an die Sozialdemokratie bis in die 1970er Jahre hinein ebenfalls konstant. Das Rekrutierungsfeld für die Spitzenkräfte der Gewerkschaft war im weiteren Sinne die Mitgliedschaft, im engeren Sinne deren hauptamtliches Personal. Dieses traditionelle Rekrutierungsfeld zeichnete sich, von wenigen Außenseitern abgesehen, durch eine weitgehende Schließung aus. Wechsel von und zu anderen Elitegruppen ließen sich lange Zeit so gut wie nicht feststellen. Aus all dem folgert Witjes, dass die Positionserhaltung eine entscheidende Triebkraft des Handelns von Gewerkschaftsführern ist. Ein vorzeitiger Verlust der Funktion wäre mit sozialem Abstieg identisch. Daraus speist sich ein individuelles Interesse an Machterhalt und möglichst weitreichender Kontrolle all jener Faktoren, die diesen Machterhalt gefährden könnten.

Vergleicht man diese Befunde mit den Ergebnissen der „Potsdamer Elitestudie“ von 1995 und deren Vorläuferstudie von 1981,¹⁹ so zeigt sich, dass sich das Sozialprofil der gewerkschaftlichen Führungsgruppen allmählich mit der gesellschaftlichen Sozialstruktur wandelt. 1981 belegt der Vergleich der sozialen Zusammensetzung von Elitesektoren mit der sozialen Zusammensetzung der Bevölkerung jedoch, dass „nur eine Sektorelite – die Gewerkschaftselite – in ihrer sozialen Herkunft weitgehend der sozialen Zusammensetzung der Bevölkerung entspricht“. 1995 hat sich daran nichts Wesentliches geändert.²⁰ Die gewerkschaftlichen Schlüsselpositionen werden überwiegend von Angehörigen der Wirtschaftswunder-Generation (Geburtsjahrgänge 1941–50, politische Sozialisation 1956–65) besetzt. Im Ausbildungsniveau unterscheiden sich die Gewerkschaftseliten jedoch noch immer deutlich von anderen Untersuchungsgruppen. 14 % besitzen keinen Berufsabschluss, 42 % haben eine gewerbliche Lehre, 24 % hatten eine kaufmännische Ausbildung hinter sich und nur 28 % verfügen über einen Hochschulabschluss. Für immerhin 56 % ist der Gewerkschaftssektor das erste berufliche Tätigkeitsfeld.

Neben den politischen Parteien sind die Gewerkschaften für Angehörige der unteren Sozialschichten noch immer ein wichtiger Zugang zu Elitepositionen. Eliteangehörige mit

19 Rudolf Wildenmann u. a.: Führungsschichten in der Bundesrepublik Deutschland, Mannheim 1982.

20 „Auch 1995 unterscheiden sich die Gewerkschaftsspitzen in ihrer Sozialstruktur am wenigsten von derjenigen der Bevölkerung. Dennoch haben sie sich [...] inzwischen etwas von der fast vollständigen sozialen Proportionalität entfernt, die sie 1981 hatten“ (Kai-Uwe Schnapp: Soziale Zusammensetzung von Elite und Bevölkerung – Verteilung von Aufstiegschancen in die Elite im Zeitvergleich, in: Bürklin/Rebenstorf: Eliten, S. 69–100, hier S. 79).

Unterschichtenherkunft konzentrieren sich wesentlich auf die Gewerkschaften und auf die Politik; Gewerkschaften und politischen Parteien gewähren Angehörigen der Unterschichten somit wenigstens ein Minimum an Aufstiegs- und Beteiligungschancen.²¹ Die starke Bindung der Gewerkschaftseliten an die Sozialdemokratie ist bis in die Mitte der 1990er Jahre hinein ebenfalls stabil. 76% der Spitzenfunktionäre gehören der SPD, 8% der CDU und nur jeweils 1% den Grünen und der FDP an. Alles in allem gilt, dass sich die Gewerkschaftseliten mit der Gesellschaft wandeln, es gibt einen Akademisierungs- und Professionalisierungstrend. Dennoch heben sich die Karrierewege und das Sozialprofil gewerkschaftlicher Führungsgruppen noch immer erheblich von denen anderer sektoraler Eliten ab.

Rekrutierung und Zirkulation gewerkschaftlicher Führungsgruppen

Auch an den Rekrutierungswegen der Gewerkschaftseliten hat sich wenig geändert. Bis in die 1970er Jahre galt das bereits von Borsdorf identifizierte Muster: Der „Stallgeruch“ war unabdingbare Voraussetzung für eine Gewerkschaftskarriere.²² Dementsprechend bot, wie Witjes feststellt, der hauptamtliche Funktionärskader das eigentliche Rekrutierungsreservoir. Direkte Wechsel vom Beruf in die Funktion waren die Ausnahme. Sie kamen für Personen in Frage, die eine qualifizierte Ausbildung besaßen und die überwiegend aus gehobenen Berufspositionen kamen. Nicht einmal jeder fünfte Gewerkschaftsführer hatte eine arbeiterbildende Akademie besucht. Der Spezialisierungsgrad der Tätigkeiten im Apparat war gering, die Mehrzahl hatte verschiedene Funktionen ausgeübt. Bei der Besetzung der Vorstandsressorts war Erfahrung keine Voraussetzung. Eine Verfestigung und Vereinheitlichung der Aufstiegswege als Anzeichen einer starren Bürokratisierung ließ sich nicht feststellen. Viele Spitzenfunktionäre arbeiteten vorher in abhängigen Funktionen und Positionen. Sie erreichten ihre Führungsposition in der Regel vor Vollendung ihres 50. Lebensjahrs. Die Wahl in den Vorstand war am Ende reine Formalität. Vorgeschlagene Kandidaten wurden in der Regel von den Delegierten akzeptiert. Nur in Ausnahmefällen gab es Gegenkandidaturen und politische Debatten um Kandidaten. Unterschwellig durchaus vorhandene Konflikte wurden durch die praktizierten Verfahren verdeckt. Informelle Entscheidungsprozesse spielten bei der Besetzung der Führungspositionen eine erhebliche Rolle. Die jeweils amtierende Führung nahm dabei eine zentrale Stellung ein. Aufgrund der formalisierten Verfahren konnte sich die Führung auch bei strittigen Entscheidungen zumeist durchsetzen. Dennoch mussten Kandidaten mitunter zurückgezogen werden. Witjes spricht in diesem Zusammenhang von „konsultativer Kooptation“. Gemeint ist „ein komplexes Entscheidungsverfahren, in welchem die amtierende Führung bestimmenden Einfluss ausübt, wobei sie jedoch verschiedene Gremien und Funktionäre konsultieren und die Resonanz ihrer Vorschläge in der Organisation berücksichtigen muss.“

21 Hilke Rebenstorf: *Karrieren und Integration – Werdegänge und Common Language*, in: Bürklin/Rebenstorf: *Eliten*, S. 157–200.

22 Ulrich Borsdorf: *Deutsche Gewerkschaftsführer – biographische Muster*, in: ders. u. a. (Hg.): *Gewerkschaftliche Politik: Reform aus Solidarität*, Köln 1977, S. 11–41.

Die Kriterien, die bei der Personalauswahl zum Tragen kamen, waren bis in die 1970er Jahre hinein zumeist wenig klar. Es zählten längere Berufspraxis, Bewährung in hauptamtlichen Funktionen, Koordinationsvermögen, Organisationstalent, Verhandlungsgeschick, Rednergabe, persönliches Auftreten, Bekanntheit und Ansehen in der Gewerkschaftsorganisation sowie persönliche Sympathien. Die Zirkulation der Gewerkschaftseliten verlief kontinuierlich, aber auf niedrigem Niveau. Indizien für eine zunehmende Verharschung des Apparates gab es indessen nicht. Das Durchschnittsalter derjenigen, die aus Führungspositionen ausschieden, lag unter 60 Jahren, lediglich IGM-Führer wurden in ihren Ämtern alt. Mehr als die Hälfte der Führungspersonen schied aus Alters- und Gesundheitsgründen aus. Abwahlen waren praktisch unmöglich. Politische Integration konnte die Außenseiterposition der Spitzengewerkschafter nicht verändern, weder sozial noch personell waren sie innerhalb der Eliten integriert.

Die empirische Elitenforschung der 1980er und 1990er Jahre bestätigt dieses Bild im Wesentlichen. Insgesamt verlaufen Gewerkschaftskarrieren nach wie vor langsam. Das typische Muster lautet: Gewerkschaftseintritt, Ausbildung, Tätigkeit im erlernten Beruf, gewerkschaftliche Ehrenämter und/oder Tätigkeit in betrieblichen Mitbestimmungsorganen. Danach folgt eine hauptamtliche Karriere über mehrere Stufen. Im Durchschnitt dauert es gut 17 Jahre bis zur Kandidatur für einen Vorstandsposten. Allerdings nimmt die Tendenz zur Akademisierung und Professionalisierung zu. In diesem Kontext identifiziert die Potsdamer Elitenstudie zwei Karrieremuster: Erstens den über die Mitbestimmungskarriere und ein gewerkschaftliches Akademiestudium auf der unteren Ebene eingestiegenen Funktionär, der dann den allmählichen Aufstieg im Apparat schafft. Zweitens den Typus derjenigen, die ebenfalls kurze Zeit im Betrieb arbeiten, dann aber ein Studium als HBS-Stipendiaten absolvieren und ihren Einstieg direkt auf der Leitungsebene vollziehen. Ansonsten gilt, dass es kaum gesellschaftliche Sektoren gibt, „in denen sowohl Vertreter der Gewerkschaften als auch der Wirtschaftsverbände tätig sind“: „Unter dem Aspekt ‚gemeinsamer Referenzrahmen‘ beziehen sich zwar beide Seiten auf den gleichen Gegenstand in ihrer Eigenschaft als Sozialpartner, haben aber aufgrund der extrem unterschiedlichen Bedingungen der Habitusentwicklung und der gegensätzlichen Interessen, die sie vertreten, kaum Verständnis füreinander“.²³

Stellung der Führungsgruppen in den innergewerkschaftlichen Machtstrukturen

Laut Witjes verfügten die gewerkschaftlichen Führungsgruppen bis in die 1970er Jahre über einen Handlungsspielraum, der es ihnen gestattete, „eine weitgehend selbstständige, von der Mitgliedschaft kaum kontrollierte Politik zu betreiben“. Hauptamtliche Vorstandsmitglieder bildeten die eigentliche gewerkschaftliche Führungsgruppe. Gegenüber ehrenamtlichen Funktionären machte sich ein erhebliches Machtgefälle bemerkbar. Wegen der Abhängigkeit der Untergebenen konnte das Verhältnis zu den Vorständen über die persönliche Karriere

23 Rebenstorf: Karrieren, S. 194.

entscheiden. Den Vorständen unterstanden die Gewerkschaftsverwaltungen. Gleiches galt auch für die Braintrusts und die gewerkschaftsinternen Massenmedien sowie für die Aufsicht über Bildungsstätten. Die Vorstände verfügten über den größten Teil der Finanzmittel. Sie regelten sowohl Ausschlussverfahren als auch das Vorgehen gegen interne Kritiker.

Die Stärke der Führungsgruppen basierte auf der Schwäche der anderen Organe und Gliederungen. Faktisch waren die Gewerkschaftskongresse hinsichtlich der Führungsauswahl bedeutungslos; sie wurden von den Führungsgruppen kontrolliert. Ähnliches galt für die Entscheidungsgremien zwischen den Kongressen. Die Durchsetzungsfähigkeit der Führungsgruppen wurde durch das Einheitlichkeitsstreben der Mitglieder und ehrenamtlichen Funktionäre gestärkt. Insgesamt zeichneten sich die Führungsgruppen durch eine hohe Kohärenz aus, die nur geringe Angriffsflächen bot. Nach Witjes trieben die gewerkschaftlichen Führungsgruppen die Ausweitung ihres Handlungsspielraums voran und blockierten erfolgreich Änderungsversuche. Ausschlaggebend war das Verhalten der älteren Funktionsgeneration. Das Interesse am Erhalt der eigenen Positionen gilt Witjes als ausschlaggebendes Motiv. Gewerkschaften entfernen sich nach dieser Studie bis in die 1970er Jahre weiter vom idealtypischen Modell der genossenschaftlich-demokratischen Organisation und nähern sich einem hierarchisch-monokratischen Gegenmodell an. Doch auch für diese Phase konstatiert Witjes, dass die Führungsgruppen auf Zustimmung zu ihren Aktivitäten an der Basis angewiesen sind. Daher kommt es nicht zu einem linearen Prozess der Bürokratisierung. Mit Blick auf die spontanen Septemberstreiks und die 1968er-Bewegung erwartete Witjes gar einen gewerkschaftsintern wirksamen Demokratisierungsschub.

Ob eine solche Entwicklung eingetreten ist oder warum sie ausblieb, lässt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht mit Bestimmtheit sagen. Es fehlt an einschlägigen empirischen Studien. Punktuelle Untersuchungen wie diejenige Bergmanns²⁴ signalisieren aber, dass sich an der zentralen Stellung der hauptamtlichen Vorstände kaum etwas geändert hat. Bergmann spricht von administrativer Rationalisierung. Mit Blick auf die einfachen Mitglieder konstatiert er Demokratie- und Partizipationsdefizite. Zugleich weist er auf die Schwierigkeiten bei der Behebung dieser Defizite hin, die aus dem organisationalen Zwang zur Vereinheitlichung von Interessen resultiert.²⁵

24 Jürgen Bergmann: Organisationsstruktur und innergewerkschaftliche Demokratie, in: Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften, Frankfurt a. M. 1979, S. 210–239; Wolfgang Strecek: Gewerkschaften als Mitgliederverbände. Probleme gewerkschaftlicher Mitgliederrekrutierung, in: ebd., S. 72–110.

25 Aktuell dürfte sich noch ein anderes Problem bemerkbar machen: Sinkende Mitgliederzahlen erzeugen Rationalisierungsdruck in Apparaten. In den daraus resultierenden organisationsinternen Konflikten ist die Gefahr einer Verselbstständigung und Verabsolutierung ständig präsent. Fortschreitende Entfremdung zwischen haupt- und ehrenamtlich tätigen Funktionären, aber auch zwischen Funktionären und „einfachen“ Mitgliedern könnte eine Folge sein.

Selbstverständnis der Führungsgruppen, Identitätsproblematik

Die wenigen empirisch fundierten sozialwissenschaftlichen Arbeiten zu gewerkschaftlichen Führungsgruppen weisen indessen eine grundlegende Schwäche auf. Sie alle argumentieren mehr oder minder formal-soziologisch und abstrahieren vom Selbstverständnis, von Strömungen, politisch-ideologischen Zugehörigkeiten und darauf gegründeten Identitäten, die für die Motivation des Engagements auch der Spitzengewerkschafter von erheblicher Bedeutung sein dürften. Das politisch-ideologische Selbstverständnis gewerkschaftlicher Führungsgruppen ist soziologisch noch kaum untersucht.²⁶ Man kann jedoch davon ausgehen, dass Gewerkschaftsführer aktive Ideologieträger im Sinne Richard Hymans sind.²⁷ Hyman lehnt sich an theoretische Konstrukte an, die Ideologien nicht a priori als falsches Bewusstsein sondern als konkurrierende Orientierungen begreifen, mit deren Hilfe soziale Gruppen ein bestimmtes Verhältnis zur gesellschaftlichen Realität konstituieren. In diesem Sinne sind auch Gewerkschaften kollektive Akteure, die spezifische Integrationsideologien produzieren. Solche Integrationsideologien entstehen nicht als passiver Reflex äußerer Anforderungen; vielmehr sind sie Ausdruck der Tatsache, dass Gewerkschaften in organisierter Form auf gesellschaftliche Verhältnisse einwirken. Insofern lassen sich gewerkschaftliche Kollektividentitäten als kontingenter Ausdruck der Reaktion auf und der aktiven Bearbeitung von spezifischen nationalen Handlungsbedingungen begreifen.²⁸

Gewerkschaften können in nationalen Gesellschaften oder auch in einzelnen industriellen Sektoren eine Kultur des Gegensatzes erzeugen; es kann aber auch das Gegenteil der Fall sein. Für alle Varianten gewerkschaftlicher Kollektividentitäten gilt, dass sie sich im „ewigen Dreieck“ von Markt, Klasse und Gesellschaft bewegen. Jedem Eckpunkt des Dreiecks lässt sich ein bestimmter Idealtyp von Gewerkschaften zuordnen: „Wirtschaftsfreundliche Gewerkschaften betonen den Markt, integrative Gewerkschaften die Gesellschaft, radikal-oppositionelle Gewerkschaften die Klasse. Eine Organisation, die auf einem Extrempunkt zu beharren versucht, kann jedoch keinen Erfolg haben“.²⁹ Folgt man Hymans Klassifikation, so betonen die deutschen Gewerkschaften jene Achse, die Gesellschaft und Markt verbindet. Im Kern handelt es sich also um den Typus sozialintegrativer Gewerkschaften, dessen Stärke lange Zeit darin bestand, über Kollektivverhandlungen in Tarifbezirken und nachgeordnet in Unternehmen und Regionen für eine Beteiligung eines Großteils der Beschäftigten am – grundsätzlich akzeptierten – technisch-organisatorischen Produktivkraftfortschritt zu sorgen.³⁰ Hymans Ansatz bezieht sich freilich auf nationale Industriemo-

26 Hier dürften historische Studien und Biographien einzelner Gewerkschaftsführer eine größere Aussagekraft besitzen. Vgl. z. B. die Arbeiten von Ulrich Borsdorf: Hans Böckler. Band 1: Erfahrungen eines Gewerkschafters 1875–1945, Essen 2005 und Karl Lauschke: Hans Böckler. Band 2: Gewerkschaftlicher Neubeginn 1945–1951.

27 Hyman: Geometrie sowie ders.: Understanding.

28 Colin Crouch: Industrial Relations and European State Traditions, Oxford 1993; Christian Duffour: Les relations professionnelles en Europe centrale, in: IRES – La Lettre 1998.

29 Hyman: Geometrie, S. 14.

30 Hyman: Understanding, S. 115 ff.; Lipietz: Berlin, Bagdad, Rio. Das 21. Jahrhundert hat begonnen, Münster 1993.

delle und Gewerkschaftsidentitäten. Der ideologischen Binnendifferenzierung der deutschen Gewerkschaften wird er nicht gerecht.

Wir selbst haben in einer neueren empirischen Untersuchung Elemente einer Kollektividentität mittlerer Gewerkschaftsfunktionäre erhoben, die sich nicht ohne weiteres in das Raster der sozialintegrativen Gewerkschaft fügen.³¹ Ihrem Lebensalter und ihrer Sozialisation nach gehören die Befragten zur politischen Generation der (Nach-)Achtundsechziger. Sie kommen aus der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit, haben deren Repolitisierung miterlebt oder gar aktiv vorangetrieben. Dementsprechend standen und stehen sie für ein subjektives Relevanzsystem, das im identitätsstiftenden Dreieck die Klasse stärker betont, als es die idealtypische Konstruktion der sozialintegrativen Gewerkschaft nahe legt. Im Grunde sind die Befragten in unterschiedlichen Varianten Anhänger einer weiten Konzeption gewerkschaftlicher Interessenvertretung. D. h. sie setzen auf einen Vertretungstypus, der über den Einsatz für die unmittelbaren ökonomischen Interessen abhängig Beschäftigter hinaus auf die aktive Ausübung eines politischen Mandats der Gewerkschaften zielt. Wenn man so will, handelt es sich um eine Identitätsform, die schon während ihrer Entstehung den Doppelcharakter der Gewerkschaften neu zu definieren suchte. Der über eine längere Phase tradierte intersubjektive Kern dieser Identitätsform lässt sich in fünf Merkmalsbündeln zusammenfassen, die freilich auf je individuelle Weise ausgeprägt und kombiniert werden.

Subjektive Antriebskraft für das eigene Handeln war lange Zeit ein durch Bildungsarbeit gestütztes Verständnis von Gewerkschaften, dessen Angelpunkt in Konstruktionen „des“ Interessengegensatzes von Kapital und Arbeit wurzelte. Gewerkschaftliche Stärke erwuchs demnach in erster Linie aus der Konfliktfähigkeit gegenüber dem Kapital (1). Konfliktfähigkeit musste im alltäglichen Interessenhandeln, in einer realistischen Tagespolitik der Gewerkschaften für die Masse der Mitglieder sichtbar und erfahrbar werden, ansonsten würde sie wirkungslos bleiben. Der Klassenideologie fiel im tagespolitischen Kontext die Funktion zu, einerseits die Systemgrenzen gewerkschaftlicher Interessenvertretung deutlich zu machen und andererseits das Bewusstsein einer Transformation dieser Grenzen wach zu halten (2). In bewusster Abgrenzung gegenüber einer fundamentalistischen Kapitalismuskritik gingen die Protagonisten dieser Strömung allerdings von der Gestaltbarkeit der Verhältnisse im Kapitalismus aus. Gegenmacht und Gestaltungsfähigkeit sind im Selbstverständnis der Befragten niemals Gegensätze, sondern zwei Seiten ein und derselben Medaille. Gewerkschaftliche Konflikt- und Mobilisierungsfähigkeit sollte über positive Gestaltungsvorschläge praktisch werden (3). Die Betonung der Gegenmachtfähigkeit von Gewerkschaften setzte zumindest implizit die Notwendigkeit einer effizienten Wirtschaft und die Anerkennung der damit verwobenen Interessen voraus. Aller internen Konflikte zum Trotz bildete der heimliche Produktivismus den kleinsten gemeinsamen Nenner mit konkurrierenden Gewerkschaftsideologien und -strömungen. Dies schloss eine implizite Orientierung auf den „produktiven Kern“ der Klasse und damit korrespondierend eine Vernachlässigung von so genannten Outsidergruppen ein (4). Klassenrepräsentation und Produktivismus korrespondierten mit einer starken Akzentuierung der bewusstseinsbildenden Rolle hauptamt-

31 Dörre/Röttger: Im Schatten.

licher Gewerkschaftsfunktionäre. Das freilich nicht im Sinne eines stromlinienförmigen Apparatverhaltens. Bis in die Gegenwart mischen sich bei den Befragten Querdenkertum oder auch Kritik und Oppositionsgeist gegenüber den eigenen Zentralen mit der Beanspruchung einer uneingeschränkten Führungsrolle im eigenen Zuständigkeitsbereich (5).

Selbstredend steht das hier nur grob skizzierte subjektive Relevanzsystem auch in seinen individuellen Ausprägungen spätestens seit Mitte der 1980er Jahre unter massivem Veränderungsdruck. Globalisierung, Umbrüche in der Arbeitswelt und die mit der Implosion staatssozialistischer Systeme verbundene Diskreditierung sozialistischer Ideen haben auch bei unseren Befragten ihre Spuren hinterlassen und zu – persönlich oft als schmerzhaft empfundenen – Identitätsbrüchen geführt. In einem bestimmten Sinne halten die gewerkschaftlichen Protagonisten jedoch an ihrem alten Selbstverständnis fest. Eine Gewerkschaftskonzeption, die den Rückzug auf das tarif- und betriebspolitische Kerngeschäft anvisiert und das „politische Mandat“ preisgibt, wird von den Befragten gleichermaßen abgelehnt. Stattdessen suchen sie nach neuen Wegen, um Gewerkschaften auch in schwierigen Zeiten als gesellschaftliche Reformkraft profilieren zu können. Gewerkschaftliches Handeln verstehen sie nach wie vor als Engagement für eine gerechtere Gesellschaft. In dieser alltagsweltlichen Bestimmung ist der Doppelcharakter von Gewerkschaften – Repräsentanz von „vested interests“ einerseits, „sword of justice“ andererseits – stets präsent. Diese Kontinuitätslinie besitzt eine lebensgeschichtliche Dimension: Den Befragten geht es im Grunde darum, ein bestimmtes Selbstverständnis, eine zentrale Motivation für ihr eigenes Engagement biographisch durchzuhalten. Der alte Identitätskern wird bewahrt, indem vor allem beim Gegnerbezug Verschiebungen stattfinden. An die Stelle der auch persönlich und vor Ort identifizierbaren Kapitalistenklasse tritt sukzessive ein anonymer Markt. Kontrahenten „mit Gesicht“ sind allenfalls modernisierungsunwillige Manager, am kurzfristigen Profit orientierte Unternehmensleitungen und marktradikale Politiker, deren Handlungsweisen in den Augen der Befragten krisenverschärfend wirken. Als potentielle Bündnispartner gelten demgegenüber betriebliche Praktiker, Führungskräfte, Gliederungen regionaler Wirtschaftsverbände und Politiker unterschiedlicher parteipolitischer Couleur, die den sozioökonomischen Wandel nicht allein dem freien Spiel der Marktkräfte überlassen wollen. Damit verschiebt sich der Gegensatz von Kapital und Arbeit auch ideologisch mehr und mehr auf das Terrain des politischen Tauschs. Gekämpft wird auf unübersichtlichem Gelände, mit rasch wechselnden Frontverläufen sowie oftmals fragilen Allianzen und Zweckbündnissen. Diese Transformation einer handlungsrelevanten Gewerkschaftsidentität lässt sich in einem Schaubild verdeutlichen.

Schaubild 1: Transformation gewerkschaftlicher Identität

Merkmal	alt	neu
Gewerkschaftskonzeption	Klassengewerkschaft mit sozialintegrativen Funktionen	marktkorrigierende Kraft auf der Basis regionaler Wettbewerbsfähigkeit
Gegnerbezug	Eindeutig: das Kapital, die Arbeitgeber	diffus bzw. abstrakt: der entfesselte Markt, Neoliberalismus, Shareholder-Value-Orientierung
Interaktionsbeziehungen	Antagonistische Kooperation	politisch definierbares, labiles Verhältnis von Konflikt und Konsens
Organisationskonzept	Fachkompetente, klassenbewusste Funktionäre als Zentrum	lose Doppelstruktur von Routine- und Projektorganisation
Regulationsebenen	klar definierte Hierarchie: tarifliche vor betriebliche Normen	Prioritäten informell im Fluss: die Mikroregion als neue Regulationsebene

Natürlich können diese Befunde nicht ohne weiteres auf die eigentlichen gewerkschaftlichen Führungsgruppen übertragen werden. Auch handelt es sich mit Sicherheit nicht um die einzige Ausformung einer gewerkschaftlichen Kollektividentität. Eine stärker sozialpartnerschaftlich ausgerichtete Identitätsform z. B. dürfte für Gewerkschaften wie die IG BCE eine weitaus größere Relevanz besitzen. Die skizzierten Identitätsfragmente sind jedoch schon deshalb interessant, weil sie die Existenz einer Strömung im gewerkschaftlichen Mittelbau belegen, die im politischen Parteiensystem der Bundesrepublik lange Zeit nicht oder nur bedingt repräsentiert war.³² Zudem deuten sie an, dass es fahrlässig wäre, Gewerkschaften als ausschließlich „von oben“, also durch die Führungsgruppen kontrollierte Organisationen zu betrachten. Zum Selbstverständnis der skizzierten Strömung gehört traditionell eine ausgesprochen kritische Loyalität gegenüber den eigentlichen Führungsgruppen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit Angehörige der Führungsgruppen selbst als Ideologieträger oder Identitätsstifter wirksam werden. Die empirische Elitenforschung gibt auch darauf bislang keine Antworten.

Neue Entwicklungen, offene Fragen

Mit den angedeuteten Veränderungen kollektiver Gewerkschaftsidentitäten ist bereits der Bogen zur Gegenwart geschlagen. Einmal davon abgesehen, dass die These einer Kontinuität des Rekrutierungsmusters gewerkschaftlicher Führungsgruppen auch für die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts einer gründlichen empirischen Überprüfung bedarf, spricht doch viel

32 Die Gründung von WASG und Linkspartei dürfte hier eine ihrer Ursachen haben.

dafür, dass sich die Funktionen von Gewerkschaften und mit ihnen die Handlungsbedingungen der Führungsgruppen zu Beginn des 21. Jahrhunderts grundlegend wandeln. Wenn es um Weichenstellungen für die Reform von Staat und Gesellschaft geht, sind die gewerkschaftlichen Führungsgruppen nicht mehr wie selbstverständlich beteiligt. In allen wichtigen Aushandlungsarenen haben Varianten asymmetrischer Kompromissbildung rasant an Bedeutung gewonnen. Auf der Ebene des politischen Tausches ist mit den Arbeitsmarktformen der Übergang von einem status- zu einem lediglich Existenz sichernden Sozialstaat wohl irreversibel vollzogen.³³ Die Gewerkschaften sehen sich, zumal nach dem Scheitern des Bündnisses für Arbeit, an den Katzentisch verbannt.³⁴ In der Arena der Tarifautonomie schwindet die Verbindlichkeit der Flächentarife trotz der Erhaltsappelle auch aus den Arbeitgeberverbänden³⁵ kontinuierlich. Was in Publikationen gewerkschaftsnaher Wissenschaftler³⁶ noch eher zaghaft anklingt, erweist sich bei einem Blick in exemplarische Regionen zumindest im Falle der Arbeitszeiten schon fast als Dammbbruch. Längst ist aus der Arbeitszeitverkürzungs- eine Arbeitszeitverlängerungsdebatte geworden. Auf betrieblicher Ebene müssen die Gewerkschaften selbst in ihren verbliebenen großbetrieblichen Hochburgen im Tausch für befristete Beschäftigungsgarantien erhebliche Konzessionen bei Arbeitszeiten, Löhnen und Leistungsbedingungen zugestehen. Dementsprechend wächst die Kluft zwischen betrieblicher Interessenvertretung und gewerkschaftlicher Politik. Unter dem Druck permanenter Standortkonkurrenzen schotten sich starke Betriebsräte gegenüber den Gewerkschaften ab. Quer durch die Organisationsbereiche kann beobachtet werden, dass die Loyalität von organisierten Betriebsräten gegenüber den Gewerkschaften abnimmt. All das zeugt von einer dramatischen Erosion kooperativer Arbeitsbeziehungen, in welchen sich „intermediäre“ Gewerkschaften lange Zeit entfalten und betätigen konnten.

Die Wiederbelebung antagonistischer Interessenkonstruktionen „von oben“, wie sie sich in der Infragestellung elementarer Schutz- und Mitbestimmungsrechte durch Teile der Wirtschaftseliten andeutet, ist im Theorem der „intermediären Gewerkschaft“³⁷ so nicht vorgesehen. Da es zumindest implizit auf der Vorstellung eines halbwegs fairen Interessenausgleichs zwischen den Konfliktpartnern beruht, bietet das Leitbild der Intermediarität den gewerk-

33 So der DGB-Vorsitzende Sommer in seinem innerorganisatorisch höchst umstrittenen Spiegel-Interview (Der Spiegel 7 (2005), S. 92 ff.).

34 Unter der großen Koalition hat sich die Tonalität gegenüber den Gewerkschaften verändert. Dies auch, weil ein allzu marktliberaler Kurs in der Bevölkerung keine Mehrheit findet. An der bereits unter Rot-Grün eingeleiteten Grundkonstellation dürfte sich indessen wenig ändern. Die Härte der Tarifaufeinanderstellungen im öffentlichen Dienst spricht hier Bände.

35 So warnt Gesamtmetall-Präsident Kannegiesser davor, „Betriebsräte systematisch und grundsätzlich zur Tarifpartei“ zu machen, weil so am Ende „nur Betriebsgewerkschaften ähnlich der Pilotenvereinigung Cockpit“ agieren würden (FAZ, 28. Februar 2005).

36 Reinhard Bispinck: Tarifstandards unter Druck – Tarifpolitischer Jahresbericht 2004, in: WSI-Mitteilungen, 2 (2005), S. 59–68.

37 Walther Müller-Jentsch: Gewerkschaften als intermediäre Organisationen, in: Gert Schmidt/Hans-Joachim Braczyk/Jost von dem Knesebeck (Hg.): Materialien zur Industriosozologie, Sonderheft 24 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen 1982, S. 408–432; ders.: Konfliktpartnerschaft, 3. Auflage, München 1999.

W. Sinn, (2004): Ist Deutschland noch zu retten?, München 1999.

schaftlichen Akteuren unter den Bedingungen eines globalen „Finanzmarktkapitalismus“³⁸ kaum Orientierungshilfe. Während die ökonomischen Aktivitäten immer stärker von einzelwirtschaftlichen Interessen getrieben werden, die auf den Konkurrenzvorteil kurzfristig zu erwirtschaftender „Standortarbitragen“ zielen,³⁹ sehen sich Betriebsräte und Gewerkschaften dazu aufgerufen, in die Rolle des innovativen Unternehmers und ideellen Gesamtkapitalisten zu schlüpfen.⁴⁰ Dass solche Politikansätze rasch zu Erfolgen gelangen, ist indessen unwahrscheinlich. Denn selbst starken Gewerkschaftsgliederungen fehlt zumeist die Sanktionsmacht, um innovativen Ansätzen in Betrieben und Regionen zum Durchbruch zu verhelfen.⁴¹ Gewerkschaften, die ihre „intermediäre“ Funktion darauf beschränken, interessenpolitische Abwärtsspiralen zu moderieren, werden unweigerlich mit dem Problem rückläufiger Organisationsfähigkeit konfrontiert.

Die schwindende Bindekraft gegenüber den Mitgliedern wirkt auf die Gewerkschaftsapparate zurück. Frustrierende Erfahrungen und Ressourcenmangel können sich rasch zu einem „Ohnmachtszirkel gewerkschaftlicher Desorganisation“⁴² zusammenfügen. Daraus resultierende Apparat-Konflikte lassen sich mit dem in der Soziologie der industriellen Beziehungen lange Zeit dominanten Konzept der intermediären Gewerkschaft nur unzureichend erklären. In diesem Erklärungsdefizit deutet sich ein grundlegender Rollen- und Funktionswandel der „fordistischen“ Gewerkschaften an, der nicht ohne Auswirkungen auf die gewerkschaftlichen Führungsgruppen bleiben kann. Unter Forschungsgesichtspunkten seien vier Problemkomplexe hervorgehoben:

(1) *Vertikale Integration*: Auf der vertikalen Achse stellt sich zunehmend die Frage, wer eigentlich die gewerkschaftlichen Muttergruppen sind. Die noch immer beobachtbare soziale Verankerung eines Teils der Führungsgruppen in der Mitgliedschaft erzeugt Repräsentationsprobleme gegenüber anderen, schwach organisierten Gruppen und Interessen. Diese Feststellung gilt sowohl mit Blick auf hochqualifizierte Angestelltengruppen als auch für die wachsenden Gruppen der flexibel und prekär Beschäftigten.⁴³ Zunehmende Repräsentationsprobleme forcieren möglicherweise ein allmähliches Aufbrechen überkommener Karrieremuster und verändern so allmählich das Sozialprofil der Führungsgruppen. Indizien sind Karrieren von Seiteneinsteigern.⁴⁴ Auch der hohe Frauenanteil im Verdi-Vorstand signalisiert

38 Paul Windolf (Hg.): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen, Sonderheft 45 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Wiesbaden 2005.

39 Francois Chesnais: Das finanzdominierte Akkumulationsregime. Theoretische Begründung und Reichweite, in: Christian Zeller: Die globale Enteignungsökonomie, Münster 2004, S. 217–254.

40 „Besser, nicht billiger“ lautet z. B. das politikprägende Motto einer Kampagne des IG Metall-Bezirks NRW, das simple Kostensenkungsstrategien vieler Unternehmen konterkarieren soll.

41 Dörre/Röttger: Im Schatten.

42 Luc Boltanski/Eve Chiapello: Le nouvel Ésprit du Capitalisme, Paris 1999, dt. Konstanz 2003, S. 315.

43 Ulrich Brinkmann/Klaus Dörre/S. Röbenack, gem. mit Klaus Kraemer und Frederik Speidel: Prekäre Arbeit – Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Eine Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 2006.

44 Der Verdi-Vorsitzende Bsirske ist ein solcher Seiteneinsteiger. Zuvor in einer Managerposition mit der Reform des öffentlichen Dienstes betraut und selbst Mitglied der Grünen Partei, fehlt ihm der für

Schaubild 2: DGB, IG Metall und ver.di - Entwicklung des Mitgliederstandes und des Organisationsgrades

Jahr (Jahres- ende)	Mitgl. DGB 1.000	Index %	Organi- sations- grad ¹ %	Mitgl. IGM 1.000	Index %	Mitgl. ver.di 1.000	Index %
Früheres Bundesgebiet							
1970	6.713		30,9	2.223			
1980	7.883		33,4	2.622			
1990	7.938		30,3	2.727			
1991	7.643		28,9	2.634			
2001	6.310		23,5	*			
Ostdeutschland							
1991	4.158		56,1	991			
2001	1.589		26,9	*			
Deutschland gesamt							
1991	11.800 ²	100,0	34,8	3.624 ²	100,0		
2000	7.773	65,9	23,8	2.763	76,2	ca. 3.000 ³	100,0 ⁴
2001	7.899 ³	66,9	24,1	2.710	74,8	2.806	93,5
2004	7.013	59,4	22,3	2.425	66,9	2.465	82,2
2005	6.779	57,4	**	2.376	65,6	2.359	78,6

¹ Anteil der Mitglieder an den abhängig Beschäftigten (Erwerbstätigkeit nach Stellung im Beruf);

² einschließlich ostdeutsche Mitglieder;

³ Mitglieder der Einzelgewerkschaften DAG, DPG, HBV, IG Medien und ÖTV vor der Fusion zu ver.di;

⁴ Die Mitgliederzahl zum Zeitpunkt der Gründung von ver.di im März 2001 wird mit rund drei Mio. angegeben und rechtfertigt daher den Ausgangspunkt der Indexmessung;

* wird nicht mehr getrennt ausgewiesen;

** Beschäftigendaten von 2005 lagen zum Zeitpunkt der Fertigstellung des Manuskripts noch nicht vor.

Quellen: DGB-Mitgliederstatistiken; Müller-Jentsch/Ittermann 2000; BMAS, St.Tb 1998, 1999, 2000, 2001, 2002; Statistisches Jahrbuch 2005; www.destatis.de/basis/d/erwerb/erwerbtabl.php; www.dgb.de/dgb/mitgliederzahlen/mitglieder.htm; eigene Berechnungen

siert Veränderungen. Nicht minder bedeutsam sind wohl Veränderungen in den Stäben, bei den so genannten „Gewerkschaftsbeamten“ im Apparat und den gewerkschaftsnahen Stiftungen. Hier ist der Typus eines Gewerkschaftsfunktionärs entstanden, der sein Leben nicht mehr der Organisation unterordnet und der in seiner Lebensführung ein eher distanziertes Verhältnis zu „Gewerkschaftern mit „Stallgeruch“ pflegt. Dieser Typus ist offener für Dis-

einen Spitzengewerkschafter lange Zeit charakteristische „Stallgeruch“. Ähnliches dürfte z.B. für Annelie Buntenbach gelten, die u. a. wegen ihrer Verankerung in der globalisierungskritischen Bewegung als Kandidatin für den DGB-Vorstand gehandelt wird.

kurse, die „von außen“ kommen; aber er ist nicht unbedingt besser bei der Befriedigung von Ansprüchen betrieblicher Interessenvertreter und gewerkschaftlicher Praktiker. Daraus können Zugehörigkeitskonflikte erwachsen, die die Gewerkschaftsorganisation bisher nicht kannte. Die offene Führungskrise der IGM dürfte hier eine ihrer Ursachen haben.

(2) *Interne Elitenkonkurrenz*: Integrationsprobleme machen sich auch in Gestalt interner Elitenkonkurrenzen bemerkbar. Die Mitglieder gewerkschaftlicher Führungsgruppen lassen sich nicht mehr auf die gewählten Vorstände begrenzen. Längst sind die Betriebsratsvorsitzenden großer Unternehmen in die Führungsgruppen aufgerückt. Sie treffen qua Funktion Entscheidungen von gesamtgesellschaftlicher Bedeutung. Auch gewerkschaftsintern sind sie ein Machtfaktor von wachsendem Gewicht. Hier ist wahrscheinlich eine der blinden Stellen sozialwissenschaftlicher Elitenforschung. Die Betriebsratsvorsitzenden großer Unternehmen waren schon immer mächtig. Unter den veränderten Bedingungen haben sich die Verhältnisse jedoch geradezu umgekehrt. Häufig dienen ihnen die betrieblichen Gewerkschaftsorganisationen als Legitimationsorgane für die jeweiligen Betriebsratspolitiken. Zumindest agieren Betriebsratsvorsitzende großer Konzerne und Gewerkschaftsführer auf „gleicher Augenhöhe“. Und bei Tarifkompromissen sind es zumindest informell diese betrieblichen Interessenvertreter, die ein gewichtiges Wort mitreden, wenn Kompromisse geschnürt werden. Unterschwellig ist hier vielleicht bereits eine regelrechte Konkurrenz zwischen den betrieblichen und den gewerkschaftlichen Spitzenfunktionären im Gange.

c. *Horizontales Integrationsproblem*: Hinzu kommt ein horizontales Integrationsproblem, das aus Diskontinuitäten des Rekrutierungsmusters resultiert. Für gewerkschaftliche Führungsgruppen wird es immer schwerer, Repräsentationsdefizite durch Erfolge im politischen Tausch zu kompensieren. Mit Blick auf die Sozialdemokratie sprechen auch Spitzengewerkschafter offen vom Verlust des einstmals natürlichen politischen Verbündeten. Einzelne Funktionäre plädieren für eine Strategie der Äquidistanz zu den politischen Parteien, die sich aber nur schwer durchhalten lässt, wenn zugleich die Notwendigkeit wächst, Positionen in den politischen Tausch einzubringen. Unabhängig von diesem Zwiespalt spricht einiges dafür, dass die soziale und kulturelle Außenseiterrolle der gewerkschaftlichen Führungsgruppen nun auch politisch wieder hergestellt wird.

(4) *Organisationsproblem*: Diese schleichende Erosion der gesellschaftlich-politischen Funktion gewerkschaftlicher Führungsgruppen wird von einer inzwischen chronischen Ressourcenknappheit begleitet, die über Budgetierungen gemanagt werden soll. Spitzengewerkschafter sind immer häufiger gezwungen, in ihrem eigenen Organisationsbereich wie Leiter eines Wirtschaftsunternehmens aufzutreten. Sicher liegt die Verfügung über die Budgets weitgehend bei den Zentralen, aber die Gewerkschaftsspitzen bewegen sich hier auf unsicherem Terrain. Bei realen oder vermeintlichen Fehlern müssen sie Imageschäden befürchten. Auch droht die Verselbstständigung von Apparatinteressen, etwa wenn es um die Haltung zu beitragschwachen Gruppen wie den prekär Beschäftigten geht.⁴⁵

45 Michael Sommer, in: Oldenburger Universitätsreden Nr. 162, hrsg. von Michael Sommer/Klaus Dörre: Schneidewind, Die Zukunft war vorgestern. Der Wandel der Arbeitsverhältnisse: Unsicherheit statt Normalarbeitsverhältnis?, Oldenburg 2005.

Aus all dem folgt, dass gerade die Kontinuitäten in der Rekrutierung und beim Sozialprofil von Gewerkschaftseliten Veränderungsdruck erzeugen. In den aktuellen Diskursen wird die Macht der Gewerkschaften wie auch ihrer Führungsgruppen überschätzt und überhöht. Zwar gibt es einen erstaunlich hohen Gewerkschaftsanteil unter den politischen Eliten. Doch häufig handelt es sich um bloße Nennmitglieder, die im Zweifelsfall nicht den Gewerkschaftspositionen folgen. Die gewerkschaftlichen Führungsgruppen hingegen gleichen gegenwärtig eher Suchenden. Mitunter hat es, wie Hyman ironisch bemerkt,⁴⁶ den Anschein, als bewegten sie sich im Dreieck von Markt, Klasse und Gesellschaft in alle Richtungen gleichzeitig. Auf diese Weise könnte aus identitätsstiftenden Beziehungen zwischen Markt, Klasse und Gesellschaft leicht ein Bermuda-Dreieck werden. Häme ist freilich völlig unangebracht. Der Satz Wolfgang Abendroths, demzufolge Gewerkschaften „natürliche Hüter der Demokratie“ sind, hat seine Relevanz für die Gegenwart nicht völlig eingebüßt. Das gilt auch mit Blick auf die Intellektuellen. Ohne ein einflussreiches Organisationssystem, das alternative Darstellungen aus der Perspektive von Arbeitsinteressen formuliert, fällt es Intellektuellen schwer, ihre Sozialkritik so zu platzieren, dass sie gesellschaftlich Gehör findet.⁴⁷ Die sozialwissenschaftliche Forschung hat bislang wenig geleistet, um die wesentlichen Bestimmungsgründe des historischen wie auch des gegenwärtigen Verhaltens gewerkschaftlicher Führungsgruppen aufzuhellen. Um daran etwas zu ändern, müsste Gewerkschaftsforschung überhaupt wieder betrieben werden. Eine Elitenforschung, die sich allein auf die Spitzen der Organisation konzentrierte erwiese sich indessen als zu eng. Angemessener wäre eine Ausrichtung auf Positionsgruppen, die Stäbe wie auch wichtige betriebliche Interessenvertreter einzubeziehen hätte. Zugleich müsste sie der Selbstverständnis- und Ideologieproblematik größere Aufmerksamkeit widmen. Biographisch orientierte Forschungen könnten hier einiges leisten. Kaum denkbar ist, dass Gewerkschaften dauerhaft als reine Dienstleistungsunternehmen überleben können. Doch was an die Stelle aufgebrauchter Kollektividentitäten treten könnte, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt völlig offen. Eine empirisch orientierte Forschung könnte zur dringend nötigen Versachlichung der öffentlichen Diskussion über gewerkschaftliche Führungsgruppen beitragen. Denn eine Dämonisierung dieser Gruppen ist ebenso unangebracht wie ihre unkritische Überhöhung.

46 Hyman: *Understanding*.

47 Boltanski/Chiapello.