



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Mitgliedergewinnungsstrategien österreichischer Gewerkschaften“

Verfasserin
Sandra Stern

angestrebter akademischer Grad
Magister der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, März 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Matrikelnummer:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuerin:

A 300
0208712
Politikwissenschaft
Univ.-Ass.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ habil. Susanne Pernicka

*„Research in organizations can be seen as something of a political minefield [...]”
(Bryman 1998: 12).*

Danksagung

Diese Diplomarbeit ist für mich der Beweis, dass wissenschaftliches Arbeiten niemals im stillen Kämmerlein oder gar im Elfenbeinturm stattfindet, wie dies im Rahmen des universitären Betriebes oftmals den Anschein hat. Denn Bildung ist immer ein sozialer Prozess. Lernen können wir nur kollektiv. Alleine lernt niemand etwas, außer vielleicht einsam zu sein.

Ich möchte mich daher in allererster Linie bei Univ.-Ass.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ habil. Susanne Pernicka bedanken. Ihrer Kritik und ihren Anregungen habe ich es zu verdanken, dass ich beim Erstellen meiner Diplomarbeit vieles über das wissenschaftliche Arbeiten, aber auch über mich selbst lernen durfte. Sie hat mich im Laufe der vergangenen Monate immer wieder motiviert und in meinem Tun bestärkt. Und besonders in manchen Phasen war dies für mich unabdingbar.

An dieser Stelle möchte ich auch o. Univ. Prof. Mag. Dr. Franz Traxler, der leider Anfang dieses Jahres überraschend verstorben ist, für seine kritischen Anregungen im Zuge meiner Diplomarbeit danken.

Diese Arbeit wäre nicht realisierbar gewesen ohne die Unterstützung von aufgeschlossenen Gewerkschafterinnen und Gewerkschaftern aus der Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier (GPA-djp), der Gewerkschaft Bau-Holz (GBH) sowie des Österreichischen Gewerkschaftsbundes (ÖGB). Ihre Offenheit gegenüber einer kritischen Auseinandersetzung mit ihrer eigenen Arbeit möchte ich ausdrücklich hervorheben. Darüber hinaus wurde ich vom ÖGB über das „Johann-Böhm-Stipendium“ sowie von der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien (AK) gefördert.

Besonders in der Schlussphase meiner Diplomarbeit haben mir meine praktischen Erfahrungen in verschiedenen Gewerkschaftsorganisationen geholfen, gewerkschaftspolitische Zusammenhänge besser verstehen und einordnen zu können. In erster Linie der Austausch und die Zusammenarbeit mit KollegInnen, GenossInnen und FreundInnen haben mich dabei immer wieder unterstützt und weiter gebracht.

Für die inhaltliche, aber auch emotionale Unterstützung im Zuge meiner Arbeit möchte ich mich besonders bei meiner Kraft spendenden Schwester Gini Stern und meinem geduldigen und verständnisvollen Weggefährten Konstantin Wacker, sowie bei Gerhard Gstöttner-Hofer, Katharina Lischka, Georg Leyrer, Florian Reiter, Verena Tatzler, Birgit Forst, Petra Völkerer, Sonja Strohmmer und Moritz Lange bedanken. Danke sagen möchte ich auch Beatrix Pusch für zahlreiche Mut machenden Gespräche und ihr bedingungslos offenes Ohr. Abschließend bedanke ich mich bei meiner Mutter, Ilse Stern, die mit mir durch dick und dünn gegangen ist. Und das nicht nur im Zuge dieser Arbeit.

INHALTSVERZEICHNIS

1.	EINLEITUNG	1
2.	FORSCHUNGSGEGENSTAND UND ERKENNTNISINTERESSE	4
2.1.	FRAGESTELLUNGEN UND THEORETISCHE EINBETTUNG	4
2.2.	FORSCHUNGSOBJEKT	5
2.3.	METHODISCHER ZUGANG	6
2.4.	GLIEDERUNG DER ARBEIT.....	7
3.	THEORETISCHER RAHMEN UND HYPOTHESEN.....	9
3.1.	NEOINSTITUTIONALISTISCHE ANSÄTZE	10
3.2.	STRATEGIC-CHOICE-ANSATZ.....	12
3.3.	STRATEGIC CHOICE IN INDUSTRIELLEN BEZIEHUNGEN.....	14
3.4.	STRATEGIC CHOICE IN SOZIALEN BEWEGUNGEN.....	16
3.5.	ZUSAMMENFASSUNG	18
4.	BEGRIFFSBESTIMMUNGEN.....	20
4.1.	GEWERKSCHAFTLICHE STRATEGIEN	20
4.2.	GEWERKSCHAFTLICHE MITGLIEDERGEWINNUNG.....	21
4.2.1.	Dimensionen gewerkschaftlicher Mitgliedergewinnung.....	22
4.2.1.1.	Mitgliederorganisation.....	22
4.2.1.2.	Mitgliederwerbung.....	22
4.3.	STRATEGIEN DER GEWERKSCHAFTLICHEN MITGLIEDERGEWINNUNG.....	22
4.3.1.	Betriebsratsstrategie	23
4.3.2.	Dienstleistungsstrategie.....	24
4.3.3.	Partizipationsstrategie	24
4.3.4.	Kampagnenstrategie	25
4.4.	EINFLUSSFAKTOREN GEWERKSCHAFTLICHER STRATEGIEENTSCHEIDUNGEN	25
4.4.1.	Sozioökonomischer Wandel.....	25
4.4.2.	Institutioneller Kontext industrieller Beziehungen	26
4.4.3.	Staats- und Arbeitgeberstrategien	28
4.4.4.	Gewerkschaftsstrukturen	28
4.4.5.	Strukturierungsprozesse	29
5.	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG.....	31
5.1.	DIE ÖSTERREICHISCHE BAUBRANCHE	31
5.1.1.	Branchenstruktur	31
5.1.2.	Beschäftigungsstabilität und Fluktuation	32
5.1.3.	Arbeitsbedingungen.....	33
5.1.4.	Zusammenfassung	33
5.2.	GEWERKSCHAFT DER PRIVATANGESTELLTEN, DRUCK, JOURNALISMUS, PAPIER (GPA-DJP).....	33
5.2.1.	Organisationsprofil.....	33
5.2.1.1.	Mitgliederdomäne und Organisationskultur.....	33
5.2.1.2.	Organisationsgröße	34

5.2.1.3.	Organisationsstruktur	35
5.2.2.	Strategien der Mitgliederwerbung	36
5.2.2.1.	Betriebsratsstrategie	40
5.2.2.2.	Dienstleistungsstrategie.....	42
5.2.2.3.	Partizipationsstrategie	42
5.2.2.4.	Kampagnenstrategie	43
5.3.	GEWERKSCHAFT BAU-HOLZ (GBH)	43
5.3.1.	Organisationsprofil	43
5.3.1.1.	Mitgliederdomäne und Organisationskultur.....	43
5.3.1.2.	Organisationsgröße	44
5.3.1.3.	Organisationsstruktur	44
5.3.2.	STRATEGIEN DER MITGLIEDERWERBUNG	45
5.3.2.1.	Betriebsratsstrategie	47
5.3.2.2.	Dienstleistungsstrategie.....	48
5.3.2.3.	Kampagnenstrategie	49
6.	SCHLUSSFOLGERUNGEN	53
6.1.	MITGLIEDERWERBUNGSSTRATEGIEN DER UNTERSUCHTEN GEWERKSCHAFTEN	53
6.2.	UNTERSCHIEDE IN DEN MITGLIEDERWERBUNGSSTRATEGIEN DER GPA-DJP UND DER GBH.....	54
6.2.1.	Betriebsratsstrategie	55
6.2.2.	Dienstleistungsstrategie.....	56
6.2.3.	Kampagnenstrategie	56
6.3.	BEANTWORTUNG DER HYPOTHESEN	57
6.3.1.	Hypothese 1 – Schlüsselakteure innerhalb der Gewerkschaftsorganisation	57
6.3.2.	Hypothese 2 – Organisationsstrukturen und institutioneller Kontext der industriellen Beziehungen.....	58
6.3.3.	Hypothese 3 – Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster gewerkschaftlicher Akteure	59
6.3.3.1.	Verhältnis zwischen Gewerkschaftsorganisation und Betriebsräten.....	59
6.3.3.2.	Verhältnis zwischen Gewerkschaftsorganisation und Mitgliedern	60
6.3.3.3.	Gewerkschaftsidentität	60
6.4.	FAZIT.....	60
LITERATUR	62	
DOKUMENTE	69	
INFORMATIONSGESPRÄCHE UND INTERVIEWS	70	
ANHANG	72	
INTERVIEW-LEITFADEN	72	
ZUSAMMENFASSUNG.....	75	
ABSTRACT	75	
LEBENS LAUF	76	

1. Einleitung

Gewerkschaften weltweit verlieren Mitglieder (OECD 2007). Auch österreichische Gewerkschaften sind seit den 1970er-Jahren mit massiven Mitgliederrückgängen konfrontiert. Seit Mitte der 1990er-Jahre sind nicht mehr nur der Organisationsgrad¹ österreichischer Gewerkschaften rückläufig – Rückgänge, die in den Jahren zuvor größtenteils mit dem stetigen Beschäftigungswachstum erklärt werden können – sondern auch die absoluten Mitgliederzahlen (vgl. Traxler/Pernicka 2007: 216f.). Lag der Netto-Organisationsgrad des ÖGB 1970 noch bei 57,7 Prozent, ist er bis ins Jahr 2006 auf 31,7 Prozent gesunken (vgl. OECD 2007). Die Hintergründe für diese dramatischen Mitgliederverluste sind in einem Großteil der westlichen Industrieländer ähnliche: Der Struktur- und Wertewandel der vergangenen Jahrzehnte stellt Gewerkschaften in Hinblick auf die Gewinnung neuer Mitglieder, deren Bindung und Mobilisierung vor zunehmend schwierige Rahmenbedingungen (vgl. Ebbinghaus 2006: 126f., Pernicka et al. 2007: 31, Brinkmann et al. 2008: 19f.). Die Auswirkungen dieser Mitgliederrückgänge hingegen unterscheiden sich aufgrund institutioneller und politischer Gegebenheiten je nach spezifischem Kontext der industriellen Beziehungen² (vgl. Hyman 1994a: 10, Baccaro et al. 2003: 121). Dieser Befund legt die Vermutung nahe, dass sich auch die Strategien von Gewerkschaften in verschiedenen Ländern im Umgang mit den Auswirkungen von Mitgliederverlusten unterscheiden (vgl. Hyman 2001: 1, Frege/Kelly 2003: 20, Turner 2004: 3, Pernicka et al. 2007: 31).

Österreichische Gewerkschaften haben zwar im Laufe der vergangenen drei Jahrzehnte kontinuierlich Mitglieder verloren (OECD 2007), jedoch wirkten sich diese Mitgliederrückgänge kaum auf ihre Handlungsfähigkeit aus (vgl. Holst et al. 2008: 161). Denn aufgrund der umfassenden institutionellen Integration in das politische Entscheidungsfindungssystem nach 1945 sowie der traditionellen Nähe zu den politischen Parteien war gewerkschaftliche Erneuerung durch aktive Mitgliederpolitik in Österreich lange Zeit kein Thema (vgl. Tálos/Kittel 1995: 110f., Pernicka 2008: 26f., Traxler/Pernicka 2007: 217). In finanzieller Hinsicht konnten sich österreichische Gewerkschaften bis vor wenigen Jahren auf eine eigene Bank und deren Erträge verlassen, wodurch die rückläufigen Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen kompensiert werden konnten (vgl. Traxler/Pernicka 2006: 98). Und trotz nachlassender Konsensorientie-

¹ Der gewerkschaftliche Organisationsgrad wird als Indikator für die gewerkschaftliche Organisationsmacht herangezogen. Der Organisationsgrad stellt ein mögliches Maß für das gewerkschaftliche Machtpotenzial dar. Dabei ist der Brutto-Organisationsgrad vom Netto-Organisationsgrad zu unterscheiden. Der Brutto-Organisationsgrad entspricht dem Anteil der Gewerkschaftsmitglieder – inklusive erwerbsloser sowie pensionierter Gewerkschaftsmitglieder – an den unselbstständig Erwerbstätigen. Der Netto-Organisationsgrad misst hingegen ausschließlich den Anteil der erwerbstätigen, d. h. potenziell arbeitskampffähigen Gewerkschaftsmitglieder an der unselbstständigen Erwerbsbevölkerung (vgl. Müller-Jentsch 1997: 123).

² Der Begriff der industriellen Beziehungen umfasst die Gesamtheit institutioneller Austauschbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern bzw. ihren Vertretern (vgl. Müller-Jentsch 1986: 9f.). Systeme industrieller Beziehungen bestehen aus den genannten Akteuren und je nach nationalem Kontext aus staatlichen Institutionen sowie einem gemeinsamen Regelwerk und einer alle Akteure zusammenhaltende Ideologie (vgl. Dunlop 1993: 47). Aufgabe der Theorie industrieller Beziehungen besteht darin herauszufinden, welche Faktoren die Ergebnisse der Beziehung zwischen Arbeitnehmern und Management bestimmen (vgl. Kochan et al. 1986: 16).

rung der Arbeitgeber³ und des Staates in den vergangenen Jahren (vgl. Tálos/Stromberger 2005) gelten Gewerkschaften in Österreich nach wie vor als legitime Verhandlungspartnerinnen in den Arenen industrieller Beziehungen (vgl. Holst et al. 2008: 161). Angesichts der sich im Zuge der Finanzskandale rund um die ehemalige Gewerkschaftsbank BAWAG massiv verschlechterten finanziellen Situation (vgl. Engel 2006: 37f., Traxler/Pernicka 2006: 98f.) sowie des schwindenden Erfolges traditioneller Mitgliedergewinnungsstrategien haben einzelne österreichische Gewerkschaften – u. a. in Anlehnung an die Kampagnen- und Aktionsorientierung des US-amerikanischen Organizing-Modells (Frege 2000) – begonnen, verstärkt auch in der Öffentlichkeit alternative Strategien der Mitgliedergewinnung anzuwenden (vgl. Gstöttner-Hofer et al. 2000: 17f., Pernicka 2006: 32f., Wall-Strasser et al. 2008: 18). Erste Ansätze einer strategischen Umorientierung einzelner österreichischer Gewerkschaften sind erkennbar.

Um gewerkschaftliche Strategien bzw. gewerkschaftliches Handeln im Allgemeinen erklären zu können, sind strukturelle Faktoren von großer Bedeutung. Das bedeutet jedoch nicht, dass diese auch den Weg determinieren, den Gewerkschaften einschlagen, um Mitglieder zu gewinnen (vgl. Dribbusch 2003: 24). Österreichische Gewerkschaften unterscheiden sich im Umgang mit den anhaltenden Mitgliederverlusten. Das bedeutet, trotz identer institutioneller und politischer Rahmenbedingungen sowie ähnlicher Branchenfaktoren lassen sich Unterschiede in den Strategien einzelner österreichischer Gewerkschaften feststellen.

Die österreichische Gewerkschaftsforschung ist gegenwärtig hauptsächlich in der Industriesoziologie angesiedelt und beschäftigt sich größtenteils – auf der Grundlage (*neo-)institutionalistischer Organisationstheorien* – mit den Bestandsbedingungen sowie mit externen Einflussfaktoren gewerkschaftlicher Organisation. Im angloamerikanischen Raum existiert im Rahmen der sogenannten *Labor Studies* darüber hinaus eine akteurszentrierte Auseinandersetzung mit Gewerkschaften und den Bedingungen für deren Erneuerung. Dabei stehen strategische Entscheidungen gewerkschaftlicher Akteure im Mittelpunkt (vgl. Brinkmann et al. 2008: 7f.). Der Fokus meiner Arbeit liegt auf der akteurszentrierten Analyse der Mitgliedergewinnungsstrategien österreichischer Gewerkschaften. Die angloamerikanische Forschungstradition stellt daher einen wesentlichen Anknüpfungspunkt für meine Arbeit dar.

Am Beispiel der Mitgliedergewinnung möchte ich zeigen, dass neben objektiven Strukturen auch subjektive Wahrnehmungs- und Interpretationsweisen gewerkschaftlicher Akteure einen wesentlichen Erklärungsfaktor für den strategischen Umgang mit gewerkschaftlichen Organisationsproblemen darstellen. Gewerkschaften werden als Organisationen betrachtet, in denen Akteure Entscheidungen treffen, um mit Veränderungen der sie umgebenden Umwelt möglichst adäquat umzugehen (vgl. Frege/Kelly 2003:12). Darüber hinaus möchte ich in meiner Arbeit darlegen, dass eine akteurszentrierte Perspektive auf Gewerkschaften Erkenntnisse darüber liefern kann, wie strategische Entscheidungen innerhalb von Gewerkschaftsorganisa-

³ Soweit im Folgenden personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt sind, beziehen sie sich auf Männer und Frauen gleichermaßen.

tionen zustande kommen. Und ich werde der Frage nachgehen, warum österreichische Gewerkschaften unterschiedliche Strategien wählen, um Mitglieder zu gewinnen.

Mittels einer vergleichenden Analyse werden zwei österreichische Gewerkschaften untersucht, die Unterschiede in der Mitgliederdomäne und der damit zusammenhängenden Organisationskultur, der Größe sowie der Organisationsstruktur aufweisen. Damit wird ein empirisch bislang unterbelichteter Bereich der österreichischen Gewerkschaftslandschaft untersucht. Denn eine akteurszentrierte Perspektive auf Gewerkschaften stellt eine wesentliche Ergänzung der österreichischen Verbände- und Korporatismusforschung dar, nämlich um die Frage, *wie* sich gewerkschaftliche Organisationen verändern. Meine vorläufige Antwort darauf lautet: durch gewerkschaftliche Akteure, die innerhalb der Organisation über einen gewissen Zeitraum über ausreichend Macht verfügen, um – entsprechend ihrer Interpretation gewerkschaftlicher Organisationsprobleme – Strategien zu entwickeln und umzusetzen.

2. Forschungsgegenstand und Erkenntnisinteresse

2.1. Fragestellungen und theoretische Einbettung

Gewerkschaftliche Organisationsformen haben sich im Laufe der vergangenen Jahrzehnte stark verändert. Mit der Heterogenisierung der gewerkschaftlichen Mitgliederdomäne und der Etablierung der Tarifautonomie sowie der damit verbundenen Kanalisierung der Konfliktbeziehungen zwischen Arbeit und Kapital haben sich Gewerkschaften in einem Großteil der westeuropäischen kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme von reinen Berufsorganisationen zu *intermediären Organisationen* (vgl. Müller-Jentsch 1982: 409ff., Schmitter/Streeck 1981: 49) entwickelt.⁴ Trotz ihrer tradierten Funktion als Organisation gesellschaftlicher Gegenmacht wurden Gewerkschaften zunehmend zu Gestaltungs- und Ordnungsmächten (vgl. Röttger 2007: 184). Die gewerkschaftliche Interessenpolitik veränderte sich: Neben der Vertretung der Interessen ihrer Mitglieder übernahmen Gewerkschaften auch die Funktion deren Vermittlung bzw. Mediatisierung (vgl. Müller-Jentsch 1986: 63). Als intermediäre Organisationen stehen Gewerkschaften in Beziehung zu zwei Umwelten: Sie nehmen zwischen der Lebenswelt ihrer Mitglieder und den arbeitsmarktrelevanten Akteuren Arbeitgeber und Staat eine vermittelnde Rolle ein. Um jedoch Mitgliederinteressen mit Kapital- und Systeminteressen vereinbaren zu können, müssen diese (re-)formuliert und (um-)interpretiert werden (vgl. ders. 2005: 189). Daraus ergibt sich ein Spannungsverhältnis. Zum einen beruhen Gewerkschaften auf freiwilliger Mitgliedschaft, d. h., sie sind um Legitimität und Beitrittsbereitschaft ihrer (potenziellen) Mitglieder bemüht. Sie unterliegen der *Mitgliedschaftslogik* (*Logic of Membership*) (vgl. Schmitter/Streeck 1981: 62ff.). Zum anderen sind Gewerkschaften um Effektivität in der Repräsentation der Interessen ihrer Mitglieder nach außen, d. h. ihrer Durchsetzung, bemüht und somit einer zweiten Logik unterworfen: der *Einflusslogik* (*Logic of Influence*) (vgl. ebd.: 83ff.).⁵

Die Eigenschaften von Gewerkschaftsorganisationen erklären sich aus dieser Perspektive mit dem Resultat der Interaktion dieser beiden Logiken (vgl. ebd.: 49f.). Denk- und Handlungsweisen werden dadurch genauso beeinflusst wie Identitäten gewerkschaftlicher Akteure (vgl. Hyman 2001: 1). In Bezug auf den österreichischen Kontext bedeutet diese Annahme, dass der Jahrzehnte lange Fokus der gewerkschaftlichen Praxis auf der Einflusslogik sowohl gewerkschaftliche Organisationsstrukturen als auch die gewerkschaftliche Identität maßgeblich geprägt hat (vgl. Karlsrufer 2005: 22).

Neoinstitutionalistische Ansätze leisten in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Erklärungsbeitrag, da sie sich jenen Routinen widmen, die von den gewerkschaftlichen Akteuren als selbstverständlich angesehen werden und daher auch deren Vorstellung über alternative

⁴ Zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Konzept der Intermediarität in Hinblick auf seine Relevanz für Gewerkschaftsorganisationen: vgl. Industrielle Beziehungen (2005) 12/2, 177–221: Kontroverse: „Sind die Gewerkschaften intermediäre Organisationen?“

⁵ Diese beiden Logiken kommen u. a. auch in den dualistischen Führungsstrukturen von Gewerkschaften zum Ausdruck: Ein Großteil der westeuropäischen Gewerkschaften verfügt einerseits über eine ehrenamtliche gewählte Struktur, welche die Legitimität bei den Mitgliedern herstellen soll und andererseits über eine hauptamtliche Struktur, die im wesentlichen die Vertretung der Mitgliederinteressen nach außen organisiert (vgl. Schmitter/Streeck 1981: 5).

Deutungs- und Handlungsweisen in Hinblick auf gewerkschaftliche Organisationsprobleme erheblich einschränken (vgl. Meyer/Rowan 1977: 342). Neoinstitutionalistische Erklärungsmodelle geben zwar Antwort auf die Frage, weshalb Organisationen bestehen, jedoch nicht auf die Frage, wie sie sich verändern. Da jedoch auch in Österreich Anzeichen eines Wandels gewerkschaftlicher Strategien erkennbar sind, reichen neoinstitutionalistische Ansätze nicht aus, um die damit verbundenen Entwicklungen zu erklären.

In diesem Zusammenhang eröffnet der *Strategic-Choice-Ansatz* von John Child (1972) als Weiterentwicklung des *Situativen Ansatzes* (vgl. Kieser 2006) eine Perspektive auf Akteure und organisationsinterne Prozesse in Wechselwirkung mit den strukturellen und institutionellen Bedingungen für deren Handeln (vgl. Child 1972: 17). Kochan et al. (1986) konkretisieren diese akteurszentrierte Sichtweise in Bezug auf Systeme industrieller Beziehungen; Frege/Kelly (2003) in Bezug auf gewerkschaftliche Strategieentscheidungen. Anhand des Modells von Frege/Kelly (2003) möchte ich zeigen, dass sich akteurszentrierte Erklärungsmodelle auf den österreichischen Kontext industrieller Beziehungen anwenden lassen.

Am Beispiel österreichischer Gewerkschaftsorganisationen werde ich darlegen, dass für den strategischen Umgang mit Mitgliederverlusten folgende Faktoren relevant sind: der sozioökonomische Wandel, der institutionelle Kontext industrieller Beziehungen, staatliche Politik, Arbeitgeberstrategien und vorhandene Gewerkschaftsstrukturen. Als weitere zentrale endogene, d. h. gewerkschaftsinterne Bestimmungsfaktoren werden die Handlungsmuster gewerkschaftlicher Akteure in den Blick genommen (vgl. ebd.).

2.2. Forschungsobjekt

Im Mittelpunkt meiner Arbeit steht die vergleichende Analyse (Flick 2007: 179f.) von Strategien der Mitgliedergewinnung ausgewählter österreichischer Gewerkschaften. Es werden zwei Gewerkschaften untersucht, die sich hinsichtlich ihrer Mitgliederdomäne und damit verbunden ihrer Organisationskultur, ihrer Größe sowie ihrer Struktur unterscheiden. Es handelt sich um eine Querschnittanalyse (vgl. Aleman 1995: 86f.). Angesichts der soziostrukturellen Unterschiede zwischen den beiden Gewerkschaften wird ein *most-different-unit-design* (vgl. Przeworski/Teune 1970: 34ff., Berg-Schlosser 2003: 114) gewählt. Dabei ermöglicht die Auswahl eines möglichst heterogenen Untersuchungssamples die Vergleichbarkeit gewerkschaftlicher Strategien (vgl. Przeworski/Teune 1970: 39).

„[...] Auf diese Weise können systematisch Übereinstimmungen und Kontraste ermittelt werden, die es erlauben, die gemeinsamen oder unterschiedlichen Schlüsselvariablen zu ermitteln, während die anderen konstant gehalten („kontrolliert“) werden“ (Berg-Schlosser 2006: 114).

Vor diesem Hintergrund werden folgende Gewerkschaften untersucht⁶:

⁶ Die angeführten Daten beziehen sich auf Angaben der jeweiligen Gewerkschaft. Die vorliegenden Mitgliedszahlen umfassen auch inaktive, d. h. nicht erwerbstätige Mitglieder, wie etwa Erwerbsarbeitslose und Pensionisten. Es kann daher nur auf den Brutto-Organisationsgrad der jeweiligen Gewerkschaften geschlossen werden.

a) Die *Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier (GPA-djp)* entstand im Jänner 2007 aus der Fusion der Gewerkschaft der Privatangestellten (GPA) und der Gewerkschaft Druck, Journalismus, Papier (djp). Damit verlor die GPA ihren bis dahin bestehenden Status als reine Angestellten-gewerkschaft. Die GPA-djp ist mit 246.600 Mitgliedern (Stand 2008) gegenwärtig die mitgliederstärkste österreichische Gewerkschaft und organisiert – mit Ausnahme des grafischen Gewerbes sowie der Papier und Pappe verarbeitenden Industrie, in der ebenso Arbeiter organisiert sind – Angestellte im privaten Sektor. Darüber hinaus umfasst die Mitglieder-domäne der GPA-djp Lehrlinge, Schüler und Studierende sowie atypisch Beschäftigte, Karenzgeldbezieher, Zivil- und Präsenzdienstleistende (GPA-djp 2009a).

b) Die *Gewerkschaft Bau-Holz (GBH)* liegt mit 122.075 Mitgliedern (Stand 2008) im großemäßigen Mittelfeld der österreichischen Gewerkschaften. Sie organisiert Arbeiter und Lehrlinge in der Bau- und Holzindustrie sowie im Bau- und Holzgewerbe (GBH 2009a).

Angesichts der heterogenen Mitglieder-domäne der GPA-djp bedarf es einer weiteren Einschränkung des Untersuchungsobjektes, um den Einfluss der unabhängigen Variablen kontrollieren zu können. Daher wird die Baubranche ausgewählt und analysiert. Auf diese Weise werden die Branchenvariablen konstant gehalten. Aufgrund der Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten sowie den Kollektivverträgen und Verwendungsgruppen ist anzunehmen, dass ebenso die Organisationskultur und die Wahrnehmungen der gewerkschaftlichen Akteure variieren.

Aus den erläuterten Zusammenhängen ergeben sich zwei forschungsleitende Fragestellungen:

- 1) Welche *Mitgliedergewinnungsstrategien* verfolgen die ausgewählten österreichischen Gewerkschaften zum Zeitpunkt der Erhebung (2008/2009)?
- 2) Wie lassen sich etwaige *Unterschiede in den Mitgliedergewinnungsstrategien* zwischen diesen Gewerkschaften erklären?

2.3. Methodischer Zugang

Die abhängige Variable, die ich in meiner Arbeit untersuche, sind die Strategien der Mitgliedergewinnung der ausgewählten österreichischen Gewerkschaften, GPA-djp und GBH. Um deren Strategien zu erheben, werden unterschiedliche Quellen herangezogen: Erstens bietet die vorhandene Gewerkschaftsliteratur zu den industriellen Beziehungen in Österreich einen allgemeinen Überblick über die für österreichische Gewerkschaften relevanten mitgliederorientierten Strategien. Um diese auf jene Strategien einzuschränken, welche die untersuchten Gewerkschaften zum Zeitpunkt der Erhebung verfolgen, werden gewerkschaftliche Strategie-papiere und sonstige relevante Dokumente sowie Experten-Informationen von relevanten Akteuren aus den untersuchten Gewerkschaften herangezogen. Zweitens liefern Daten über den einschlägigen Ressourcenaufwand der untersuchten Gewerkschaften Hinweise auf die Bedeutung der Mitgliedergewinnung innerhalb der beiden Organisationen. Zu diesem Zweck wird der Anteil finanzieller und personeller Ressourcen erhoben, den die beiden Gewerk-

schaften für die Gewinnung neuer Mitglieder aufwenden. Drittens geben spezifische Abteilungen, Arbeitsgruppen und andere Organisationsstrukturen, die sich mit der Entwicklung und Umsetzung von Mitgliedergewinnungsstrategien auseinandersetzen, Aufschluss über die institutionelle Verankerung der Mitgliedergewinnung in den untersuchten Gewerkschaften. Viertens werden qualitative problemzentrierte Leitfaden-Interviews mit relevanten gewerkschaftlichen Akteuren durchgeführt, um jene gewerkschaftsinternen Entscheidungsfindungsprozesse zu erheben, die den gegenwärtigen Strategien der Mitgliedergewinnung zugrunde liegen. Dafür werden Akteure aus den beiden untersuchten Gewerkschaften ausgewählt, die aufgrund ihrer Position bzw. Funktion in der Lage sind, Auskunft über die gegenwärtigen Strategien der Mitgliedergewinnung der jeweiligen Gewerkschaft und im speziellen über die Strategien in der Baubranche zu geben. Vor diesem Hintergrund wurden ausschließlich hauptamtliche Gewerkschaftsfunktionäre befragt.

Die Interviews verfolgen zwei Ziele: Zum einen soll das Wissen der Interviewpartner über das Problem der gewerkschaftlichen Mitgliedergewinnung erhoben werden (vgl. Flick 2007: 213). Das bedeutet, die befragten gewerkschaftlichen Akteure werden als Experten der österreichischen Gewerkschaftsbewegung, insbesondere der untersuchten Gewerkschaftsorganisationen, befragt und als Repräsentanten ihrer Gewerkschaft in die Untersuchung einbezogen (vgl. ebd.: 214). Zum anderen sind die subjektiven Sichtweisen und Interpretationsmuster der befragten Akteure von zentraler Bedeutung (vgl. ebd.: 213). Um dieser „Doppelrolle“ der Interviewpartner gerecht zu werden, werden die Interviews als eine Mischung aus *Experteninterview* und *problemzentriertem Interview* konzipiert (vgl. ebd.: 210ff.).

Sowohl die erhobenen Primärdaten als auch die recherchierten Sekundärdaten werden mittels *qualitativer Inhaltsanalyse* (vgl. Mayring 2007) ausgewertet. Um das gewonnene Material zu reduzieren und die Inhalte der Interviews zu generalisieren, wird die Analysetechnik der *zusammenfassenden Inhaltsanalyse* verwendet (vgl. ebd.: 59ff.).

Die Arbeit folgt einem qualitativen, methodischen Design, d. h., die aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen werden anhand der empirischen Untersuchung auf ihre Relevanz und Brauchbarkeit geprüft. Die Aussagen über deren Gültigkeit beschränken sich jedoch auf die untersuchten Gewerkschaften, und können nur sehr eingeschränkt verallgemeinert werden. Die vorliegende Arbeit zielt vielmehr darauf ab, mögliche und existierende Gewerkschaftsstrategien und deren Bestimmungsfaktoren unter den gegebenen institutionellen Bedingungen in Österreich zu analysieren und damit einen Beitrag zur vertiefenden Theorieentwicklung zu leisten.

2.4. Gliederung der Arbeit

Das anschließende Kapitel 3 widmet sich der theoretischen Einbettung der Forschungsfragen und – daraus abgeleitet – der Entwicklung von Hypothesen. Es werden unterschiedliche, sich jedoch ergänzende theoretische Ansätze und ihre Relevanz für die Erklärung gewerkschaftlichen Handelns diskutiert. Zum einen liefern *neoinstitutionalistische Organisationstheorien* (Meyer/Rowan 1977, Scott 1994, Powell/DiMaggio 1991) Erklärungen für Handlungsmuster und Routinen, die von den Akteuren in einer Organisation als selbstverständlich erachtet wer-

den sowie der damit einhergehenden Veränderungsträgheit von Organisationen. Zum anderen betonen *Strategic-Choice-Modelle* (Cyert/March 1963, Child 1972/1997) die Rolle von Akteuren und deren Entscheidungsfähigkeit innerhalb von Organisationen. Im Anschluss daran werden Autoren vorgestellt, die zur Konkretisierung des Strategic-Choice-Modells in Hinblick auf industrielle Beziehungen (Kochan et al. 1986) sowie soziale Bewegungen (Frege/Kelly 2003) beigetragen haben. Abschließend wird die Bedeutung der vorgestellten Theorien für die Fragestellungen dieser Arbeit zusammengefasst.

Kapitel 4 beschäftigt sich mit den zentralen Begriffen der Arbeit. Gewerkschaftliche Mitgliedererwerbungsstrategien (Pernicka/Holst 2007) stehen dabei im Mittelpunkt. Zunächst werden jene mitgliederorientierten Strategien beschrieben, die für österreichische Gewerkschaften bei der Gewinnung neuer Mitglieder relevant sind. Anschließend werden jene Faktoren beleuchtet, welche die gewerkschaftlichen Strategien der Mitgliedererwerbung österreichischer Gewerkschaften beeinflussen.

Der empirische Teil der Arbeit wird in Kapitel 5 behandelt. Dieses Kapitel widmet sich den untersuchten Gewerkschaften GPA-djp (Kapitel 5.1.) und GBH (Kapitel 5.2.). Zunächst werden die wesentlichen Charakteristika der beiden Gewerkschaften vorgestellt, anschließend werden die jeweiligen Strategien der Mitgliedererwerbung – unter besonderer Berücksichtigung der Baubranche – beleuchtet.

Kapitel 6 widmet sich der Beantwortung der eingangs erläuterten Fragestellungen und Hypothesen. Die Strategien der untersuchten Gewerkschaften werden zusammengefasst und einander gegenübergestellt. Um daraus Schlussfolgerungen für weitergehende Forschung ableiten zu können, werden die Ergebnisse der Untersuchung sowie die daraus resultierenden Fragen diskutiert.

3. Theoretischer Rahmen und Hypothesen

Zur Erforschung von gewerkschaftlichem Handeln hinsichtlich der Entstehung, des Bestehens sowie der Funktionsweise von Gewerkschaftsorganisationen stellen organisationstheoretische Perspektiven wesentliche Erklärungsansätze dar (vgl. Scherer 2006: 20). Aufgrund der Komplexität von Organisationen, der damit verbundenen Vielzahl von Problemen sowie der Vielfalt an theoretischen Positionen existieren sehr unterschiedliche organisationstheoretische Ansätze (vgl. ebd.: 20f.). Zur Beantwortung der eingangs erläuterten Fragestellungen eignen sich zum einen *Neoinstitutionalistische Ansätze*, in deren Zentrum die Entstehungsbedingungen formaler Organisationsstrukturen und deren Legitimation stehen (vgl. Meyer/Rowan 1977: 342). Zum zweiten bietet der *Strategic-Choice-Ansatz* von John Child (1972) als Weiterentwicklung des *Situativen Ansatzes* (vgl. Kieser 2006) eine Perspektive auf die Akteure und organisationsinterne Prozesse (vgl. Child 1972: 17). Kochan et al. (1986) konkretisieren diese akteurszentrierte Sichtweise in Bezug auf die Resultate von Akteurshandeln in Systemen industrieller Beziehungen, Frege/Kelly (2003) in Hinblick auf gewerkschaftliche Strategieentscheidungen. Das Theoriegerüst meiner Arbeit besteht aus einer Kombination dieser Ansätze und soll im Folgenden begründet und erläutert werden.

Gewerkschaften in westlichen Industrieländern – speziell in korporatistischen Systemen wie Österreich – können als hoch institutionalisierte Organisationen bezeichnet werden. Demnach wirken gewerkschaftliche Strukturen starr, bürokratisch und kaum veränderbar. Gewerkschaften scheinen träge und veränderungsresistent (vgl. Pernicka/Holst 2007: 27). Grundlegende Veränderungen institutionalisierter Abläufe und Verhaltensmuster werden zwar für den Bestand gewerkschaftlicher Organisationen immer häufiger als notwendig erachtet, allerdings begrenzen Routinen, die als selbstverständlich angesehen werden, den Handlungsspielraum der Akteure stark (vgl. Walgenbach 2006: 353). Es kann davon ausgegangen werden, dass Akteure auch in einem eher starren Gefüge institutionalisierter Regeln Entscheidungen treffen, die zu einer Veränderung der formalen Organisationsstrukturen von Gewerkschaften führen können. Die Durch- und Umsetzung derartiger Entscheidungen erfordern entsprechende innerorganisatorische Machtkonstellationen (vgl. Child 1972: 16). Veränderungen innerhalb einer Organisation bzw. organisatorischer Wandel werden als grundsätzlich möglich betrachtet, da es immer auch die strategischen Entscheidungen der Akteure sind, die im Rahmen bestimmter Umweltbedingungen die Praktiken und Leistungsergebnisse einer Organisation prägen (vgl. Kochan et al. 1986: 5). Aus dieser Perspektive werden Gewerkschaften nicht von externen Kräften gelenkt, sondern sie verfügen – ebenso wie Arbeitgebervertreter und Vertreter des Staates – über strategische Handlungsspielräume, in deren Rahmen es ihnen möglich ist, auf veränderte Umweltbedingungen und Strategien anderer Akteure zu reagieren (vgl. ebd.: 12). Das heißt –, umgelegt auf Systeme industrieller Beziehungen – Umwelteinflüsse spielen zwar eine wichtige Rolle, indem sie Deutungs- und Handlungsmuster der Akteure beeinflussen, ihr Handeln determinieren sie jedoch nicht. Im Mittelpunkt steht vielmehr die kontinuierliche Interaktion zwischen Umwelteinflüssen und den Reaktionsweisen der involvierten Akteure. Das entscheidende Element für die Struktur von Systemen industrieller Beziehungen und deren Entwicklung sind das Ermessen und die strategische Wahl der Akteure (vgl. ebd.: 13, Frege/Kelly 2003: 12).

3.1. Neoinstitutionalistische Ansätze

Der *Neoinstitutionalismus*, der zu Beginn der 1970er-Jahre mit Studien über den Zusammenhang zwischen Technologie und formaler Organisationsstruktur (vgl. Meyer/Rowan 1978, Meyer/Scott 1992) in der Organisationstheorie entstand, widmet sich kulturellen Einflüssen auf Organisationsstrukturen. Das Ergebnis dieser Studien war, dass Organisationen ihre Struktur an die Anforderungen und Erwartungen ihrer institutionellen Umwelt anpassen und sich formale Strukturen nicht – wie die damaligen organisationstheoretischen Hauptströmungen annahmen – überwiegend aus der verwendeten Technologie ableiten lassen (vgl. Walgenbach 2006: 353). Im Gegensatz zu anderen organisationstheoretischen Betrachtungsweisen stehen nicht Effizienzvorstellungen im Mittelpunkt neoinstitutionalistischer Ansätze, sondern das Streben nach Legitimität. Das bedeutet, es sind die Vorstellungen in der Umwelt einer Organisation und in den Köpfen ihrer Mitglieder, die darüber bestimmen, wie die Organisation zu gestalten ist, welche Aufgaben sie übernehmen soll und welchen Zweck sie zu erfüllen hat. Organisationen, die institutionalisierte Rationalitäten, d. h. als zweckmäßig und selbstverständlich erachtete Elemente aus ihrer institutionellen Umwelt („Rationalitätsmythen“) in ihre formalen Strukturen übernehmen, sichern bzw. erweitern den Ressourcenzufluss, vergrößern ihre Legitimität und damit ihre Überlebenschancen. Rationalitätsmythen hängen vom geteilten Glauben an sie ab (vgl. Meyer/Rowan 1977: 343f., Walgenbach 2006: 359). Kulturelle Anpassung („Konformität“) gilt als Notwendigkeit: Regeln und Erwartungen aus der Umwelt entfalten einen verbindlichen Charakter und manifestieren sich in den formalen Organisationsstrukturen (vgl. Walgenbach 2006: 353f.). Eine gewagte These der neoinstitutionalistischen Ansätze geht davon aus, dass in letzter Konsequenz nicht das oberste Management über die formalen Strukturen einer Organisation entscheiden würde, sondern die institutionalisierten Erwartungen und Regeln in einer Gesellschaft (vgl. ebd.: 354). Die kulturelle oder institutionelle Umwelt ist insofern nicht nur „da draußen“, sondern auch in den Köpfen der Organisationsmitglieder (vgl. Scott 1994: 97). Aus Sicht der Neoinstitutionalisten werden auch Akteure und deren Interessen von institutionalisierten Regeln und Erwartungen determiniert, d. h., bestimmte Praktiken werden von den Akteuren als selbstverständlich erachtet, daher nicht mehr hinterfragt und strukturell reproduziert. Akteure können sich keine Alternativen mehr vorstellen, denn der kulturelle Rahmen gibt die erwünschten Ergebnisse vor und legt die zulässigen Mittel für deren Erreichung fest (vgl. Walgenbach 2006: 356).

Neoinstitutionalistische Ansätze liefern daher einen bedeutenden Erklärungsansatz für die Veränderungsträgheit von Organisationen (vgl. Powell/DiMaggio 1991: 9), schränken jedoch zugleich die Vorstellung einer strategischen Handlungsfähigkeit der Akteure in Organisationen enorm ein. Das bedeutet, Institutionen stellen quasi-automatische Verhaltensabläufe („Skripte“) dar, die in der extremsten Ausprägung keine Reflexion des Handelns mehr zulassen (vgl. Walgenbach 2006: 356f.). Besonders in den frühen Publikationen (neo-)institutionalistischer Autoren werden Organisationen als passiv beschrieben. Akteure, deren Interessen und strategische Handlungen sowie organisationsinterne Machtverhältnisse innerhalb von Organisationen werden aus der Analyse ausgeblendet. Institutioneller Wandel sowie jene politischen Prozesse, die dazu führen, werden nicht erklärt (vgl. ebd.: 390f.).

Aus dem oben Gesagten ergibt sich, dass Organisationen, die in einem sogenannten organisationalen Feld ähnlichen Umweltbedingungen ausgesetzt sind, die Tendenz zeigen, sich mit zunehmender Strukturierung immer ähnlicher zu werden („Isomorphie“) (DiMaggio/Powell 1983: 149). Dadurch werden die Möglichkeiten einer Organisation, sich in einer Umwelt – die sie letztlich mit erzeugt – zu verändern, eingeschränkt (vgl. Meyer/Rowan 1977: 346f.). Organisationen können sich in diesem Rahmen jedoch weiterhin verändern (vgl. Walgenbach 2006: 369).

Übertragen auf Gewerkschaften heißt das: Neoinstitutionalistische Ansätze gehen davon aus, dass es mit Veränderungen der Umwelt zu einer Anpassung der gewerkschaftlichen Organisationsstruktur kommt. Nicht, um als Organisation vorrangig möglichst effizient zu sein, sondern um Legitimität sowohl nach außen als auch nach innen zu erreichen. Dies bedeutet Bezug nehmend auf den österreichischen Kontext, dass Veränderungen von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, die durch die Restrukturierung der globalen Arbeitsteilung sowie die Internationalisierung der Güter-, Finanz- und Arbeitsmärkte bedingt sind, Gewerkschaften seit den 1980er-Jahren mit einem zunehmenden Problem- und Anpassungsdruck konfrontieren. Dieser tritt sowohl intern bei der Gewinnung und Bindung von Mitgliedern auf als auch in Bezug auf den Einfluss in der Interessenvertretung nach außen (vgl. Traxler 1991: 350, Traxler 1995: 274ff., Guger et al. 2001: 2) und wird auf mehreren Ebenen sichtbar:

Auf der Makroebene führten der generelle Beschäftigungsrückgang im Produktionssektor, Umstrukturierungen im öffentlichen Sektor sowie das Wachstum der Dienstleistungsbranchen zu einer Verschiebung, weg von den gewerkschaftlich traditionell gut organisierten Industriebereichen hin zu den schwach organisierten Dienstleistungsbereichen (vgl. Blaschke et al. 2002: 63). Darüber hinaus ließ der Bedeutungsverlust der keynesianischen Wirtschaftspolitik sowie die verschärfte Konkurrenz zwischen den politischen Parteien die Erfolgchancen sozialpartnerschaftlicher Politik in Österreich zunehmend schwinden (vgl. Tálos/Stromberger 2005). Nicht zuletzt die Erosion der politischen Lager führte zu einem Wertewandel, der kollektive Orientierungen durch neoliberale Diskurse zu ersetzen begann (vgl. Traxler 1991: 350, Pernicka et al. 2007: 37). Auslagerungen von Betriebsteilen (Outsourcing) führten zur Aufspaltung größerer Produktionseinheiten und damit zu einer Zunahme von Klein- und Mittelbetrieben, die wiederum die Bedeutung gewerkschaftsgebundener Betriebsräte schwinden und vermehrt betriebsratsfreie Zonen entstehen ließ (vgl. Blaschke et al. 2002: 37, Holst et al. 2008: 162). Die zunehmende Flexibilisierung sowie die Ausbreitung atypischer und prekärer – überwiegend weiblicher – Beschäftigungsverhältnisse bedingten eine Fragmentierung der Beschäftigtenstruktur (vgl. Blaschke et al. 2002: 58., Pernicka et al. 2007: 31). Vor diesem Hintergrund wurden das institutionelle System industrieller Beziehungen zunehmend brüchig und gewerkschaftliche Legitimationsprobleme sichtbar (vgl. Traxler 1991: 350, Tálos/Kittel 1995: 120, Blaschke et al. 2002: 72, Holst et al. 2008: 162).

Auf der Mesoebene hatten diese Entwicklungen zur Folge, dass österreichischen Gewerkschaften ihre traditionelle Mitgliederbasis entzogen wurde. Gleichzeitig haben sich die Bedingungen, neue Mitgliedergruppen zu gewinnen, erschwert. Der entstandene Mangel an kollektiven Anreizen für einen Gewerkschaftsbeitritt wurde durch den seit den 1970er-Jahren neu

aufkeimenden Individualismus zusätzlich verstärkt (vgl. Pernicka et al. 2007: 31, Traxler/Pernicka 2007: 212). Angesichts des notwendigen Strebens nach Legitimität versuchten österreichische Gewerkschaften, sich an die veränderten Umweltbedingungen anzupassen. Dies spiegelte sich in einer verstärkten Serviceorientierung sowie in Strukturreformen und Fusionen einzelner Gewerkschaften wieder.

Auf der Mikroebene schränkten Handlungsrouinen, die gewerkschaftliche Akteure als selbstverständlich erachten, den strategischen Handlungsspielraum von Gewerkschaften erheblich ein. Das bedeutet, gewerkschaftliche Mitgliedergewinnungsstrategien, wie etwa die Mitgliederwerbung durch gewerkschaftsnahe Betriebsräte und die gewerkschaftliche Serviceorientierung, gingen aufgrund der erläuterten sozioökonomischen Veränderungen oft ins Leere. Dennoch konnten sich die relevanten gewerkschaftlichen Akteure keine Alternativen zu den erlernten Praktiken vorstellen.

An dieser Stelle drängt sich die Frage auf, was in Anbetracht dieser Umweltveränderungen innerhalb von Gewerkschaften passiert und wie es passiert. Neoinstitutionalistische Ansätze stellen vorwiegend auf „automatische“ Anpassungsprozesse ab. Sie können zwar bestehende Settings sowie die Trägheit von Gewerkschaftsorganisationen und deren Akteuren vor dem Hintergrund veränderter Umweltbedingungen hinreichend erklären, nicht jedoch den strategisch herbeigeführten Wandel innerhalb einer Organisation (vgl. Walgenbach 2006: 393). In dieser theoretischen Konzeption bleiben Akteursentscheidungen innerhalb von Gewerkschaften unberücksichtigt und institutionelle Faktoren werden als „black box“ zufälliger Kräfte bzw. als Zwänge behandelt, die das Verhalten und die Entscheidungen von Gewerkschaften determinieren würden (vgl. Kochan et al. 1986: 15f.).

3.2. Strategic-Choice-Ansatz

Der *Strategic-Choice-Ansatz* von John Child (1972)⁷ stellt in diesem Zusammenhang eine wesentliche theoretische Ergänzung zur Erklärung gewerkschaftlichen Handelns dar. Dieser theoretische Ansatz steht in der Tradition des *Situativen Ansatzes* (vgl. Kieser 2006) und gilt zugleich als dessen Weiterentwicklung. Eine der grundlegenden Annahmen des Situativen Ansatzes ist, dass Organisationen nach Effizienz streben und diese durch die Anpassung ihrer Organisationsstrukturen an die jeweilige Situation erreichen. Der Fokus des Situativen Ansatzes liegt bei der Untersuchung des Einflusses situativer Faktoren auf die formale Organisationsstruktur (vgl. ebd.: 215).

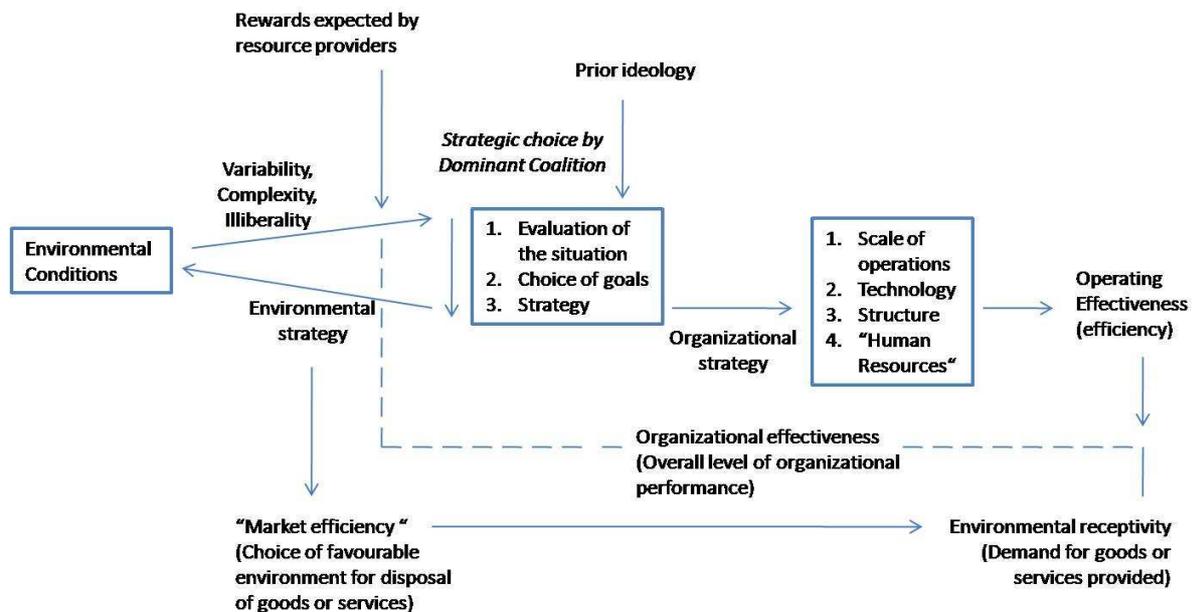
Child kritisiert diese Perspektive mit dem Argument, dass bei statistischen Untersuchungen in Hinblick auf die Beziehung zwischen Organisationsstruktur und situativen Variablen die zugrunde liegenden politischen Prozesse unberücksichtigt bleiben (vgl. Child 1972: 1). Um die Frage zu beantworten, wer die Entscheidungen innerhalb einer Organisation trifft, verwendet Child den Begriff der *Dominant Coalition*⁸. Damit sind Schlüsselakteure innerhalb und auch

⁷ Brinkmann et al. (2008) übersetzen den Begriff *Strategic Choice* ins Deutsche mit *Strategische Wahl*. Im Folgenden verwende ich beide Bezeichnungen.

⁸ Brinkmann et al. (2008) übersetzen den Begriff der *Dominant Coalition* ins Deutsche mit *Dominante Koalition*. Ich verwende im Folgenden neben dieser Übersetzung auch den Begriff *Schlüsselakteure*.

außerhalb einer Organisation gemeint, die über einen gewissen Zeitraum kollektiven Einfluss auf bestimmte organisationsinterne Entscheidungen haben (*Agency of Choice*). Dazu zählen beispielsweise die Formulierung von Organisationszielen, die Festlegung von Erfolgsstandards sowie das Design der Organisationsstruktur (vgl. Cyert/March 1963: 26f., Child 1972: 13/1997: 45f.). Aus dieser Definition ergibt sich die Unterscheidung zwischen jenen Organisationsmitgliedern, die in einer Organisation über einen gewissen Zeitraum über kollektive Macht für strukturelle Initiativen (*Power of Structural Initiation*) verfügen und solchen Organisationsmitgliedern, die sich in der Position befinden, auf diese Initiativen reagieren zu müssen. In dieser Konzeption wird Letzteren die eigene Handlungsfähigkeit nicht abgesprochen, sondern die – formelle sowie informelle – Machtverteilung innerhalb einer Organisation betont. Organisationsstrukturen reflektieren organisationsinterne Machtverhältnisse sowie Prozesse strategischer Entscheidungsfindung. In diesen politischen Prozessen sieht Child den Ursprung struktureller Unterschiede zwischen verschiedenen Organisationen (vgl. Child 1972: 13f.).

Abb. 1: The Role of Strategic Choice in a Theory of Organization, Child (1972)



Im Mittelpunkt des Strategic-Choice-Ansatzes stehen im Gegensatz zu früheren situativen Ansätzen nicht potenzielle Beschränkungen in der Wahl effektiver Strukturen, sondern die strategischen Entscheidungen, die von den relevanten Schlüsselakteuren nach einer ersten Situationsanalyse und Zielfindung getroffen und implementiert werden (vgl. Child 1972: 17f.) (vgl. Abb.1).⁹ Die Analyse der strategischen Entscheidungen innerhalb einer Organisation lenkt darüber hinaus den Fokus auf die wesentlichen Charakteristika der Schlüsselakteure. Dadurch wird die Analyse organisationsinterner politischer Prozesse um jene Faktoren ergänzt, die für die Deutungs- und Handlungsweisen der relevanten Akteure maßgeblich sind (vgl. ders.: 51). Das bedeutet, Schlüsselakteure interpretieren – beeinflusst von politischen

⁹ An dieser Stelle sind Akteure innerhalb von Organisationen mit dem Problem konfrontiert, dass ihre Entscheidungsfindung immer durch unvollständige Information eingeschränkt wird (vgl. Child 1997: 52).

und psychologischen Faktoren sowie basierend auf ideologischen Werten – Informationen, die über jene Situation vorliegen, in der sich die Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt befindet. Daraus entsteht ein Lernprozess innerhalb der Organisation, der durch Debatten, Verhandlungen und Entscheidungen in gewerkschaftliches Handeln übergeht (vgl. ebd.: 69).

Obwohl die Eigenschaften und Einstellungen der Schlüsselakteure sowie die politischen Prozesse innerhalb einer Organisation ebenso Umwelteinflüssen ausgesetzt sind und von diesen beeinflusst werden, weisen auch die Handlungsstrategien von Organisationen, die ähnlichen Umweltbedingungen ausgesetzt sind, Unterschiede auf (vgl. ebd.: 52)¹⁰. Der Strategic-Choice-Ansatz (Child 1972) erklärt diese Unterschiede durch die Betonung der Rolle des einzelnen Akteurs sowie dessen Möglichkeiten sich mittels kollektiver Zusammenschlüsse zu einer dominanten Koalition Gehör zu verschaffen und gemeinsame Ideen umzusetzen (vgl. Child 1997: 61). In Bezug auf die Mitgliedergewinnung bedeutet das, dass ohne die gewerkschaftsinterne Problematisierung traditioneller gewerkschaftlicher Mitgliedergewinnungsstrategien gewerkschaftlichen Akteuren die Suche nach neuen Strategien nicht notwendig scheint. Denn zur Bewältigung des gewerkschaftlichen Arbeitsalltags ziehen gewerkschaftliche Akteure – mehr oder weniger bewusst – als selbstverständlich erachtete Routinen und Handlungsmuster heran. Gewerkschaften sind darüber hinaus politische Organisationen, in denen verschiedene Akteure mit unterschiedlich viel Macht ausgestattet sind. Strategien der Mitgliedergewinnung sind daher als gewerkschaftspolitische Entscheidungen zu analysieren. Denn es ist davon auszugehen, dass es individuellen Akteuren in politischen Organisationen kaum gelingt, ihre Strategien im Alleingang durch- bzw. umzusetzen. Vielmehr bedarf es mehrerer Akteure, die über einen längeren Zeitraum kollektiv mit entsprechender organisationsinterner Macht ausgestattet sind, um strategische Entscheidungen treffen und gewerkschaftsintern umsetzen zu können. John Child bezeichnet diese kollektiven Akteure als *Dominant Coalition* (Child 1972).

Hypothese 1: Die Grundvoraussetzung für die Entwicklung alternativer gewerkschaftlicher Strategien im Bereich der Mitgliedergewinnung ist die Existenz kollektiver Akteure innerhalb einer Gewerkschaftsorganisation, die ein Problembewusstsein für den schwindenden Erfolg traditioneller Strategien entwickelt haben, dieses innerhalb der Organisation artikulieren und sich damit gewerkschaftsintern durchsetzen können.

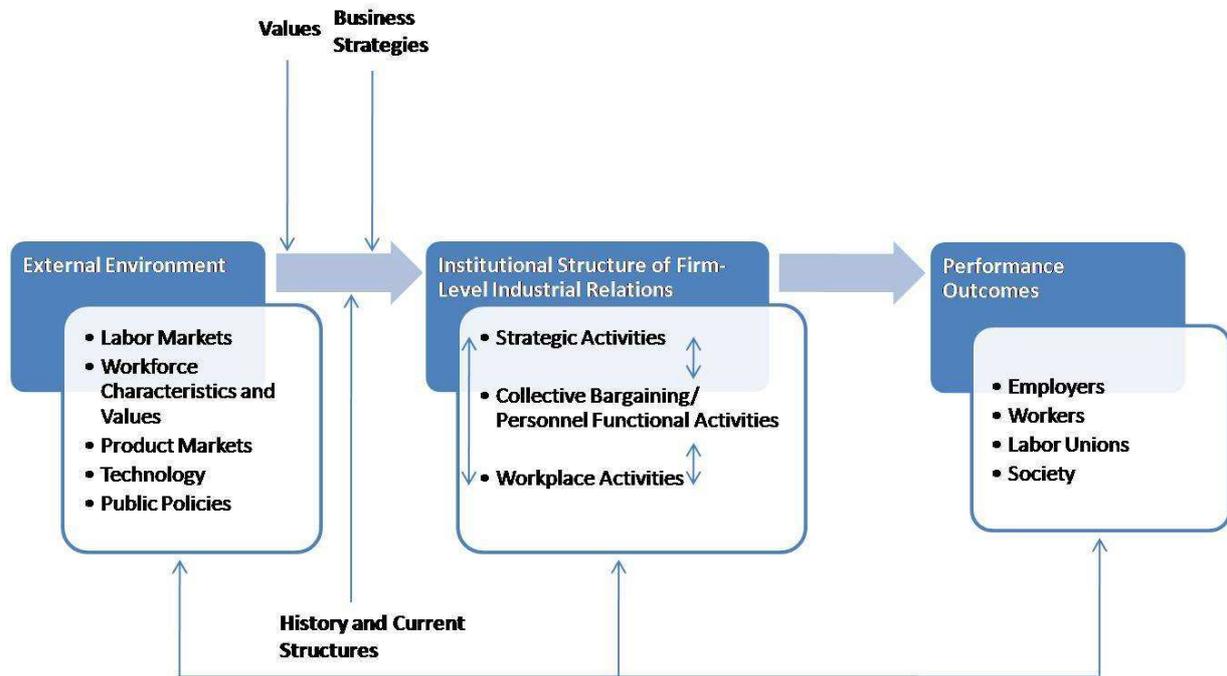
3.3. Strategic Choice in industriellen Beziehungen

Kochan et al. (1986) konkretisieren diese akteurszentrierte Perspektive bei Child (1972/1997) in Bezug auf Systeme industrieller Beziehungen. In ihrer Analyse der Entwicklung des US-amerikanischen Systems industrieller Beziehungen stellen die Autoren die Reaktionsweisen der relevanten Akteure in den Mittelpunkt, d. h., sie legen besonderes Augenmerk auf die kontinuierlichen Wechselwirkungen zwischen Umwelteinflüssen und jenen Antworten, mit denen die jeweiligen Organisationen darauf reagieren. Auf diese Weise analysieren sie die

¹⁰ Empirische Untersuchungen haben ergeben, dass sich die Handlungsstrategien vergleichbarer Gewerkschaften sowohl im Ländervergleich als auch innerhalb desselben nationalen Kontextes unterscheiden (vgl. Hyman 1994, Dribbusch 2003, Frege/Kelly 2004, Pernicka/Aust 2007).

Leistungsergebnisse unternehmerischen Handelns im Rahmen industrieller Beziehungen (vgl. Kochan et al. 1986: 12f.)¹¹ (vgl. Abb. 2).

Abb. 2: General Framework for Analyzing Industrial Relations Issues, Kochan et al. (1986)



Umgemünzt auf Gewerkschaften heißt das: Faktoren in der externen Umwelt, die Beschäftigungsverhältnisse beeinflussen (*External Environment*), bringen gewerkschaftliche Akteure dazu, Anpassungen ihrer Strukturen (*Institutional Structure of Firm-Level Industrial Relations*¹²) vorzunehmen. Umweltfaktoren umfassen u. a. technologische und sozioökonomische Veränderungen sowie Strategien des Staates bzw. der jeweiligen Regierung (*Public Policies*). In welcher Weise diese Anpassungen vorgenommen werden hängt im Wesentlichen von drei Faktoren ab: erstens von vorhandenen Werten, Überzeugungen und Philosophien (*Values*), die für die relevanten Schlüsselakteure in der Gewerkschaft entscheidend sind, und von Normen, die sich in der Organisationshierarchie ausgebreitet haben, zweitens von historischen und institutionellen gewerkschaftlichen Strukturen (*History and Current Structures*), drittens von gewerkschaftlichen Strategien (*Business Strategies*) (vgl. ebd.: 12). Die Bandbreite der strategischen Optionen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt als umsetzbar gelten, wird zum einen durch die Ergebnisse früherer Organisationsentscheidungen und zum anderen durch die

¹¹ Kochan et al. (1986) konzentrieren sich in ihrer Analyse auf Unternehmensstrategien in den USA der letzten Jahrzehnte mit dem Argument, dass sich Managementpraktiken wesentlich schneller als Gewerkschaften oder Regierungen an veränderte Umweltveränderungen angepasst hätten. Die Analyse ist jedoch aus Sicht der Autoren ebenso auf Gewerkschaften übertragbar (vgl. Kochan et al. 1986: 12).

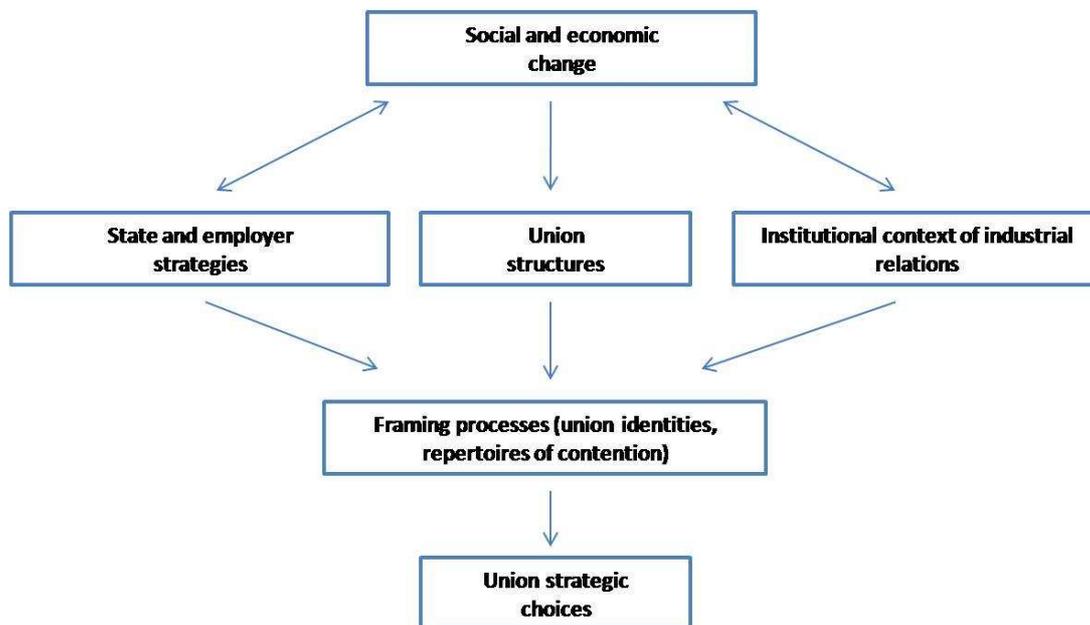
¹² Kochan et al. (1986) beziehen sich in ihrer Analyse auf den US-amerikanischen Kontext industrieller Beziehungen und haben daher aufgrund der Systembedingungen der industriellen Beziehungen die betriebliche Ebene stärker im Blick. Durch die Bedeutung korporatistischer Arrangements auf der Makroebene der industriellen Beziehungen liegt es in Hinblick auf den kontinentaleuropäischen bzw. österreichischen Kontext nahe, diese Perspektive zu erweitern.

gegenwärtige Machtverteilung innerhalb einer Gewerkschaft beschränkt. Auf diese Weise haben Umweltveränderungen, die sich in gewerkschaftlichen Strukturen abbilden und von historischen Zusammenhängen, Einstellungen und gewerkschaftlichen Strategien geprägt werden, Einfluss auf die Erreichung gewerkschaftlicher Ziele (*Performance Outcomes*) (vgl. ebd.: 12). Vor diesem Hintergrund stellt sich nun die Frage, welche Faktoren gewerkschaftliche Strategien bestimmen.

3.4. Strategic Choice in sozialen Bewegungen

Frege/Kelly (2003) spitzen den Strategic-Choice-Ansatz (Child 1972/1997) zu, indem sie Gewerkschaften und Arbeitgeber im Rahmen von Systemen industrieller Beziehungen nicht vorrangig als Institutionen begreifen, sondern als Akteure, die strategische Entscheidungen treffen (vgl. Frege/Kelly 2003: 14). Zur Erklärung gewerkschaftlicher Revitalisierung orientieren sie sich – im Gegensatz zur Auseinandersetzung mit Gewerkschaften im Kontext von Systemen industrieller Beziehungen – an der Literatur zu sozialen Bewegungen (vgl. ebd.: 13). Darin wird die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Institutionen und Akteuren besonders betont (vgl. ebd.: 11f.). Im Zentrum der Analyse steht der Einfluss interner Strukturen und Prozesse auf gewerkschaftliche Strategieentscheidungen (*Union Strategic Choices*) (vgl. ebd.: 12) (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: A Social Movement Model of Union Strategic Choice, Frege/Kelly (2003)



Zur Erklärung gewerkschaftlicher Strategieentscheidungen definieren Frege/Kelly vier unabhängige Variablen und eine intervenierende Variable. Entscheidungen über gewerkschaftliche Strategien werden erstens vom sozioökonomischen Wandel (*Social and Economic Change*) geprägt. Darunter sind Trends in der Wirtschaftsstruktur sowie der Struktur von Arbeits- und Produktmärkten zu verstehen. Sozioökonomische Entwicklungen haben Einfluss auf Institutionen und Akteursstrategien im Kontext industrieller Beziehungen, ebenso wie auf gewerkschaftliche Strukturen (vgl. ebd.: 13f.). Zweitens hängen gewerkschaftliche Strategieentscheidungen

dungen vom institutionellen Kontext industrieller Beziehungen (*Institutional Context of Industrial Relations*) ab. Denn Institutionen reflektieren sowohl die Machtverteilung als auch die Machtstrukturen innerhalb eines Systems industrieller Beziehungen und beeinflussen daher das Verhalten gewerkschaftlicher Akteure (vgl. ebd.: 11). Das bedeutet, gegenwärtige kollektivvertragliche Verhandlungsstrukturen, Gesetzes- und Schlichtungsverfahren sowie das politische System – dem auch korporatistische Institutionen zuzuordnen sind – beeinflussen gewerkschaftliche Akteure in ihren Entscheidungen über zukünftige Strategien (vgl. ebd.: 14). Vor dem Hintergrund des dualen Systems der Interessenvertretung in Österreich, welches eine gesetzliche Trennung in betriebliche und überbetriebliche Vertretung von Arbeitnehmerinteressen vorsieht (vgl. Flecker et al. 2006: 292), kommt Betriebsräten in Österreich eine bedeutende Rolle in der Gewinnung von Gewerkschaftsmitgliedern zu (vgl. Traxler 1991: 339, Behrens 2005: 330).

Hypothese 2: Der strategische Fokus in der gewerkschaftlichen Mitgliedergewinnung hängt primär vom institutionellen Kontext (z. B. duales System der industriellen Beziehungen, rechtlicher und kollektivvertraglicher Rahmen) und dessen strukturellen Ausprägungen ab (z. B. Existenz und gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Betriebsräte). Darüber hinaus spielen gewerkschaftliche Organisationsstrukturen (z. B. die Organisationsgröße, die Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter) eine Rolle.

Drittens sind Strategien der anderen Akteure im Kontext industrieller Beziehungen – Arbeitgeber und Regierungen (*Employer and State Strategies*) – für gewerkschaftliche Strategien von Bedeutung (vgl. Frege/Kelly 2003: 14). Das Verhalten der Arbeitgeber und des Staates werden in dieser Arbeit nicht einbezogen. Denn die Handlungsweisen dieser Akteure in der Baubranche bedeuten – abgesehen von den unterschiedlichen Rechtsordnungen für Arbeiter und Angestellte – keinen Unterschied für die beiden untersuchten Gewerkschaften. Interne gewerkschaftliche Strukturen (*Union Structures*) stellen die vierte unabhängige Variable dar. Diese umfasst sowohl das Ausmaß der Zentralisation als auch der Konzentration einer Gewerkschaftsbewegung, die Vernetzung mit anderen Gewerkschaften und anderen sozialen Bewegungen, die Beziehung zwischen Führung und Basis innerhalb einer Gewerkschaftsorganisation sowie kollektive Gewerkschaftsidentitäten (vgl. ebd.: 14). In politischen und zugleich bürokratischen Organisationen wie Gewerkschaften handeln Akteure im Rahmen organisationsinterner Hierarchien und Machtverhältnisse. Gewerkschaftsstrukturen statten bestimmte gewerkschaftsinterne Interessenlagen und denkbare Politikstrategien mit unterschiedlichen Artikulations- und Erfolgchancen aus und zeichnen damit organisationsinterne Entscheidungsfindungsverfahren vor (vgl. Traxler 1991: 346f.). Bei der Etablierung neuer Strategien innerhalb einer Gewerkschaftsorganisation spielen daher sowohl die Gewerkschaftsführung als auch Führungskräfte auf darunter liegenden Hierarchieebenen eine bedeutende Rolle. Strukturierungsprozesse (*Framing Processes*) stellen im Modell von Frege/Kelly (2003) die intervenierende Variable dar. Diese umfassen die von gewerkschaftlichen Akteuren erlernten Erfahrungsschemata, die deren Wahrnehmung und Interpretation externer Umweltveränderungen prägen, welche diese filtern und letztlich in gewerkschaftliche Strategieentscheidungen übersetzen. Denn strategische Entscheidungen finden zwar in einem bestimmten Rahmen

von Anreizen und Einschränkungen statt, dennoch verfügen gewerkschaftliche Akteure über die Fähigkeit, Themen und Probleme unterschiedlich einzuordnen (vgl. Frege/Kelly 2003: 19). Das bedeutet, Strategien der gewerkschaftlichen Mitgliedergewinnung werden auch davon beeinflusst, wie gewerkschaftliche Akteure Mitgliederverluste wahrnehmen. Ob eher kurzfristig angelegte Werbemaßnahmen gesetzt werden oder eine nachhaltige Mitgliederentwicklung angestrebt wird, hängt beispielsweise auch davon ab, ob Gewerkschaften das Ziel verfolgen, möglichst viele zahlende Mitglieder zu gewinnen, die Interessenvertretung primär als Dienstleistung betrachten oder ob sie versuchen auch solche Mitglieder zu werben, die in gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen selbst aktiv werden (können). Derartige Strukturierungsprozesse lassen daher auch Rückschlüsse auf gewerkschaftliche Identitäten und Kampfrepertoires (*Repertoires of Contention*) zu, d. h. über verfügbare und vertraute Formen kollektiven Handelns (vgl. McAdam et al. 2001, Frege/Kelly 2003: 20f.). Da Mitgliederverluste in verschiedenen Systemen industrieller Beziehungen unterschiedliche Bedeutung haben, unterscheiden sich auch die damit zusammenhängenden Probleme und die darauf gefundenen Antworten je nach Länderkontext. Die konkreten Maßnahmen, die Gewerkschaften setzen, um neue Mitglieder zu gewinnen, hängen daher – neben der Betriebsratsdichte und dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsräte in einer Branche – auch von Problemwahrnehmungen und Interpretationsmuster gewerkschaftlicher Akteure ab, die u. a. von der Gewerkschaftsidentität geprägt werden (vgl. Frege/Kelly 2003: 19f.). Unterschiede in der gewerkschaftlichen Kultur sowie der damit zusammenhängenden Identität ergeben sich beispielsweise aus den kulturellen Unterschieden zwischen Arbeitern und Angestellten. Betrachtungsweisen und Zielsetzungen stellen wichtige Impulse für die strategische Ausrichtung der gewerkschaftlichen Mitgliedergewinnung dar.

Hypothese 3: Gewerkschaftsidentitäten prägen die Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster der gewerkschaftlichen Akteure und demzufolge die inhaltliche Ausrichtung von gewerkschaftlichen Strategien der Mitgliedergewinnung sowie die davon abgeleiteten Maßnahmen.

3.5. Zusammenfassung

Gewerkschaften stehen oft vor sehr komplexen Entscheidungen. Sehr häufig versuchen sie diese Komplexität zu reduzieren, indem sie sich auf etablierte Sets kognitiver Routinen verlassen (vgl. Meyer/Rowan 1977: 345). Das bedeutet, dass in der Vergangenheit erlernte Handlungsmuster angewendet werden und dadurch das Erlernen von Alternativen mehr oder weniger überflüssig scheint (vgl. Powell/DiMaggio 1991: 9). Gleichzeitig ist es jedoch möglich, dass sich innerhalb einer Gewerkschaft um ein bestimmtes Problem herum eine *Dominant Coalition* – bestehend aus Schlüsselakteuren – herausbildet. Je intensiver diese Schlüsselakteure nach Informationen suchen, die für die gewerkschaftliche Strategiefindung relevant sein könnten, und diese analysieren, umso bewusster fallen Entscheidungen innerhalb von Gewerkschaften aus (vgl. Child 1997: 50). Sobald sich Gewerkschaften jedoch neuen Aktionsfeldern widmen, sind sie mit einem Mangel an Erfahrungen, Routinen und Anleitungen konfrontiert, die einen Umgang mit neuen Strategien vorgeben könnten (vgl. Behrens et al. 2003: 37).

Ob innerhalb einer Gewerkschaft eher auf erlernte Routinen zurückgegriffen oder Neues ausprobiert wird, hängt v. a. von politischen und psychologischen Prozessen ab, die sich in einer Organisation und den Schlüsselakteuren abspielen (vgl. Child 1997: 50f.). Eine These von Frege/Kelly ist, dass Gewerkschaften, die über rigide Organisationsstrukturen, eine schwache Führung und überholte kollektive Identitäten verfügen, eher zu konservativen als zu innovativen Antworten auf externe Umweltveränderungen neigen würden (vgl. Frege/Kelly 2003: 14f.). Das bedeutet, nicht Umweltveränderungen an sich stehen im Mittelpunkt der Analyse, sondern die Art und Weise, wie diese Umweltveränderungen von den Akteuren in Gewerkschaften wahrgenommen und interpretiert werden. Ob beispielsweise eher als Bedrohung oder als Herausforderung.

Die Faktoren, die auf die strategischen Entscheidungen von Schlüsselakteuren in einer Gewerkschaft einwirken, stehen in einer Wechselwirkung zueinander. Ihre Bedeutung kann im Laufe der Zeit variieren (vgl. ebd.: 15). Deshalb können Systeme industrieller Beziehungen über lange Phasen äußerst stabil sein und Gewerkschaften passen ihre Strategien daher nicht permanent an. Unter solchen Umständen ist oft erheblicher Druck notwendig, um gewerkschaftlichen Wandel herbeizuführen (vgl. Kochan et al. 1986: 13).

Wenngleich Gewerkschaften als entwickelte Organisationen dazu tendieren, eingespielte Verhaltensweisen als Routinen zu konservieren, haben sie mittels ihrer Aktivitäten, Politik und programmatischen Konzepte dennoch die Fähigkeit, sich selbst zu verändern, und auf andere Akteure zu reagieren (vgl. Traxler 1980: 9f., Behrens et al. 2003: 39, Turner 2004: 3).

„Union policies do not fall from the sky. [...]“ (Behrens et al. 2003: 39)

Das bedeutet, es kann davon ausgegangen werden, dass Gewerkschaften externe Rahmenbedingungen vorfinden, die auch die gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung beeinflussen. Wie Gewerkschaften mit diesen Rahmenbedingungen umgehen, hängt jedoch sehr stark davon ab, welche Strategien sie wählen (vgl. Dribbusch 2003: 17f.). Oder anders ausgedrückt: Der Entscheidungsspielraum, den gewerkschaftliche Akteure in der Wahl von Strategien haben, hängt von deren Macht innerhalb der jeweiligen Organisation ab. Diese Macht wird wiederum von institutionellen Faktoren beeinflusst.

Die empirische Prüfung anhand der untersuchten Gewerkschaften wird zeigen, welche Einflussfaktoren und Kräfte bei deren Strategieentscheidungen in Hinblick auf die gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung wirksam werden.

4. Begriffsbestimmungen

4.1. Gewerkschaftliche Strategien

Unter Strategien wird die Festlegung grundlegender langfristiger gewerkschaftlicher Ziele verstanden, zu deren Erreichung Vorgehensweisen definiert und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden (vgl. Chandler 1991: 13, Frege/Kelly 2004: 32). Strategien beschäftigen sich mit der langfristigen Entwicklung einer Organisation und unterscheiden sich von Taktiken. Taktische Entscheidungen betreffen die notwendigen alltäglichen Aktivitäten für einen effizienten und ungestörten Ablauf (vgl. Chandler 1991: 11). Chandler leitet aus seinen Überlegungen die These ab, dass sich die Struktur einer Organisation als Folge neuer Strategien verändert. Er geht davon aus, dass die Struktur, d. h. das Verwaltungsdesign einer Organisation¹³, mit der Verkettung mehrerer grundlegender Strategien komplexer wird (vgl. ebd.: 14). Das bedeutet, neue Strategien können einen nachhaltigen Effekt auf die gewerkschaftliche Organisationsform haben.

Bei Chandler findet sich darüber hinaus ein wichtiger Hinweis hinsichtlich der Implementierung, d. h. auf die Umsetzung von Strategien und Taktiken. Obwohl sich Chandler in seiner Studie mit wirtschaftlichen Unternehmen beschäftigt, sind nicht zuletzt aufgrund der hierarchischen Strukturen Parallelen zu Gewerkschaftsorganisationen erkennbar (vgl. ebd.: 1). Denn strategische Überlegungen können zwar von unten, d. h. auf den unteren gewerkschaftlichen Hierarchieebenen formuliert werden, jedoch ist organisationsintern politischer Druck notwendig, um strategische Entscheidungen umsetzen und Ressourcen (um-)verteilen zu können. Denn ob es sich um finanzielle Mittel, materielle Ausstattung oder Personal handelt, Ressourcen kann üblicherweise nur die Gewerkschaftsführung zur Verfügung stellen. Das bedeutet, die Gewerkschaftsführung legt letztendlich die politischen Leitlinien fest, ebenso wie das Budget für die einzelnen Arbeitsbereiche und Abteilungen. Infolge dessen haben die Führungskräfte auf den darunter liegenden Ebenen die Aufgabe, mit diesen Ressourcen Taktiken für einen reibungslosen Ablauf des gewerkschaftlichen Arbeitsalltags zu entwickeln (vgl. ebd.: 11).

Frege/Kelly (2003) widmen sich in ihrem *Social Movement Model* (2003) dem Zustandekommen gewerkschaftlicher Strategien. Demnach können strategische Entscheidungen innerhalb von Gewerkschaften – wie bereits in Kapitel 3.4. ausgeführt – als Resultat aus dem Zusammenspiel von vier unabhängigen Variablen und einer intervenierenden Variable betrachtet werden (vgl. Frege/Kelly 2003: 13). Die unabhängigen Einflussfaktoren üben keinen direkten Einfluss auf gewerkschaftliche Strategieentscheidungen aus. Erst über deren Strukturierung durch gewerkschaftliche Schlüsselakteure – Child nennt diese Akteure *Dominant Coalition*

¹³ Die Struktur einer Organisation umfasst zum einen formelle und informelle Hierarchie- und Kommunikationskanäle zwischen den einzelnen Abteilungen und Mitarbeitern, zum anderen jene Informationen und Daten, die über diese Kanäle transportiert werden (vgl. Chandler 1991: 14).

(Child 1972) – kommen strategische Entscheidungen innerhalb von Gewerkschaftsorganisationen zustande.

Ob und welche Entscheidungen innerhalb einer Gewerkschaft zustande kommen, hängt einerseits von politischen, andererseits von psychologischen Faktoren ab (vgl. Child 1997: 49f.). Zum einen ist relevant, ob die jeweiligen Akteure über ausreichend Macht innerhalb der Organisation verfügen, um Strategien entwickeln und gewerkschaftsintern umsetzen zu können. Es stellt sich die Frage, ob eine *Dominant Coalition*, d. h. Schlüsselakteure, zu einem bestimmten Thema existiert (vgl. ebd.: 45f.). Zum anderen gilt es psychologische Aspekte zu berücksichtigen, welche die Schlüsselakteure in ihren Entscheidungen beeinflussen. Es ist daher beispielsweise von Bedeutung, wie vertraut die Schlüsselakteure mit dem konkreten Thema sind und welche Bedeutung sie diesem beimessen. Ebenso ist die Frage relevant, ob es ihnen gelingt, gegensätzlichen Meinungen innerhalb der Organisation – möglicherweise auch unter Zeitdruck – standzuhalten. Welche Gestaltungsspielräume gewerkschaftliche Akteure innerhalb einer Organisation erkennen, hängt nicht zuletzt auch mit ihren Kompetenzen und dem Erfahrungshintergrund zusammen (vgl. ebd.: 50ff.).

4.2. Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung

Um als freiwillige Organisationen bestehen zu können, brauchen Gewerkschaften in erster Linie Mitglieder (vgl. Dribbusch 2003: 23f.). Denn Mitglieder stellen die Voraussetzung dafür dar, dass Gewerkschaften über jene ökonomischen und politischen Ressourcen verfügen können, die zur Durchsetzung kollektiver Interessen notwendig sind (vgl. Pernicka/Holst 2007: 28). Angesichts knapper Ressourcen müssen Gewerkschaften jedoch Entscheidungen treffen, wie sie ihre Position am besten stärken können (vgl. Baccaro et al. 2003: 131). Der Stellenwert, den die Gewinnung neuer Mitglieder dabei einnimmt, hängt davon ab, welche Rolle Gewerkschaftsmitglieder im nationalen Kontext industrieller Beziehungen generell spielen (vgl. Heery/Adler 2004: 63). Ob Mitgliedergewinnung im jeweiligen Kontext als Strategie zur Stärkung von Gewerkschaften wirksam wird, hängt primär von deren institutioneller Verankerung ab (vgl. Baccaro et al. 2003: 131). Denn je ausgeprägter die institutionelle Einbettung von Gewerkschaften im soziopolitischen System einer Gesellschaft ist, desto weniger Anreiz besteht für Gewerkschaften, sich auf die Mitgliedergewinnung zu konzentrieren (vgl. Heery/Adler 2004: 63f., Brinkmann et al. 2008: 25) und desto seltener suchen Gewerkschaften nach neuen Ideen und Identitäten (vgl. Behrens et al. 2003: 27).¹⁴ Grundsätzlich spiegeln Ansätze gewerkschaftlicher Organisierung ebenso wie tradierte gewerkschaftliche Herangehensweisen Grundannahmen über die Bedeutung von Gewerkschaft wieder (vgl. Hyman 2001: 61).

¹⁴ Die Gewinnung neuer Mitglieder und die damit verbundenen gewerkschaftlichen Strategien stehen zwar im Zentrum dieser Arbeit. Die Mitgliedergewinnung und -bindung stellt jedoch nur eines der für Gewerkschaften relevanten Organisationsprobleme dar. Denn gewerkschaftliche Organisationsfähigkeit ist als mehrdimensionales Problem zu betrachten, d. h., Gewerkschaften müssen – abgesehen von der Mitgliedergewinnung und -bindung – die Interessen ihrer Mitglieder aggregieren, d. h. vereinheitlichen, um sie dann nach außen effektiv vertreten und durchsetzen zu können (vgl. Weitbrecht 1969; Offe/Wiesenthal 1980; Schmitter/Streeck 1981; Pernicka/Holst 2007). Auf die Organisationsprobleme der gewerkschaftlichen Interessenaggregation und -durchsetzung wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen.

4.2.1. Dimensionen gewerkschaftlicher Mitgliedergewinnung

Dribbusch beschreibt nachhaltige Mitgliedergewinnung als Prozess, in dem Gewerkschaften zwei Hürden zu überwinden haben (vgl. Dribbusch 2003: 26). Erstens brauchen Gewerkschaften einen Zugang zum Betrieb, damit die Organisierung von Beschäftigten überhaupt möglich wird. Zweitens gilt es die Hürde der innerbetrieblichen Ausbreitung zu überwinden, d. h., Gewerkschaften müssen möglichst viele Beschäftigte von einem Gewerkschaftsbeitritt überzeugen (vgl. ebd.: 26). Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung kann daher in zwei gewerkschaftliche Handlungsfelder unterteilt werden. Dribbusch unterscheidet zwischen der *Organisierung* und der *Werbung* von Mitgliedern (vgl. ebd.: 21). Die beiden Handlungsfelder lassen sich in der gewerkschaftlichen Praxis zwar nicht eindeutig voneinander abgrenzen (vgl. ebd.: 15), die getrennte analytische Betrachtung macht jedoch verschiedene Strategieoptionen sichtbar. Im Folgenden werden diese beiden gewerkschaftlichen Handlungsfelder erläutert. In den weiteren Ausführungen dieser Arbeit wird jedoch nicht mehr näher darauf eingegangen.

4.2.1.1. Mitgliederorganisation

Mitgliederorganisation meint die Etablierung gewerkschaftlicher Vertretung auf betrieblicher Ebene (vgl. ebd.: 15). Übertragen auf das duale System der Interessenvertretung in Österreich bedeutet das die Etablierung gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte. Organisation umfasst nicht nur die gewerkschaftliche Unterstützung einer Betriebsratsgründung und – sofern notwendig – die damit einhergehende Werbung der Betriebsratsmitglieder zur Gewerkschaft, sondern ebenso Maßnahmen, um Betriebsräte dauerhaft an die Gewerkschaft zu binden, wie beispielsweise gewerkschaftliche Bildungsangebote. Das Ziel von gewerkschaftlicher Organisation in diesem Konzept ist die Erweiterung der Mitgliederbasis in neuen Betrieben oder Branchen (*extensive Mitgliederentwicklung*) (vgl. ebd.: 24ff.).

4.2.1.2. Mitgliederwerbung

Mitgliederwerbung bedeutet den kontinuierlich zu organisierenden Prozess, potenzielle Mitglieder von einem Gewerkschaftsbeitritt zu überzeugen (vgl. ebd.: 15). Dabei steht die Erhöhung der Mitgliederzahlen, d. h. die Vertiefung der Mitgliederbasis in bereits organisierten Betrieben im Zentrum. Ziel gewerkschaftlicher Werbemaßnahmen ist die *intensive Mitgliederentwicklung* (vgl. ebd.: 24).

4.3. Strategien der gewerkschaftlichen Mitgliedergewinnung

Gewerkschaften reagieren strategisch auf externe Veränderungsprozesse (vgl. Pernicka/Holst 2007: 31). Gewerkschaften können sowohl *interne* als auch *externe Strategien* entwickeln. Das bedeutet, Gewerkschaften können einerseits darauf abzielen, neue Mitglieder zu gewinnen und bestehende Mitglieder zu erhalten (interne Strategien) und andererseits können sie versuchen, die Organisationsumwelt im Sinne ihrer Zielsetzungen zu verändern (externe Strategien) (vgl. Pernicka et al. 2007: 33f.). Auch in Hinblick auf die Mitgliedergewinnung können sich Gewerkschaften für externe Strategien entscheiden, d. h., Gewerkschaften können das Ziel verfolgen, die Beitrittsbereitschaft potenzieller Mitglieder durch die Beeinflussung ihrer Umwelt – beispielsweise bei der Durchsetzung politischer Ziele auf gesetzlicher Ebene –

zu erhöhen. Im Zentrum dieser Arbeit stehen jedoch ausschließlich interne gewerkschaftliche Strategien der Mitgliedergewinnung.

Gewerkschaftliche Organisationsmacht, d. h. jene Macht, die sich aus dem kollektiven Zusammenschluss von Lohnabhängigen ergibt, ist – neben der strukturellen und institutionellen Macht – eine Quelle, wie diese in einem bestimmten Kontext industrieller Beziehungen Macht zur Durchsetzung ihrer Interessen erringen bzw. erhalten können (vgl. Brinkmann et al. 2008: 25)¹⁵. Gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung, d. h. die Gewinnung neuer Mitglieder, zielt auf die Stärkung dieser Organisationsmacht.

Im Sinne einer nachhaltigen Mitgliedergewinnung müssen Gewerkschaften Arbeitnehmer nicht nur als Mitglieder gewinnen, sondern es muss ihnen auch gelingen, sie an die Organisation zu binden (vgl. Pernicka/Holst 2007: 28). Um Mitglieder binden zu können, müssen Gewerkschaften in der Lage sein, ihren (potenziellen) Mitgliedern sowohl individuelle nutzenorientierte Anreize als auch nicht-utilitaristische Formen kollektiven Handelns zu bieten, wobei Letztere immer auf der Schaffung ideologiebasierter kollektiver Identitäten beruhen (vgl. Offe/Wiesenthal 1980: 77f.). Gewerkschaften erzeugen öffentliche Güter – in Österreich beispielsweise allgemeingültige Branchenkollektivverträge – in deren Genuss auch Nicht-Mitglieder kommen (vgl. Pernicka 2008: 31). Daher müssen sie unter ihren (potenziellen) Mitgliedern auch das Bewusstsein schaffen, dass Gewerkschaft bzw. kollektive Organisation einen Wert an sich darstellt (vgl. Offe/Wiesenthal 1980: 77f.). Vor dem Hintergrund veränderter sozioökonomischer Strukturen und Milieus können Gewerkschaften jedoch nicht mehr davon ausgehen, dass Arbeitnehmer eine automatische Bindung an die Gewerkschaft haben (vgl. Hassel 1996: 718f.). Gewerkschaften müssen die nachlassende Bindung daher mit anderen Strategien kompensieren (vgl. Pernicka/Holst 2007: 28f.).

Im Folgenden werden nun jene Strategien erläutert, welche die ausgewählten österreichischen Gewerkschaften gegenwärtig verfolgen, um neue Mitglieder zu gewinnen und um ihre Organisationsmacht zu erhalten bzw. auszubauen.

4.3.1. Betriebsratsstrategie

Betriebsräten kommt in dualen Systemen industrieller Beziehungen – neben ihrer Funktion als betriebliche Interessenvertreter – auch eine Schlüsselrolle bei der Gewinnung neuer Gewerkschaftsmitglieder zu (vgl. Traxler 1991: 339, Behrens 2005: 330). Angesichts des hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrades unter Betriebsräten¹⁶ sowie deren Präsenz im Betrieb konnten sich österreichische Gewerkschaften daher bisher darauf verlassen, dass der überwiegende Anteil ihrer Mitglieder von Betriebsräten gewonnen wurde (vgl. Pernicka/Holst 2007: 34f.). Der mit dem wirtschaftlichen Strukturwandel einhergehende Bedeutungszuwachs der

¹⁵ Die Macht, über die Gewerkschaften in einem bestimmten Kontext industrieller Beziehungen verfügen, resultiert aus unterschiedlichen Quellen (vgl. Silver 2005: 30f., Brinkmann et al. 2008: 24). Strukturelle Macht ergibt sich aus der Stellung der Lohnabhängigen im ökonomischen System. Organisationsmacht entsteht aus deren Zusammenschluss zu kollektiven politischen oder gewerkschaftlichen Organisationen. Institutionelle Macht kann als das Resultat von Verhandlungen und Konflikten betrachtet werden (vgl. Brinkmann et al.: 24f.).

¹⁶ Eine Studie, die vom ÖGB in Auftrag gegeben wurde, belegt, dass 64 Prozent der Gewerkschaftsmitglieder von einem Mitglied ihres Betriebsrates geworben wurden (ÖGB 2000).

betrieblichen Ebene für die Interessendurchsetzung bewirkte jedoch eine Veränderung des Rollenverständnisses von Betriebsräten (vgl. Flecker/Hermann 2005: 50, Pernicka/Holst 2007: 35). Gleichzeitig nimmt sowohl die Zahl der Betriebsratskörperschaften als auch der Betriebsräte seit Jahren ab (vgl. Flecker et al. 2006: 293ff., Hawkins/Bolkovac 2006: 11). Folglich verliert die Betriebsratsstrategie zunehmend ihren als selbstverständlich angesehenen Automatismus und muss daher durch gezielte Maßnahmen unterstützt bzw. ergänzt werden. Die Betriebsratsstrategie zielt generell auf eine vertiefende (intensive) Mitgliederentwicklung (vgl. Dribbusch 2003), d. h. auf eine Erhöhung des Organisationsgrades in bereits organisierten Betrieben und Branchen.

4.3.2. Dienstleistungsstrategie

Angesichts der allgemeinen Gültigkeit von Kollektivverträgen sowie der hohen kollektivvertraglichen Deckungsrate stellt die Kollektivvertragsstrategie in Österreich keinen Anreiz für Arbeitnehmer dar, Gewerkschaftsmitglied zu werden (vgl. Guger et al. 2001: 160ff.). Darüber hinaus befinden sich österreichische Gewerkschaften in einer Konkurrenzsituation zu den gesetzlich verpflichtenden Arbeiterkammern, die ihr Dienstleistungsangebot angesichts einer Legitimitätskrise ab den späten 1980er-Jahren stark ausgeweitet haben (vgl. Blaschke et al. 2002: 68, Karlhofer 2005: 8ff.). Gewerkschaften müssen daher – neben der normativen Bindung ihrer Mitglieder – auch selektive Anreize bieten, um Mitglieder zu gewinnen (vgl. Hassel 1996: 718, Traxler/Pernicka 2006: 98, Pernicka 2008: 31). Seit ihrem Bestehen nutzen Gewerkschaften Dienstleistungsangebote, um individuelle Anreize zu schaffen. Diese Strategie hat sich über die vergangenen Jahrzehnte jedoch stark verändert. Am Beginn gewerkschaftlicher Organisation stellten Gewerkschaften – neben der Unterstützung im Arbeitskampf – Leistungen zur Verfügung, die mittlerweile durch sozialstaatliche Arrangements abgelöst wurden. Gegenwärtig versuchen Gewerkschaften mit diversen Serviceangeboten – neben individueller Rechtsberatung und anderen Versicherungsleistungen sowie Vergünstigungen bei Freizeitangeboten – die Erosion normativer Bindungen zu kompensieren (vgl. Pernicka/Holst 2007: 36f.). Die Dienstleistungsstrategie ist auch vor dem Hintergrund der zunehmenden Heterogenisierung der Arbeitnehmeridentitäten sowie der damit verbundenen segmentierten gewerkschaftlichen Interessenpolitik zu sehen (vgl. Hassel 2000: 10f.). Die Dienstleistungsstrategie wird zur Werbung von Mitgliedern eingesetzt.

4.3.3. Partizipationsstrategie

Mit der Öffnung der Gewerkschaftsorganisation für bislang in gewerkschaftlichen Gremien nicht repräsentierte Gruppen versuchen Gewerkschaften die nachlassende Effektivität traditioneller Strategien der Mitgliedergewinnung teilweise aufzufangen (vgl. Traxler/Pernicka 2006: 99). Dabei zielen sie auf die Erhöhung ihrer Präsenz im Alltag jener Beschäftigten, die über die traditionelle Betriebsratsstrategie nicht erreichbar sind (vgl. a. a. O., Pernicka/Holst 2007: 39). Mittels direkter Ansprache soll potenziellen Mitgliedern die Teilhabemöglichkeit an gewerkschaftlicher Arbeit und an der Meinungs- und Entscheidungsfindung in gewerkschaftlichen Strukturen vermittelt werden, um sie dadurch zum Gewerkschaftsbeitritt zu bewegen (vgl. ebd.: 39). Die Partizipationsstrategie dient der erweiterten (extensiven) Mitglie-

derentwicklung (vgl. Dribbusch 2003), da ihr Ziel der Zugang zu neuen Mitgliedergruppen ist.

4.3.4. Kampagnenstrategie

Nach US-amerikanischem Vorbild begannen einige österreichische Gewerkschaften in der jüngeren Vergangenheit Mitgliedergewinnung durch gezielte und zeitlich begrenzte gewerkschaftliche Kampagnen und öffentlichkeitswirksame Aktionen zu erproben (vgl. Gstöttner-Hofer 2005; Karlhofer 2005: 23f.). Kampagnen spielen in der Arbeit österreichischer Gewerkschaften v. a. seit dem rechtskonservativen Regierungswechsel im Jahr 2000 eine bedeutende Rolle. Seither haben österreichische Gewerkschaften – zwar aus einer eher defensiven Position heraus – damit begonnen, relevante gewerkschaftspolitische Themen in Form von Kampagnen zu veröffentlichen (vgl. Karlhofer 2000: 163). Kampagnenaktivitäten dienen der Kontaktherstellung zu potenziellen Mitgliedern in vorwiegend gewerkschaftlich kaum organisierten Branchen, und in weiterer Folge der Erlangung gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit in diesen Bereichen (vgl. Pernicka/Holst 2007: 42). Die Kampagnenstrategie wird jedoch sowohl zur vertiefenden als auch zur erweiternden Mitgliederentwicklung verwendet.

4.4. Einflussfaktoren gewerkschaftlicher Strategieentscheidungen

Das strategische Repertoire, über das österreichische Gewerkschaften verfügen, ist nicht konstant. Gewerkschaften müssen ihre Strategien permanent an veränderte Durchsetzungsbedingungen anpassen (vgl. Holst et al. 2008: 163). Ausgehend vom Erklärungsmodell von Frege/Kelly (2003) werden im Folgenden jene Einflussfaktoren erläutert, welche die Interessenlagen der (potenziellen) Gewerkschaftsmitgliedschaft und damit die Organisationsbedingungen sowie die strategischen Entscheidungen von österreichischen Gewerkschaften in Bezug auf die Mitgliedergewinnung prägen (vgl. Pernicka/Holst 2007: 22ff.).

4.4.1. Sozioökonomischer Wandel

Angesichts nachhaltiger struktureller Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft seit den 1980er-Jahren sind Gewerkschaften in Österreich mit einem zunehmenden Problem- und Anpassungsdruck konfrontiert (vgl. Guger et al. 2001: 2). Vor dem Hintergrund der Restrukturierung der globalen Arbeitsteilung und der Internationalisierung der Güter-, Finanz- und Arbeitsmärkte haben sich die Machtverhältnisse zu Ungunsten der hauptsächlich innerhalb nationaler Grenzen agierenden Gewerkschaften verschoben (vgl. Traxler 1991: 350). Privatisierungen und Deregulierungen im öffentlichen Sektor, der Rückgang des Industriesektors – und damit der gewerkschaftlichen Hochburgen – sowie die Zunahme weiblicher und atypischer Erwerbstätigkeit v. a. im Dienstleistungsbereich stellen traditionelles gewerkschaftliches Handeln vor neue Herausforderungen (vgl. Traxler/Pernicka 2007: 212). Mit dem Wandel der Sektoren sowie der Beschäftigtenstruktur veränderte sich auch die soziale Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung und damit der (potenziellen) Mitgliedschaft von Gewerkschaften (vgl. Ebbinghaus 2006: 123f.). Die Heterogenisierung der Interessenlagen und die damit verbundenen Konflikte und Konkurrenzbeziehungen innerhalb der Arbeitnehmerschaft erschweren die gewerkschaftsinterne Vereinheitlichung (vgl. Heinze et al. 1984: 124f., Traxler 1991:

350) und stellen traditionelle Abgrenzungslinien zwischen einzelnen Gewerkschaften zunehmend in Frage (vgl. Traxler/Pernicka 2007: 212).

In Anbetracht des wachsenden internationalen Konkurrenzdrucks gewann die betriebliche Ebene an Bedeutung (vgl. Trinczek 2006: 16ff.). Dadurch veränderte sich die Rolle von Betriebsräten. Betriebsräte orientieren sich häufiger an unternehmenspolitischen denn an gewerkschaftspolitischen Imperativen und verfügen immer seltener über ein gewerkschaftliches Selbstverständnis (vgl. Behrens 2005: 331, Pernicka 2008: 29f.). Darüber hinaus finden Gewerkschaften angesichts des Anstieges der klein- und mittelbetrieblich strukturierten Wirtschaft, der Ausweitung des Dienstleistungssektors sowie der Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit erschwerte Organisationsbedingungen in diesen Bereichen vor (vgl. Hassel 2000: 7ff., Pernicka et al. 2007: 37). Dies hat zur Folge, dass mitbestimmungsfreie Zonen zunehmen (vgl. Trinczek 2006). Seit vielen Jahren nimmt auch die Zahl der Betriebsräte in Österreich ab. Gleichzeitig wird die Kluft zwischen Klein- und Mittelbetrieben und Großbetrieben in Hinblick auf die Existenz von Betriebsräten größer (vgl. Flecker et al. 2006: 294ff.). Angesichts der Schlüsselrolle, die Betriebsräte traditionell in der gewerkschaftlichen Mitgliederwerbung einnehmen, stellt die abnehmende gewerkschaftliche Bindung von Betriebsräten ein zunehmendes gewerkschaftliches Organisationsproblem dar (vgl. Traxler 1991: 339, Behrens 2005: 330).

Der Wandel der sozioökonomischen Bedingungen zog auch einen kulturellen Wertewandel nach sich (vgl. Heinze et al. 1984: 119ff.). Der erhöhte Stellenwert von Selbststeuerung am Arbeitsplatz führte zu einer zunehmenden Individualisierung in der Arbeitnehmerschaft und einer „Subjektivierung“ der Erwerbsarbeit. Durch die Auflösung traditioneller Arbeitermilieus und die zunehmende Frauenerwerbstätigkeit veränderten sich ebenso die familiären und beruflichen Erfahrungswelten von Arbeitnehmern (vgl. Pernicka/Holst 2007: 23f.). Vor diesem Hintergrund gerät jene gewerkschaftliche Identität unter Druck, die vom Kampf um die gegenwärtige Sozial- und Arbeitsrechtsgesetzgebung geprägt ist. Der Fokus lag dabei jahrzehntelang auf der sozialen Absicherung des männlichen „Familienernährers“ (vgl. Ebbinghaus 2006: 123f.).

4.4.2. Institutioneller Kontext industrieller Beziehungen

Österreich zeichnet sich durch ein duales System der Interessenvertretung aus, d. h., es existieren eine Trennung sowie wechselseitige Beziehungen zwischen der betrieblichen und der überbetrieblichen Interessenvertretung. Auf betrieblicher Ebene wählt die Belegschaft – ab fünf Arbeitnehmern – einen Betriebsrat. Gewerkschaften hingegen sind für die überbetriebliche Interessenvertretung zuständig (vgl. Flecker et al. 2006: 292). Etwa 81 Prozent aller Betriebsräte in Österreich sind Gewerkschaftsmitglieder (ÖGB 2009b). Das heißt, es kann von einer hohen Bindung von Betriebsräten an die Gewerkschaft gesprochen werden. Angesichts der gesetzlichen Rahmenbedingungen galt das System der Arbeitsbeziehungen in Österreich über lange Zeit als äußerst stabil. Denn zum einen schreibt das österreichische Arbeitsrecht die Regelungskompetenz für die Verhandlung von Kollektivverträgen ausschließlich den Verbänden zu, d. h. auf Arbeitnehmerseite dem Österreichischen Gewerkschaftsbund (ÖGB) und auf Arbeitgeberseite der Wirtschaftskammer (WKO) (vgl. Traxler/Pernicka 2007: 211).

Darüber hinaus sind Kollektivverträge allgemein verbindlich, d. h., sie gelten für alle un-selbstständig Erwerbstätigen in einer Branche – in manchen Fällen nur in einem bestimmten Bundesland – und nicht nur für die dortigen Gewerkschaftsmitglieder. Das heißt, im Gegensatz zu Ländern, in welchen Kollektivverträge nur für Gewerkschaftsmitglieder gelten, haben österreichische Gewerkschaften wenig Anreiz, damit Mitglieder zu gewinnen. Denn auch „Trittbrettfahrer“ kommen in den Genuss von Kollektivverträgen (vgl. Fege/Kelly 2003: 20, Traxler/Pernicka 2007: 216f.). Zum anderen garantiert die gesetzliche Pflichtmitgliedschaft der Unternehmen in der WKO den Gewerkschaften ein Verhandlungsgegenüber auf Arbeitgeberseite sowie die Folgebereitschaft der Unternehmen, sich an Kollektivvertragsabschlüsse zu halten. Vor diesem Hintergrund beträgt die kollektivvertragliche Deckungsrate in Österreich etwa 99 Prozent der unselbstständig Beschäftigten und ist damit im internationalen Vergleich äußerst hoch (vgl. Traxler/Pernicka 2007: 217f.).¹⁷

Trotz der vergleichsweise hohen Stabilität geriet die österreichische Verbändestruktur und damit der österreichische Korporatismus („Sozialpartnerschaft“) durch den weltweiten wirtschaftlichen Strukturwandel unter Druck (vgl. Blaschke et al. 2002: 60, Flecker/Hermann 2005: 54). Mit der Ablösung des Austrokeynesianismus durch eine neoliberale Standortpolitik, welche die staatliche Steuerung sukzessive zurückdrängte, wurden auch Gewerkschaften als korporative Vertretung der Arbeitnehmerseite in wirtschaftspolitischen Gremien zunehmend uninteressant (vgl. Traxler 1991: 350, Pernicka/Holst 2007: 22f.). Verstärkt durch die Politik der rechtskonservativen Regierungen aus ÖVP, FPÖ und BZÖ ab dem Jahr 2000 wurde auch die Auflösung der politischen Lager sichtbar. Der Kompromiss als Verhandlungsziel verlor sowohl im Rahmen der Entscheidungsfindung zwischen den politischen Parteien als auch zwischen und mit den Verbänden seine zentrale Bedeutung (vgl. Tálos/Stromberger 2005: 79f.). Arbeitskämpfe sind jedoch in Österreich nach wie vor äußerst selten. Österreichische Gewerkschaften setzen Arbeitskämpfe daher weder zur Interessendurchsetzung noch als Strategie, um neue Mitglieder zu gewinnen, ein (vgl. Pernicka/Holst 2007: 39f.).

Mit dem Beitritt Österreichs zur Europäischen Union (EU) im Jahr 1995 – der ÖGB war einer der größten Verfechter – vergrößerte sich einerseits der Aktionsradius der österreichischen Verbände und damit jener der Gewerkschaften. Gleichzeitig reduzierten sich jedoch aufgrund der Aufgabenteilung zwischen der EU und ihren Mitgliedsstaaten jene inhaltlichen Gebiete, in welchen der ÖGB im Rahmen der korporatistischen Interessenvermittlung und -politik vor dem EU-Beitritt Einfluss hatte (vgl. Tálos 2005: 196). In Anbetracht der unterschiedlichen Arbeits- und Sozialrechtsstandards innerhalb der EU, die von Arbeitgeberseite zum „regime shopping“ genutzt werden, geraten österreichische Gewerkschaften jedoch zunehmend unter Druck, nationale Standards zu verteidigen (vgl. Traxler/Pernicka 2007: 210). Darüber hinaus machen die jüngsten Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofes (EuGH), welche u. a. gewerkschaftliche Rechte europäischer Arbeitnehmer einschränken, deutlich, dass der Druck

¹⁷ Berücksichtigt man den öffentlichen Dienst, der rein formalrechtlich über keine Kollektivvertragsfähigkeit verfügt, so reduziert sich die kollektivvertragliche Deckungsrate auf 71 Prozent (vgl. Guger et al. 2001: 162f.).

auf Arbeitnehmerorganisationen auf europäischer Ebene insgesamt steigt (vgl. Höpner 2008).¹⁸

4.4.3. Staats- und Arbeitgeberstrategien

In Anbetracht der veränderten sozioökonomischen und politischen Rahmenbedingungen, welche die Verhandlungsposition österreichischer Gewerkschaften in den letzten Jahren deutlich schwächten, haben sowohl Regierungen als auch Arbeitgeber ihre Strategien gegenüber Gewerkschaften verändert (vgl. Flecker/Hermann 2005: 54, Tálos 2005: 185). Verstärkt seit der Phase rechtskonservativer Regierungen ab dem Jahr 2000 ersetzt der Politikstil der Mehrheitsdemokratie immer häufiger die Suche nach Kompromissen bei der Regelung politischer Konflikte (vgl. Tálos/Stromberger 2005: 106). Regierungen betrachten Gewerkschaften daher seltener als Entlastung bzw. Unterstützung in der gesellschaftlichen Steuerung (vgl. Traxler 1995: 275). Die Arbeitgeberseite verfolgt in den letzten Jahren hauptsächlich zwei Strategien: Erstens zielt sie darauf ab, kollektivvertragliche Regelungskompetenzen von der Branchenebene auf die Betriebsebene zu verlagern. Die weitestgehende Dezentralisierung der Kollektivvertragsverhandlungen konnte bisher im Bereich der Arbeitszeit erreicht werden (vgl. Flecker/Hermann 2005: 40ff.). Zweitens versuchen sie – entweder über die Auslagerung bestimmter Tätigkeitsfelder oder den Wechsel in einen anderen Fachverband innerhalb der WKO – einen Wechsel des Kollektivvertrages zu günstigeren Konditionen zu erreichen („Kollektivvertragsflucht“) (vgl. Traxler/Pernicka 2007: 219f.). Diese Strategien machen deutlich, dass es sich trotz hoher Stabilität des österreichischen Systems der industriellen Beziehungen um „geliehene Stabilitätsbedingungen“ handelt (vgl. Flecker/Hermann 2005: 54). Die politische Kompromissbereitschaft stellt zwar ein wesentliches Charakteristikum der österreichischen Sozialpartnerschaft dar, stützt sich jedoch letztendlich auf Gesetze, die wiederum auf (veränderbaren) politischen Entscheidungen beruhen (vgl. Tálos/Kittel 1995: 109ff., Flecker/Hermann 2005: 54).

4.4.4. Gewerkschaftsstrukturen

Der ÖGB zeichnet sich durch einen hohen Konzentrations- und Zentralisationsgrad aus. Gleichzeitig ist der ÖGB – ebenso wie die WKO – aufgrund seiner heterogenen Mitgliedschaft um interne Konfliktminimierung bemüht. Diese Faktoren begünstigen die kooperative Politik mit der Arbeitgeberseite sowie mit staatlichen Institutionen (vgl. Traxler 1991: 347f.). Darüber hinaus sind die großen politischen Lager innerhalb des ÖGB in Form von Fraktionen institutionalisiert, welche die innergewerkschaftliche Zielfindung gewährleisten sollen. Gewerkschaftsinterne Entscheidungsfindung in Österreich steht daher – neben der Vereinheitlichung der heterogenen Interessenlagen zwischen verschiedenen Branchen und Beschäftigtengruppen – auch unter der Prämisse, einen Kompromiss zwischen den politischen Fraktionen zu finden (vgl. Traxler/Pernicka 2007: 207). Vor diesem Hintergrund gestaltet sich jedoch das Verhältnis zur Gewerkschaftsbasis, d. h. zu den Mitgliedern, widersprüchlich. Denn der ÖGB bzw. die Gewerkschaften treffen angesichts des hohen Zentralisationsgrades sowohl bei der

¹⁸ Zur Dokumentation der jüngsten EuGH-Urteile und deren Auswirkungen auf europäische Gewerkschaften vgl. Webseite des European Trade Union Institute (ETUI): <http://www.etui.org/en/Headline-issues/Viking-Laval-Rueffert-Luxembourg>, Internetrecherche am 04.09.2009.

internen Interessenvereinheitlichung als auch der externen Interessenvertretung größtenteils mitgliederferne Entscheidungen (vgl. Traxler 1980: 9f.).

Mit dem wirtschaftlichen Strukturwandel hin zum Dienstleistungsbereich haben sich die Machtverhältnisse innerhalb des ÖGB verschoben. Dadurch werden traditionelle Zuständigkeitsbereiche der Arbeitergewerkschaften sowie der Gewerkschaften des öffentlichen Sektors zunehmend in Frage gestellt. Hinsichtlich der Mitgliederdomäne führt dies immer häufiger zu Rivalitäten mit der wachsenden Angestelltengewerkschaft, der heutigen Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier (GPA-djp) (vgl. Blaschke et al. 2002: 63ff.). Vor diesem Hintergrund sind auch die Fusionen österreichischer Gewerkschaften zu betrachten. Angesichts der anhaltenden Mitgliederverluste und den damit verbundenen Sparzwängen sind die Fusionen der letzten Jahre als defensiv einzustufen und zielen v. a. auf eine Verschiebung der Machtverhältnisse innerhalb des ÖGB ab (vgl. ebd.: 399, Traxler/Pernicka 2007: 208).

4.4.5. Strukturierungsprozesse

Österreichische Gewerkschaften verhandeln mit der Arbeitgeberseite allgemein gültige Branchenkollektivverträge, in welchen Mindeststandards in Bezug auf die Entlohnung sowie die Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern festgelegt werden. Sie erzeugen öffentliche Güter (vgl. Traxler/Pernicka 2007: 211). Da Gewerkschaften in Österreich nach 1945 über mehrere Jahrzehnte in das politische Entscheidungsfindungssystem eingebettet waren, konnten sie sich auf institutionalisierte Macht- und Legitimationsressourcen verlassen. Aktive Mitgliederwerbung spielte daher kaum eine Rolle (vgl. Pernicka 2008: 27). Erst mit den anhaltenden Mitgliederverlusten seit den 1990er-Jahren – und verstärkt durch die finanziellen Schwierigkeiten angesichts der milliardenhohen Spekulationsverluste der österreichischen Gewerkschaftsbank BAWAG vor wenigen Jahren – begannen österreichische Gewerkschaften, aktive Mitgliederwerbung verstärkt zum organisationsinternen Thema zu machen (vgl. Pernicka 2006: 32f., Wall-Strasser et al. 2008: 18).

Die Kultur sowie die Identität österreichischer Gewerkschaften wurden in den vergangenen Jahrzehnten sehr stark von der Sozialpartnerschaft geprägt. Abgesehen von den begünstigenden institutionellen Rahmenbedingungen beruht dieses spezifische Muster der Interessenvermittlung und -politik auf Zielsetzungen, welche die Gewerkschaften gemeinsam mit der Arbeitgeberseite verfolgen: Beschäftigungssicherheit sowie die Optimierung der Gesamtwirtschaft. Aus der gewerkschaftlichen Perspektive bedeutete dies über Jahrzehnte eine Politik der Lohnmäßigung (vgl. Traxler/Pernicka 2007: 207). In gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen stellte daher der Kompromiss mit der Arbeitgeberseite die oberste Entscheidungsmaxime dar (vgl. Tálos/Stromberger 2005: 79). Mit ihrer institutionellen Einbettung in das politische Entscheidungsfindungssystem übernahmen österreichische Gewerkschaften Verantwortung für die Erfüllung gesamtwirtschaftlicher Funktionen und Stabilitätsbedingungen. Die Mobilisierung ihrer Mitgliedschaft war bis vor wenigen Jahren kaum von Bedeutung (vgl. Heinze et al. 1984: 131, Karlhofer 2005: 22). Vor dem Hintergrund des Bedeutungsverlustes der österreichischen Sozialpartnerschaft haben österreichische Gewerkschaften in den letzten Jahren ihr strategisches Repertoire in der Mitgliederwerbung und damit auch ihre Identität

erweitert (vgl. Holst et al. 2008: 162). Jedoch ohne sich vom Prinzip der Sozialpartnerschaft zu distanzieren (vgl. Karlhofer 2005: 32).

5. Empirische Untersuchung

Dieses Kapitel bietet zu Beginn einen Überblick über die österreichische Baubranche. Dabei wird besonderes Augenmerk auf jene Faktoren gelegt, die für die gewerkschaftliche Mitgliederwerbung von Bedeutung sind. Anschließend werden die wesentlichen Charakteristika der untersuchten Gewerkschaften erörtert. Dabei stehen die Mitgliederdomäne und die damit verbundene Organisationskultur sowie die Organisationsgröße und die Organisationsstruktur der beiden Gewerkschaften im Mittelpunkt. Anhand dieser Merkmale werden die Unterschiede zwischen den beiden Gewerkschaften herausgearbeitet. Abschließend werden die Strategien der Mitgliederwerbung, welche die GPA-djp und die GBH zum Zeitpunkt der Erhebung verfolgen, vorgestellt und diskutiert. Dabei bilden jene Strategien den Fokus, welche die beiden Gewerkschaften zur Gewinnung neuer Mitglieder in der Baubranche anwenden.

5.1. Die österreichische Baubranche

5.1.1. Branchenstruktur

Im österreichischen Bauwesen waren im Jahr 2008 durchschnittlich 248.072 Arbeitnehmer – drei Viertel davon als Arbeiter und ein Viertel als Angestellte – beschäftigt. Dies entspricht rund 7,5 Prozent der unselbstständig Beschäftigten in Österreich (HVB 2008). Damit gilt die Baubranche als ein wesentlicher Faktor der österreichischen Volkswirtschaft (vgl. Reitzner 2006: 49ff.).

Die Baubranche gliedert sich in Haupt- und Nebenbereiche. Die Bauhauptbranche umfasst laut ÖNACE-Wirtschaftsklassifizierung 2008 den Hoch- und den Tiefbau. Dazu zählt die Errichtung von Gebäuden jeder Art (Hochbau) sowie von großen baulichen Anlagen wie etwa Autobahnen, Straßen etc. (Tiefbau). Die Baunebenbranche umfasst vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstige Ausbaugewerbe (Statistik Austria 2009). In dieser Arbeit wird die Bauhauptbranche untersucht, d. h., alle verwendeten Daten beziehen sich auf den Hoch- und Tiefbau.

Neben der Klassifizierung nach Bautätigkeiten lässt sich zwischen der Bauindustrie und dem Baugewerbe unterscheiden. Diese Unterscheidung entspricht der Systematik der WKO und somit auch dem Geltungsbereich jener Kollektivverträge, welche diese für die Angestellten mit der GPA-djp und für die Arbeiter mit der GBH abschließt.¹⁹ Laut Beschäftigtenstatistik der WKO ging die Anzahl der Unternehmen in der Bauindustrie in den vergangenen Jahren von 143 Unternehmen im Jahr 2004 auf 85 Unternehmen im Jahr 2007 zurück. Dies entspricht einem Rückgang um 40 Prozent. Bereits in den Jahren zuvor fand in der Bauindustrie – bei gleichbleibenden Beschäftigtenzahlen – eine zunehmende Unternehmenskonzentration statt (vgl. Reitzner 2003: 236). Im Baugewerbe hingegen blieb die Anzahl der Unternehmen verhältnismäßig stabil. Im Jahresdurchschnitt 2007 verzeichnete das Baugewerbe 8.093 Unternehmen. Das Baugewerbe beschäftigt etwa drei Viertel, die Bauindustrie rund ein Viertel der Arbeitnehmer der gesamten Baubranche (KMU Forschung Austria 2009).

¹⁹ Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Klassifizierungsmöglichkeiten ergeben sich Unterschiede zwischen jenen Beschäftigtenzahlen, die sich aus dem Gültigkeitsbereich der jeweiligen Kollektivverträge ableiten lassen und den Daten des Hauptverbandes der Sozialversicherungsträger (HVB).

Im Hoch- und Tiefbau finden sich mehr als ein Viertel aller Unternehmen der Baubranche (28,4 Prozent), die zusammen knapp die Hälfte der dortigen Arbeitnehmer (48,9 Prozent) beschäftigen und rund 60 Prozent der Umsätze erwirtschaften (Statistik Austria 2007). Obwohl der Hoch- und Tiefbau überdurchschnittlich große Unternehmen aufweist, ist die Bauhauptbranche – wie das gesamte Bauwesen – größtenteils von einer kleinstbetrieblichen Struktur geprägt, d. h., die überwiegende Mehrheit der Betriebe (84,5 Prozent) beschäftigt weniger als zehn Beschäftigte (KMU Forschung Austria 2009). Die wenigen Mittel- und Großbetriebe im Bauwesen beschäftigen zusammen jedoch etwa 38 Prozent der Arbeitnehmer (Statistik Austria 2007).

Im Jahr 2008 waren im Hoch- und Tiefbau durchschnittlich 74.167 Arbeiter und 24.489 Angestellte beschäftigt.²⁰ Der Hoch- und Tiefbau ist – ebenso wie die gesamte Baubranche – in hohem Maße ein männerdominiertes Beschäftigungsfeld, sowohl im Arbeiterbereich (98,4 Prozent) als auch bei den Angestellten (72,2 Prozent). Unter den Angestellten ist der Anteil der weiblichen Beschäftigten mit 27,8 Prozent jedoch deutlich höher als jener unter den Arbeitern (1,6 Prozent) (HVB 2009).

5.1.2. Beschäftigungsstabilität und Fluktuation

Über das Jahr betrachtet schwankt die Beschäftigung in der Baubranche stark. Lediglich die Hälfte der Beschäftigungsverhältnisse erweist sich als stabil. Dies ergibt sich v. a. aus der hohen saisonal bedingten Erwerbsarbeitslosigkeit. Diese ist vor dem Hintergrund der verringerten Bautätigkeit in den Wintermonaten zu sehen sowie der damit zusammenhängenden Unternehmenspolitik, Arbeitnehmer das Jahr über nicht durchgehend zu beschäftigen (vgl. Guger et al. 2004: 42f.). Ein Indiz für diese Arbeitgeberstrategie ist die hohe Anzahl von Kündigungen durch Arbeitgeber (BUAK 2009a). Während in der Bauhauptbranche in den Monaten April bis inklusive November 2008 durchschnittlich 5.392 Beschäftigte beim AMS als arbeitssuchend gemeldet waren, waren es von Jänner bis März 2008 und im Dezember 2008 durchschnittlich 24.239 (AMS 2009). Davon ist jedoch ausschließlich der Arbeiterbereich betroffen. Die Beschäftigtenzahlen der Angestellten sind in dieser Sparte über das Jahr betrachtet relativ stabil (Statistik Austria 2009).

Die Baubranche – insbesondere der Hoch- und Tiefbau – ist darüber hinaus von einer hohen Beschäftigtenfluktuation gekennzeichnet. Diese ergibt sich einerseits aus der skizzierten saisonalen Erwerbsarbeitslosigkeit, andererseits spielt auch der Branchenwechsel der Beschäftigten eine Rolle. Insbesondere junge Arbeitnehmer, d. h. unter 25-Jährige, verlassen vergleichsweise häufig die Branche und wechseln in eine andere. So betrug der Anteil der beendeten Arbeitsverhältnisse der Arbeiter im Hoch- und Tiefbau in den Jahren 2000/2001 100

²⁰ Die Angaben beruhen auf Daten des HVB und umfassen die Beschäftigten in den ÖNACE 2008-Wirtschaftsklassen F41 (Hochbau) und F42 (Tiefbau). Die Angaben beziehen sich auf den Jahresdurchschnitt 2008. Die Zahl der Angestellten beinhaltet auch Beamte. Laut Auskunft der Statistik-Abteilung des HVB haben diese jedoch einen vernachlässigbaren Anteil an diesen Wirtschaftsklassen.

Die Gewerkschaft Bau-Holz hingegen geht für den Arbeiterbereich für das Jahr 2008 von durchschnittlich 90.895 Arbeitern im Gültigkeitsbereich des Kollektivvertrags für die Bauindustrie und das Baugewerbe aus. Diese Angaben beruhen auf Daten der Bauarbeiter-Urlaubs- und Abfertigungskasse, Angaben des Fachverbandes der Bauindustrie und der Bundesinnung Bau sowie Schätzungen der GBH.

Prozent, jener der neu begründeten lag bei 95 Prozent. Die hohe Fluktuation konzentriert sich hauptsächlich auf den Arbeiterbereich (vgl. Guger et al. 2004: 47ff.).

5.1.3. Arbeitsbedingungen

Insbesondere die Tätigkeiten von Arbeitern in der Baubranche zeichnen sich durch überdurchschnittlich hohe körperliche sowie psychische Belastungen aus. Dies lässt sich beispielsweise an der Anzahl der Arbeitsunfälle oder an der Dauer und dem Ausmaß von Arbeitsunfähigkeit ablesen. Die hohen Arbeitsbelastungen führen darüber hinaus jedoch auch zu einem doppelt so hohen Risiko der Frühpensionierung als in anderen Arbeiterbereichen (vgl. Krenn/Voigt 2004: 14ff.). Vor diesem Hintergrund schieden im Jahr 2008 67 Prozent der Arbeitnehmer der Baubranche vorzeitig aus dem Erwerbsleben aus (vgl. Schneeweiß 2008: 73). Eine Schweizer Studie belegt auch, dass die Sterberate unter Bauarbeitern im Vergleich zu anderen Arbeiterbereichen stark erhöht ist (vgl. Krenn/Voigt 2004: 19f.).

5.1.4. Zusammenfassung

Die Bauhauptbranche weist bestimmte Strukturen und damit Bedingungen auf, welche erheblichen Einfluss auf die gewerkschaftliche Mitgliederwerbung und damit auch auf die jeweiligen Strategien der untersuchten Gewerkschaften haben.

Ausgehend vom beinahe linearen Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und dem Grad der gewerkschaftlichen Organisierung (vgl. Müller-Jentsch 1997: 128f.) erschwert die hohe Anzahl an Klein- und Kleinstbetrieben und damit verbunden die geringe Anzahl an Betriebsräten v. a. im Baugewerbe sowohl im Arbeiter- als auch im Angestelltenbereich die gewerkschaftliche Mitgliederwerbung (BUAK 2009b).

Darüber hinaus ist v. a. im Arbeiterbereich von einer hohen Fluktuation der Beschäftigten auszugehen. Insbesondere die GBH steht daher vor der Herausforderung, ihre Mitglieder langfristig binden zu müssen. Anderenfalls steht die GBH vor dem Problem, die Beschäftigten in diesem Bereich im Laufe ihres Berufslebens aufgrund regelmäßiger Erwerbslosigkeit sowie häufiger Betriebs- oder Branchenwechsel wiederholt bzw. mehrmals gewinnen zu müssen.

5.2. Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier (GPA-djp)

5.2.1. Organisationsprofil

5.2.1.1. Mitglieder-domäne und Organisationskultur

Die GPA-djp entstand im Jänner 2007 aus der Fusion der Gewerkschaft der Privatangestellten (GPA) und der Gewerkschaft Druck, Journalismus, Papier (djp). Seither sind in der GPA-djp nicht nur Angestellte aus den unterschiedlichsten Branchen des privaten Sektors organisiert, sondern auch Arbeiter des grafischen Gewerbes sowie der Papier und Pappe verarbeitenden Industrie.²¹ Darüber hinaus umfasst die Mitglieder-domäne der GPA-djp Lehrlinge, Schüler

²¹ Eine Auflistung aller in der GPA-djp vertretenen Branchen findet sich auf der Webseite der GPA-djp unter: http://www.gpa-djp.at/servlet/ContentServer?pagename=GPA/Page/Index&n=GPA_2.2, Internetrecherche am 30.08.2009.

und Studierende sowie atypisch Beschäftigte, Karenzgeldbezieher, Zivil- und Präsenzdienstleistende (GPA-djp 2009). Im Gegensatz zu allen anderen österreichischen Gewerkschaften definiert die GPA-djp ihre Mitgliederdomäne – abgesehen von den jüngst hinzu gekommenen Arbeiterbereichen – nicht über die Branchenzugehörigkeit, sondern über die rechtliche Form des Arbeitsverhältnisses ihrer Mitglieder. Das heißt, das wesentliche Kriterium für die Zugehörigkeit zur GPA-djp ist das Angestelltenverhältnis. Daraus resultiert die große Heterogenität der GPA-djp. Denn sie vertritt – abgesehen von Angestellten in Betrieben des vormals öffentlichen Sektors, welche von der Gewerkschaft des Öffentlichen Dienstes (GÖD) vertreten werden – Angestellte aus allen Branchen. Diese verfügen u. a. über unterschiedliche gewerkschaftliche Traditionen. Die Heterogenität der Mitgliedschaft wird auch an der Anzahl der Kollektivverträge sichtbar, welche die GPA-djp mit der Arbeitgeberseite verhandelt. Gegenwärtig verhandelt die GPA-djp 138 österreichweit gültige Kollektivverträge. Darüber hinaus verhandelt sie Kollektivverträge für einzelne Bundesländer sowie branchenübergreifende Rahmenkollektivverträge. Daraus ergibt sich eine Gesamtzahl von 229 Kollektivverträgen (Stand August 2009) (ÖGB-Verlag 2009).

Die Mitgliederdomäne der GPA-djp zeichnet sich des Weiteren durch einen hohen Anteil an Dienstleistungsbranchen aus, in welchen ein Großteil der Beschäftigten Frauen sind. Der private Dienstleistungssektor ist ein expansiver Bereich, d. h., die Beschäftigtenzahlen haben in den vergangenen Jahrzehnten stark zugenommen. Darüber hinaus ist dieser Bereich durch eine zunehmende Atypisierung und Prekarisierung der Beschäftigungsverhältnisse gekennzeichnet (vgl. Traxler/Pernicka 2007: 212).

Die Mitgliederdomäne der GPA-djp prägt ihre Organisationskultur stark: Einerseits stellt die große Heterogenität eine dauerhafte Herausforderung für die Vereinheitlichung der Mitgliederinteressen dar (vgl. Traxler 1991: 350). Dies hat wiederum Auswirkungen auf die gewerkschaftliche Gremienarbeit. Andererseits sind mit der innerbetrieblichen Funktion und Position sowie mit dem sozialen Status von Angestellten historisch spezifische Überzeugungen und Werte verbunden (vgl. Braun/Fuhrmann 1970: 13ff.). Wengleich in den vergangenen Jahrzehnten eine sukzessive Angleichung von Arbeitern und Angestellten stattgefunden hat, wird gewerkschaftliche Organisierung durch die Einstellungen von Angestellten, die sich aus deren Arbeitssituation ableiten, bis in die Gegenwart erschwert (vgl. Kudera et al. 1983: 215f., Müller-Jentsch 1997: 127).

5.2.1.2. Organisationsgröße

Die GPA-djp hat 246.600 Mitglieder (Stand 2008)²² und ist damit gegenwärtig die mitgliederstärkste Gewerkschaft in Österreich. Angesichts des Sektorenwandels und der damit einhergehenden Ausweitung des Dienstleistungssektors hat die GPA-djp Mitte der 1970er-Jahre die

²² Die angeführten Daten beziehen sich auf Angaben der GPA-djp. Die vorliegenden Mitgliedszahlen umfassen auch inaktive, d. h. nicht erwerbstätige Mitglieder, wie etwa Erwerbsarbeitslose und Pensionisten. Es kann daher nur auf den Brutto-Organisationsgrad der GPA-djp geschlossen werden. Zu berücksichtigen ist auch eine gewisse statistische Unschärfe, die sich aus den teilweise ungenauen Abgrenzungen der Mitgliederdomäne GPA-djp von jener anderer Gewerkschaften ergeben, insbesondere der Gewerkschaft der Gemeindebediensteten (GdG) und der Gewerkschaft des Öffentlichen Dienstes (GÖD).

größte Arbeitergewerkschaft, die damalige Gewerkschaft der Metall- und Bergarbeiter, zahlenmäßig erstmals überholt (ÖGB 2009a).

Innerhalb der GPA-djp existieren rund 306 Vollzeitstellen (Stand 2008). In Mitarbeitern ausgedrückt sind das insgesamt 345 hauptamtlich Beschäftigte (Stand 2009), darunter 143 administrativ Beschäftigte und 202 Gewerkschaftssekretäre (GPA-djp 2009c).

5.2.1.3. Organisationsstruktur

Mit dem Organisationsentwicklungsprojekt „GPA Neu“, das im Juni 2000 am Sondergewerkschaftstag der GPA beschlossen wurde, veränderte die damalige GPA ihre Organisationsstruktur. In Hinblick auf die Mitgliederwerbung wurde damit erstmals eine klare Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten festgelegt (Interview GPA-djp 2 und 4). Seither umfasst die Struktur der GPA-djp vier Elemente – Wirtschaftsbereiche, Regionen, Interessengemeinschaften und Themenplattformen –, die über jeweils eigene Gremien verfügen. Für weibliche, junge sowie pensionierte Mitglieder existieren darüber hinaus zusätzliche Strukturen, welche die besonderen Interessen dieser Mitgliedergruppen bündeln sollen (GPA-djp 2006).

Die GPA-djp gliedert sich erstens in 25 Wirtschaftsbereiche. Diese sind für die Vorbereitung, die Durchführung und den Abschluss von Kollektivverträgen zuständig. Die Mitglieder der GPA-djp werden je nach Branchenzugehörigkeit ihres Betriebes bzw. entsprechend dem für sie geltenden Kollektivvertrag einem dieser Wirtschaftsbereiche zugeordnet. Die Branchenzugehörigkeit leitet sich aus Zugehörigkeit eines Betriebes zu einer der Sparten, Fachverbände bzw. sonstigen Untergliederungen der WKO ab (GPA-djp 2006).

Zweitens ist die GPA-djp in neun Regionen strukturiert, die im Wesentlichen den österreichischen Bundesländern entsprechen. Die GPA-djp-Regionen haben u. a. die Aufgabe, Gewerkschaftsmitglieder sowie Betriebsratsmitglieder zu werben, zu betreuen und zu organisieren. Auch die gewerkschaftliche Schulung und Ausbildung von Mitgliedern und Funktionären fällt in das Aufgabengebiet der Regionen (GPA-djp 2006).

Das dritte Strukturelement der GPA-djp sind die Interessengemeinschaften, die – unabhängig von der jeweiligen Branche – als Plattformen für Menschen in ähnlichen beruflichen Situationen fungieren (GPA-djp 2006). Damit sollen neue Zielgruppen angesprochen werden, die mittels traditioneller gewerkschaftlicher Organisation über Betriebsräte nicht erreicht werden. Im Gegensatz zu den Wirtschaftsbereichen können auch einfache Gewerkschaftsmitglieder, d. h. Mitglieder ohne Betriebsratsfunktion, in die Gremien der Interessengemeinschaften gewählt werden. Die Interessengemeinschaften stellen somit für bestimmte Arbeitnehmergruppen eine neue direkte Form dar, sich an gewerkschaftsinternen Entscheidungsfindungsprozessen zu beteiligen und ihre Interessen zu vertreten (Interview GPA-djp 1 und 4).

Die Themenplattformen stellen das vierte Element der Organisationsstruktur der GPA-djp dar. In diesem Rahmen haben Mitglieder die Möglichkeit, die inhaltliche Auseinandersetzung mit bestimmten Themen innerhalb der GPA-djp – entweder auf Bundesebene, auf regionaler Ebene oder in einem Wirtschaftsbereich – formal zu beantragen und an der Positionierung zu die-

sen Themen mitzuarbeiten (GPA-djp 2006). Abgesehen von einer Präsentation der Ergebnisse einer solchen Themenplattform im zuständigen Gremium sind in der Wahl- und Geschäftsordnung der GPA-djp jedoch keine weiteren organisationsinternen Konsequenzen einer solchen inhaltlichen Auseinandersetzung vorgesehen. Die Möglichkeit, sich über Themenplattformen in gewerkschaftsinterne Diskussionen einzubringen, wurde seit ihrer statutarischen Verankerung im Jahr 2000 praktisch kaum genutzt. Dies ist auch vor dem Hintergrund der mangelnden personellen Ressourcen für die organisationsinterne Betreuung der eingebrachten Themen zu sehen (GPA-djp 2009d).

5.2.2. Strategien der Mitgliedergewinnung

Die GPA-djp organisiert Beschäftigte in Branchen mit höchst unterschiedlichen Organisationsbedingungen. Die Betriebsratsdichte und der gewerkschaftliche Organisationsgrad der einzelnen Branchen variieren stark. Innerhalb der GPA-djp existieren Branchen mit einer traditionell hohen Betriebsratsdichte und einem hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad wie die Metallindustrie, die Sozialversicherung und der Finanzbereich. Ebenso umfasst die GPA-djp Bereiche, in denen nur eine Minderheit der Betriebe über einen Betriebsrat verfügt und ein vergleichsweise geringer Anteil der Beschäftigten Gewerkschaftsmitglied ist, wie beispielsweise im Handel, Gewerbe und Sozialbereich (GPA-djp 2009c). Trotz dieser Heterogenität verfolgt die GPA-djp gegenwärtig jedoch auch branchenübergreifende Strategien, um neue Mitglieder zu gewinnen.

Angesichts der dramatischen Mitgliederverluste und den erfolglos gebliebenen Mitgliedergewinnungsversuchen im Laufe der 1990er-Jahre wurde innerhalb der GPA-djp ein Diskussionsprozess in Gang gesetzt, der im Jahr 1997 in das Organisationsentwicklungsprojekt „GPA Neu“ mündete. Gewerkschaftliche Akteure aus der mittleren Führungsebene der damaligen GPA stellten ein Projektteam zusammen, das sich mit neuen gewerkschaftlichen Strategien und neuen Organisationsstrukturen beschäftigen sollte. Dieses Projektteam wurde in seiner Arbeit von einer externen Beraterfirma begleitet (Interview GPA-djp 2 und 4). Ein Interviewpartner beschreibt den Prozess der Bewusstwerdung der Dramatik der Mitgliederentwicklung innerhalb der GPA-djp folgendermaßen:

„[...] wir haben einzelne Jahre gehabt eben zwischen 1990 und vielleicht 2000, wo wir fast zweistellige Mitgliederverluste hatten. Also die GPA hat am Höchststand 350.000 Mitglieder gehabt und in manchen Jahren [...] fast 20.000 Mitglieder verloren und das war lange, lange Zeit sozusagen nicht wirklich ein Thema, das auf breiterer Ebene diskutiert wurde. Natürlich derjenige oder diejenige in der Mitgliederabteilung, die die Zahlen zusammengezählt hat, hat gesehen, dass es weniger sind, sozusagen, aber die Beitragsleistung der restlich Verbliebenen war immer noch so groß, dass es keine ökonomische Bedrohung gab für die Gewerkschaft. Und irgendwann ist es dann zum wirtschaftstechnischen sozusagen Break-Even-Point gekommen, wo die Einnahmen, die man gehabt hat, einfach nicht mehr ausgereicht haben, um die Leistungen, die man gehabt hat, zu finanzieren. Und in dem Zeitraum hat eigentlich zunächst einmal eine sehr starke Debatte begonnen. [...] Und es hat eine Zeit gedauert, bis man eigentlich gesagt hat, es wäre vernünftig, gegen den Mitgliederverlust und für die Organisation und

Werbung etwas zu tun. Und dass das Ganze in der Funktionärstruktur, in den Entscheidungsstrukturen wirklich ein Thema geworden ist, war ein langwieriger Prozess, ja. Und es hat auch sehr lange gedauert, um draufzukommen, dass sozusagen mehr vom gleichen Angebot nicht zu mehr Mitgliedern führt [...]“ (Interview GPA-djp 3).

Ein Interviewpartner aus der GPA-djp beschreibt den Entstehungsprozess des Organisationsentwicklungsprojektes „GPA Neu“ folgendermaßen:

„[...] Wie wir dann gesagt haben, dass wir so was von hinunter gerasselt sind bei der Mitgliederentwicklung. [...] Und wie wir dann gesagt haben, wir müssen etwas anderes machen. Wir müssen die Organisation ändern. Und da hat es Beharrungskräfte gegeben, das war atemberaubend. [...] Also in der hauptberuflichen Struktur wäre das nicht gelungen und es hat ganz, ganz viele Bündnisse gegeben von Schlüsselpersonen mit vielen ehrenamtlichen Funktionärinnen und Funktionären, die das Manko in der Gewerkschaft am eigenen Leib verspürt haben aufgrund betrieblicher Prozesse. Und da ist es dann gelungen, einen doch in weiten Funktionärskreisen gewissen Druck zu erzeugen, der dann dazu geführt hat, dass [...] die Diskussionsprozesse über die Veränderung möglich wurden [...]“ (Interview GPA-djp 4).

Mit dem Beschluss am Sondergewerkschaftstag im Juni 2000 wurde das Organisationsentwicklungsprojekt „GPA Neu“ mit einer neuen Geschäfts- und Wahlordnung strukturell verankert (GPA 2000). Damit wurde erstmals auch eine organisationsinterne Aufgabenteilung festgelegt. Seither liegt die Mitgliedergewinnung, d. h. die Organisierung und Werbung neuer Mitglieder, hauptsächlich im Zuständigkeitsbereich der GPA-djp-Regionen und damit in der Verantwortung der Regionalsekretäre (GPA-djp 2006). Wenngleich formal auch andere Organisationseinheiten der GPA-djp für die Gewinnung neuer Mitglieder verantwortlich sind, liegt der Schwerpunkt bei der Mitgliedergewinnung auf regionaler Ebene (Interview GPA-djp 2). Mitgliedergewinnung wird seither in der Geschäfts- und Wahlordnung der GPA-djp als Aufgabe der Regionen sowie der Interessengemeinschaften und der Betriebsgruppen – und damit de facto als Aufgabe der Betriebsräte – definiert (GPA-djp 2006).

In den Interviews mit Akteuren aus der GPA-djp kam zum Ausdruck, dass die Bedeutung der Mitgliedergewinnung im Zuge des Organisationsentwicklungsprojektes im Laufe der 1990er-Jahre gestiegen ist. Mitgliedergewinnung wurde zwar auch für die Jahre vor der Organisationsreform im Jahr 2000 – die GPA war zum damaligen Zeitpunkt in Sektionen strukturiert – als bedeutsam eingestuft. Jedoch wurde in den Interviews die mit der Organisationsreform einhergehende organisationsinterne Aufgabenteilung als entscheidender Schritt hervorgehoben, um Mitgliedergewinnung als gewerkschaftliche Aufgabe innerhalb der Organisation institutionell zu verankern. Vor der Organisationsreform galt Mitgliedergewinnung als Nebenprodukt gewerkschaftlicher Arbeit – nicht zuletzt aufgrund gut funktionierender Mitgliederwerbung, v. a. mittels betriebsrätlicher Strukturen in großen Industriebetrieben (Interview GPA-djp 2 und 4). Ein Interviewpartner dazu:

„[...] In der GPA war das Problem sozusagen, dass viele sich für sehr viel zuständig gefühlt haben und jeder für sich entschieden hat, wo er seinen Schwerpunkt setzt. Und

das, was immer zu kurz gekommen ist, war sozusagen wirklich diese Organisationsarbeit und Mitgliedergewinnung. Das war meistens ein Nebenprodukt. [...] Das hat vor Jahrzehnten möglicherweise ganz gut funktioniert, in einigen Bereichen, war das sozusagen ein Selbstläufer sozusagen. Aber irgendwann einmal hat es dann nicht mehr funktioniert und wir sind mit sinkenden Mitgliedszahlen konfrontiert worden [...]“ (Interview GPA-djp 2).

Trotz des Organisationsentwicklungsprojektes „GPA Neu“ hielt der Mitgliederschwund an. Die GPA-djp entwickelte daraufhin in den Jahren 2005/2006 das Konzept der Zukunftsprojekte. Damit wurde Mitgliedergewinnung – neben der regionalen Ebene – zusätzlich in bestimmten Branchen als Projekt organisiert. In diesem Rahmen wurde die zentrale Steuerung verstärkt und zentrale Ressourcen zur Verfügung gestellt (Interview GPA-djp 2). Ein Interviewpartner beschreibt die Organisation von Mitgliedergewinnung als Projekt als Herausforderung für die gewerkschaftliche Alltagsarbeit:

„[...] Ein [...] wichtiger Punkt ist, dass wir dann vor einiger Zeit dazu übergegangen sind, Mitgliedergewinnung sehr stark auch als Projekt zu definieren, zunächst einmal in Form der Zukunftsprojekte. Dass aber immer klar war, dass Mitgliedergewinnung kein Projekt sein darf, sondern vielleicht in bestimmten Bereichen als Projekt aufgesetzt werden muss, aber dann in die Alltagsarbeit übergehen muss. Und das gelingt nur zum Teil. Also ich glaub wir sind relativ gut unterwegs, wo es um die Abwicklung eines Projektes geht, ja. Aber wenn es dann darum geht, dass aus diesem Projekt Kontinuität wird, da ist es dann schon schwieriger“ (Interview GPA-djp 2).

Ein anderer Interviewpartner beschreibt die Entwicklung der Zukunftsprojekte:

„[...] Es war damals das Ziel (mit den Zukunftsprojekten, Anm. d. A.) eigentlich neue Ansätze auszuprobieren. Und mittlerweile haben sich diese neueren Ansätze auch schon zu quasi Standardprojekten entwickelt. Das sind im Wesentlichen betriebliche Werbeprojekte, wo wir die Betriebsräte unterstützen [...]“ (Interview GPA-djp 1).

Mit dem gegenwärtigen Organisationsentwicklungsprojekt „Chance 2010“ erarbeitete die GPA-djp im Jahr 2007 weitergehende Strategien mit dem Ziel, die gesamte Organisation auf Wachstum auszurichten und die Zahl der Mitglieder bis zum Ende des Jahres 2013 auf insgesamt 300.000 zu erhöhen. Damit strebt die GPA-djp einen Mitgliederzuwachs um mehr als 22 Prozent an. Die Beitragseinnahmen sollen um mehr als elf Prozent erhöht werden. Um diese Ziele zu erreichen, setzt die GPA-djp in ihren jährlichen Arbeitsprogrammen fortan Schwerpunkte in der Mitgliedergewinnung. Sogenannte Zukunftsbranchen und Zielkonzerne werden definiert, in denen die GPA-djp ihre personellen und finanziellen Ressourcen im jeweils darauf folgenden Jahr konzentrieren wird. Darüber hinaus wurden Mitgliedererhaltungs- und

bindungsmaßnahmen festgelegt (GPA-djp 2008).²³ Ein Interviewpartner beschreibt das Vorhaben „Chance 2010“ so:

„[...] Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Arbeitsprogrammplanung, also unabhängig von den Zukunftsprojekten. Also es gibt einen sehr starken Fokus in der Arbeitsprogrammplanung auf die Mitgliedergewinnung, ja, und es gibt auch Vorgaben, in welchen Bereichen wir uns um Mitgliedergewinnung besonders bemühen müssen. Das können einerseits Bereiche sein, die für die Kollektivvertragspolitik wichtig sind. Das können Bereiche sein, die ansonsten politisch wichtig sind. Das können Bereiche sein, die auch sozusagen für unsere Positionierung innerhalb des ÖGB wichtig sind. Aber solche taktischen und strategischen Überlegungen werden einfach Jahr für Jahr angestellt und dann jene Bereiche definiert, auf die wir uns besonders konzentrieren wollen. Und im Zusammenhang mit dem Forum Chance 2010 haben wir sowieso für einen längeren Zeitraum die Bereiche bezeichnet, wo wir uns besonders in der Mitgliedergewinnung engagieren möchten“ (Interview GPA-djp 2).

Als Zukunftsbranchen definiert die GPA-djp solche Branchen, in denen sie einerseits bereits über Wissen verfügt, das für die Gewinnung neuer Mitglieder notwendig scheint, sowie andererseits über einen gewissen Organisationsgrad. Dabei handelt es sich einerseits um Branchen, in welchen an die bestehende Zusammenarbeit mit Betriebsräten angeknüpft werden kann: Für das Jahr 2009 hat die GPA-djp ihren Schwerpunkt auf die Sozialversicherung, auf Elektroversorgungsunternehmen, Banken, Sparkassen, Versicherungen sowie ausgewählte Industriebetriebe in der Elektro- und Bauindustrie gelegt. Andererseits handelt es sich um zukünftig vergleichsweise stärker bzw. schneller wachsende Branchen: Dabei hat die GPA-djp ihren Schwerpunkt für das Jahr 2009 auf die Bereiche Telekommunikation, Medien, Forschung/Bildung/Kultur, Logistik, Gesundheit und Soziale Dienstleitungen sowie den Bereich der Schüler und Studierenden gelegt. Zielkonzerne zeichnen sich dadurch aus, dass sie einer der definierten Zukunftsbranche angehören und über ein hohes Werbepotenzial sowie über eine hohe strategische Bedeutung für die GPA-djp und den jeweiligen Wirtschaftsbereich verfügen (GPA-djp 2008). Für das Jahr 2009 hat die GPA-djp elf Zielkonzerne in verschiedenen (Zukunfts-)Branchen festgelegt – darunter auch die Baubranche. Das bedeutet, die GPA-djp konzentriert ihre Strategien auf Branchen und Betriebe, die bereits über Betriebsräte verfügen und in welchen an eine bestehende Kooperation mit diesen angeknüpft werden kann. Betriebe ohne Betriebsrat stellen keinen Schwerpunkt der gegenwärtigen GPA-djp Strategien dar (GPA-djp 2008). Ein Interviewpartner aus der GPA-djp beschreibt den Hintergrund dieser Schwerpunktsetzung folgendermaßen:

„[...] Weil ich hab so ein großes Potenzial mit den Betriebsräten, die ich habe [...]. Ich hab einfach nur schlechte Organisationsgrade. Und dass ich mir die Mühsal antue (einen unorganisierten Betrieb zu organisieren, Anm. d. A.) steht in keinem Verhältnis [...]

²³ Die „Visionen 2010“ und die damit verbundenen Strategien wurden erstmals vom GPA-djp-Bundesvorstand vom 27. bis 28.11.2007 beschlossen. Mit dem Arbeitsprogramm 2009 beschloss der GPA-djp-Bundesvorstand ein Jahr später die Verlegung der Zielerreichung auf Ende des Jahres 2013. Ursprünglich sollte das gesteckte Ziel von insgesamt 300.000 Mitgliedern bis Dezember 2010 realisiert werden.

zu dem, wenn ich dieselbe Energie investiere [...] (in einem organisierten Betrieb, Anm. d. A.) mit 1.400 Leuten und mit 400 Mitgliedern. Da kann ich noch 1.000 werben und brauch keinen Betriebsrat organisieren. [...] Da (in einem unorganisierten Betrieb, Anm. d. A.) muss ich zuerst einen Betriebsrat wählen. Da muss ich zuerst schauen, dass ich das kriege, muss den Widerstand der Geschäftsführung in Kauf nehmen. [...] Und für das sag ich, für das würde ich die Ressourcen nicht einsetzen“ (Interview GPA-djp 5).

Die finanziellen Ausgaben der GPA-djp für Mitgliedergewinnungsmaßnahmen betragen im Jahr 2008 rund 2,5 Prozent der Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen (GPA-djp 2009d). Grundsätzlich sind alle Regionalsekretäre in der GPA-djp für Mitgliedergewinnung zuständig. Darüber hinaus umfasst die Marketing-Abteilung in der GPA-djp-Zentrale sieben hauptamtlich Beschäftigte (Stand Oktober 2009). Das entspricht knapp über zwei Prozent der hauptamtlichen personellen Ressourcen der GPA-djp. Die Marketing-Abteilung ist u. a. für die Durchführung von Mitgliedergewinnungsprojekten und -kampagnen zuständig – wie etwa der Zukunftsprojekte und der sogenannten Aktionswochen (vgl. 5.2.2.4. Kampagnenstrategie). Zwei Mitarbeiter dieser Abteilung sind für die Begleitung betrieblicher Werbeprojekte zuständig, drei Mitarbeiter für Grafik und Layout unterschiedlicher Druckwerke. Eine Mitarbeiterin betreut die Serviceangebote für GPA-djp-Mitglieder (vgl. 5.1.2.2. Dienstleistungsstrategie) (GPA-djp 2009e).

5.2.2.1. Betriebsratsstrategie

Die Geschäfts- und Wahlordnung der GPA-djp sieht die Bildung von gewerkschaftlichen Betriebsgruppen vor. Die Betriebsgruppe hat v. a. die Aufgabe Gewerkschaftsmitglieder zu werben und die Kommunikation zwischen der GPA-djp und den Mitgliedern im jeweiligen Betrieb zu unterstützen (GPA-djp 2006). De facto werden gewerkschaftliche Betriebsgruppen jedoch nur selten und wenn, dann am ehesten in Konfliktsituationen aktiviert. Die gewerkschaftliche Aktivität im Betrieb beschränkt sich daher in den meisten Fällen auf die Aktivität der gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte. Das bedeutet, die Etablierung von Betriebsgruppen fällt in den meisten Fällen mit der Gewerkschaftsmitgliedschaft des/der jeweiligen Betriebsratsvorsitzenden zusammen. Das heißt, aufgrund des hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrades unter Betriebsräten – rund 64 Prozent aller Betriebsräte im Zuständigkeitsbereich der GPA-djp sind Gewerkschaftsmitglieder²⁴ – herrscht ein gewisser Automatismus, dass Betriebsräte als „Gewerkschafter im Betrieb“ angesehen werden (GPA-djp 2009d). Die Betreuung und Arbeit mit Betriebsräten ist im Wesentlichen Aufgabe der Regionalsekretäre. Bei betrieblichen Werbeprojekten werden diese durch die Marketing-Abteilung unterstützt (GPA-djp 2009e).

Die Umsetzung jener Wachstumsstrategie, die im Vorhaben „Chance 2010“ enthalten ist, impliziert die Zusammenarbeit mit bestehenden Betriebsratskörperschaften. Um eine stärkere

²⁴ Die Angaben stammen von der GPA-djp. Die Gesamtzahl der Betriebsräte bezieht sich auf Erhebungen vom September 2009, die Anzahl der gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitglieder auf September 2008. Daraus ergibt sich eine statistische Ungenauigkeit. Dennoch lässt sich in diesem Zusammenhang eine aussagekräftige Tendenz ableiten.

Bindung der Betriebsräte an die Organisation zu erreichen und dadurch die gewerkschaftliche Mitgliederwerbung zu deren Anliegen zu machen, hat die GPA-djp eine Kategorisierung der organisierten Betriebe nach Organisationsgrad vorgenommen. In den GPA-djp-Arbeitsprogrammen für die Jahre 2008 sowie 2009 wird dieses Vorhaben als „Neuer Pakt“ mit den Betriebsräten und Funktionären bezeichnet. Im Mittelpunkt dieser Strategie steht der instrumentelle Tausch zwischen der GPA-djp und ihren Betriebsräten. Das gewerkschaftliche Leistungsangebot für Betriebsräte ist seither nach gewerkschaftlichem Organisationsgrad gestaffelt. Auf diese Weise sollen Anreize für Betriebsräte geschaffen werden, damit diese in ihren Betrieben mehr Gewerkschaftsmitglieder werben (GPA-djp 2008). Ein Interviewpartner fasst den Hintergrund dieser Strategie zusammen:

„[...] es zeigt sich halt, dass in vielen Fällen Betriebsratskörperschaften oder einzelne Betriebsräte nicht in der Lage oder auch nicht willens sind, diese Organisationsarbeit zu leisten. [...] Die sehen sich in erster Linie als betriebliche Interessenvertretung, aber nicht als gewerkschaftliche Akteure. Die, die Gewerkschaft als dritte Partei sehen, so als Dienstleister, die ihn unterstützt oder sie unterstützt bei der täglichen Betriebsratsarbeit, aber wo das gewerkschaftliche Selbstverständnis in der Körperschaft nicht so ausgeprägt ist [...] (Interview GPA-djp 1).

Darüber hinaus existieren spezielle Werbeinitiativen. In bestimmten Betrieben bzw. Unternehmen werden eigens zur Werbung neuer Gewerkschaftsmitglieder geschulte Mitarbeiter eingestellt. Diese Mitarbeiter sind organisatorisch bei der jeweiligen Betriebsratskörperschaft angesiedelt, werden vom Unternehmen bezahlt und bekommen für die Zeit nach der gewerkschaftlichen Werbeinitiative eine Einstellungszusage vom Unternehmen. Grundlage dieser Werbestrategie ist eine Vereinbarung mit dem jeweiligen Unternehmensmanagement (Interview GPA-djp 1 und 6). Diese Strategie wird zum Zeitpunkt der Erhebung auch in der Bauindustrie verfolgt: Bei einem der – gemessen an der Beschäftigtenzahl – größten Unternehmen der Bauindustrie hat die GPA-djp in Kooperation mit dem Management im Jahr 2007 eine solche Werbeinitiative für die Dauer von zwei Jahren vereinbart. Bei zwei weiteren Unternehmen der Bauindustrie wird gegenwärtig das Potenzial überprüft sowie eine Werbestrategie entwickelt (GPA-djp 2008). Diese neue Strategie der „embedded“, d. h. im jeweiligen Betrieb verankerter Werber, zielt auf die kurzfristige Gewinnung neuer Mitglieder und wird als Professionalisierung der gewerkschaftlichen Mitgliedergewinnung betrachtet. Als Hintergrund für diese Strategie werden die massiven Mitgliederverluste – diese waren in der Bauindustrie innerhalb der GPA-djp am zweitgrößten – sowie die mangelnde Werbeaktivität von Betriebsräten genannt. Darüber hinaus wird als Grund das vorhandene Mitgliederpotenzial angeführt. Ein Interviewpartner erläutert diese Strategie so:

„[...] dass es wirklich Professionisten gibt, die dafür geschult sind, im Prinzip nichts anderes zu tun, als Gewerkschaftsvertrieb zu machen, ja, also um sozusagen im betriebswirtschaftlichen Deutsch zu sprechen. [...] Also wir brauchen in dem Fall in Unternehmen, ja wo es über die politische Schiene der Betriebsräte nicht funktioniert, einen Vertrieb für Gewerkschaft und Mitgliedschaften“ (Interview GPA-djp 6).

Angesichts der kleinteiligen Branchenstruktur und des dadurch eingeschränkten Mitgliederpotenzials setzt die GPA-djp diese Strategie im Baugewerbe nicht ein (Interview GPA-djp 6).

5.2.2.2. Dienstleistungsstrategie

Neben der Betriebsratsstrategie verfolgt die GPA-djp die Strategie, Mitglieder mit selektiven Dienstleistungsangeboten zu gewinnen. Dazu zählen individuelle Rechtsberatung, Unterstützungsleistungen in bestimmten Lebenslagen und diverse Versicherungsleistungen. Mit der GPA-djp-Card werden auch vergünstigte Urlaubs- und Einkaufsmöglichkeiten angeboten. Darüber hinaus stehen GPA-djp-Mitgliedern – wie allen ÖGB-Mitgliedern – die Serviceangebote der ÖGB-Card zur Verfügung (GPA-djp 2009b).

Für die Verwaltung und die Betreuung der GPA-djp-Card ist eine hauptamtlich Beschäftigte zuständig. Die Ausgaben für Dienstleistungen betragen im Jahr 2008 rund zehn Prozent der Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen. Ein Zehntel davon wurde für Versicherungsleistungen aufgewendet (GPA-djp 2009d). Angesichts des wachsenden ökonomischen Drucks wurden die Ausgaben für Dienstleistungen in den vergangenen Jahren jedoch – verstärkt mit dem Organisationsentwicklungsprojekt „Chance 2010“ ab dem Jahr 2005 – reduziert (GPA-djp 2009d).

5.2.2.3. Partizipationsstrategie

Mit den Interessengemeinschaften schuf die GPA-djp im Zuge der Organisationsreform „GPA Neu“ im Jahr 2000 eine neue Beteiligungsstruktur für bestimmte (potenzielle) Mitgliedergruppen und interessierte Nicht-Mitglieder. Zum Zeitpunkt der Erhebung richteten sich die Interessengemeinschaften hauptsächlich an atypisch Beschäftigte, Fach- und Führungskräfte, Außendienstmitarbeiter, Beschäftigte im Sozialbereich und in der IT-Branche sowie Beschäftigte mit Migrationshintergrund. Diese Struktur soll diesen Zielgruppen – auch ohne Betriebsratsmandat – die Möglichkeit eröffnen, an gewerkschaftsinternen Entscheidungsfindungsprozessen mitzuwirken. Damit verfolgt die GPA-djp das Ziel, fehlende betriebliche bzw. betriebsrätliche Strukturen durch gewerkschaftsinterne Partizipationsangebote zu kompensieren (vgl. Pernicka 2005: 97, Flecker et al. 2006: 300ff.).

Ursprünglich stieß die Integration neuer Beschäftigtengruppen innerhalb der Organisation auf große Skepsis und Ablehnung, da mit der Einbindung einfacher Mitglieder in gewerkschaftliche Gremien ein Tabubruch verbunden war. Mitbestimmung innerhalb des ÖGB war bis zu diesem Zeitpunkt ausschließlich Betriebsräten vorbehalten (vgl. Traxler/Pernicka 2006: 99):

„Ich glaub, dass es als Defizit (angesehen wurde, Anm. d. A.), dass, wenn du dich in der Gewerkschaft als Mitglied beteiligen willst, dass das nur über die Betriebsratsstrukturen möglich war. Und dass es abseits davon eigentlich wenig bis gar nichts gegeben hat. Und das ist als Defizit glaub ich schon erkannt worden. Also der Beteiligungsaspekt, der Aspekt der Öffnung der Gewerkschaft über die Betriebsratsstruktur hinaus zu den Mitgliedern ist sicherlich (bei der Gründung der Interessengemeinschaften, Anm. d. A.) im Vordergrund gestanden. Auch mit dem Ziel neuer Mitgliedergruppen anzusprechen [...]“ (Interview GPA-djp 1).

Um einen ersten Zugang zu diesen neuen Zielgruppen zu finden, stehen bestimmte Dienstleistungen der Interessengemeinschaften – wie eine rechtliche Erstberatung und spezifische Informationen in Form von Newslettern – auch Nicht-Gewerkschaftsmitgliedern offen (GPA-djp 2009a). Die Interessengemeinschaften haben jedoch – neben der Bildung von Netzwerken und der Durchführung von Kampagnen – auch die Aufgabe, Mitglieder zu werben (GPA-djp 2006). Im Jahr 2008 verfügten die sieben bundesweiten Interessengemeinschaften der GPA-djp über 0,2 Prozent der Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen sowie über ein Prozent der hauptamtlich Beschäftigten. Darüber hinaus sind Teile der Kapazitäten von Regionalsekretären für die Betreuung der regionalen Interessengemeinschaft vorgesehen (GPA-djp 2009c).

In der Baubranche kam die Partizipationsstrategie der GPA-djp bisher nicht zur Anwendung. Daher wird sie im Rahmen des anschließenden Vergleichs der Gewerkschaftsstrategien nicht mehr behandelt.

5.2.2.4. Kampagnenstrategie

Ein weiterer Teil des Organisationsentwicklungsprojektes „Chance 2010“ ist die Durchführung bundesweiter Informationskampagnen („Aktionswochen“). Diese verfolgen v. a. das Ziel, mit einem bestimmten politischen oder arbeitsrechtlichen Thema die gewerkschaftliche Präsenz vor Ort im Arbeitsalltag von (potenziellen) Mitgliedern sowie im öffentlichen Raum zu erhöhen. Die Kampagnenstrategie der GPA-djp konzentriert sich dabei auf Bereiche bzw. Orte, die über ein hohes Mitgliederpotenzial verfügen (GPA-djp 2008).

Bisher wurden derartige Informationskampagnen vorwiegend im öffentlichen Raum – auf Einkaufsstraßen und in Einkaufszentren –, aber auch auf betrieblicher Ebene wie etwa bei Betriebsversammlungen zur Mitgliedergewinnung eingesetzt. Im Zuge der Aktionswochen sollen potenzielle Mitglieder über gewerkschaftliche Leistungen wie beispielsweise das Urlaubs- und Weihnachtsgeld informiert werden (GPA-djp 2008). Innerhalb der GPA-djp ist die Marketing-Abteilung u. a. für die Planung und Durchführung derartiger Kampagnen zuständig.

5.3. Gewerkschaft Bau-Holz (GBH)

5.3.1. Organisationsprofil

5.3.1.1. Mitglieder-domäne und Organisationskultur

Die GBH organisiert Arbeiter und Lehrlinge in der Bau- und Holzindustrie sowie im Bau- und Holzgewerbe (GBH 2009).²⁵ Sie verhandelt für ihre Mitglieder 34 bundesweite Kollektivverträge. Darin sind acht Heimarbeitsstarife enthalten. Inklusive der bundesländer- und branchenspezifischen Abschlüsse verhandelt die GBH insgesamt 64 Kollektivverträge (Stand August 2009). Darüber hinaus existieren für die Baubranche Zusatzkollektivverträge für Baulose, d. h. für temporäre Baustellenarbeiten, an welchen unterschiedliche Unternehmen betei-

²⁵ Eine Auflistung aller in der GBH vertretenen Branchen und Berufsgruppen gibt es auf der Webseite der GBH unter: http://www.bau-holz.at/servlet/ContentServer?pagename=GBH/Page/GBH_Index&n=GBH_4.1.d, Internetrecherche am 30.08.2009.

ligt sind (ÖGB-Verlag 2009). Die Heterogenität der Mitgliedschaft der GBH ist daher wesentlich geringer als im Fall der GPA-djp.

Trotz der relativ großen Homogenität gibt es auch Unterschiede zwischen Mitgliedergruppen der GBH. Abgesehen von den verschiedenen Tätigkeiten der in der GBH vertretenen Berufsgruppen existieren unterschiedliche gewerkschaftliche Traditionen. In Bezug auf die gewerkschaftliche Mitgliedererwerbungsleistung besteht der größte Unterschied aufgrund der Betriebsgröße zwischen dem industriellen und dem gewerblichen Bereich. Denn mit der Betriebsgröße nimmt auch die Verbreitung betriebsrätlicher Strukturen zu (ÖGB 2009b). Daher existiert in den meisten Industriebetrieben ein Betriebsrat, in Gewerbebetrieben hingegen nur selten. Ebenso ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad im gewerblichen Bereich weitaus niedriger als in industriellen Großbetrieben (GBH 2009d).

Die Mitglieder-domäne der GBH ist durch männlich dominierte Arbeiterbereiche gekennzeichnet. Angesichts der Internationalisierung der Wirtschaft und der damit verbundenen Verlagerung der Produktion schrumpft der österreichische Industriesektor seit den 1970er-Jahren. Dadurch nehmen einerseits die Beschäftigtenzahlen in den Branchen und Berufsgruppen, welche die GBH vertritt, ab. Andererseits kam es im Produktionssektor zu einer Verschiebung hin zum Angestelltenbereich, d. h., klassische (überwiegend manuelle) Arbeitertätigkeiten wurden durch den technologischen Wandel in Angestelltentätigkeiten umgewandelt (vgl. Traxler/Pernicka 2007: 212).

5.3.1.2. Organisationsgröße

Die GBH liegt mit 122.075 Mitgliedern (Stand 2008)²⁶ im großem Mittelfeld der österreichischen Gewerkschaften. Von insgesamt neun österreichischen Gewerkschaften liegt die GBH an sechster Stelle (ÖGB 2009a).²⁷

Der anhaltende Mitgliederschwund und der damit verbundene steigende ökonomische Problemdruck hatten innerhalb der GBH einen drastischen Personalarückgang zur Folge (vgl. Schneeweiß 2008: 26f.). Mitte der 1990er-Jahre hatte die GBH noch 165 Mitarbeiter. Mittlerweile beschäftigt die GBH insgesamt nur noch 103 hauptamtliche Mitarbeiter (Stand September 2009). Das entspricht 95 Vollzeitstellen, davon 45 im administrativen Bereich und 50 im Bereich der Gewerkschaftssekretäre (GBH 2009c).

5.3.1.3. Organisationsstruktur

Die GBH verfügt – im Vergleich zur GPA-djp – über eine schmalere Organisationsstruktur. Die Organisation gliedert sich räumlich in neun Landesorganisationen, darüber hinaus existieren Ortsgruppen und Zahlstellen sowie Gebiets- und Bezirksgruppen. Auf Bundesebene werden die laufenden Geschäfte vom Bundessekretariat geführt, auf regionaler Ebene von den

²⁶ Die angeführten Daten beziehen sich auf Angaben der GBH. Die vorliegenden Mitgliedszahlen umfassen auch inaktive, d. h. nicht erwerbstätige Mitglieder, wie etwa Erwerbsarbeitslose und Pensionisten. Es kann daher nur auf den Brutto-Organisationsgrad der GBH geschlossen werden.

²⁷ Mit den Fusionen zwischen der Gewerkschaft der Gemeindebediensteten (GdG) und der Gewerkschaft Kunst, Medien, Sport, freie Berufe (KMSfB) sowie zwischen der Gewerkschaft Metall-Textil-Nahrung (GMTN) mit der Gewerkschaft der Chemiarbeiter (GdC) im Jahr 2009 reduziert sich die Anzahl österreichischer Gewerkschaften auf sieben.

Landessekretariaten. Fachlich ist die GBH in betriebs-, berufs- und branchenspezifische Gremien unterteilt, die nach Ermessen der organisatorischen Notwendigkeit von der jeweiligen Landesorganisation gebildet werden können. Gleiches gilt für die Bildung von Gebiets- und Bezirksgruppen. Das bedeutet, es handelt sich um eine relativ zentralistische Organisationsstruktur. Für weibliche, junge sowie pensionierte Mitglieder existieren darüber hinaus eigene Gremien und Abteilungen, welche die besonderen Interessen dieser Mitgliedergruppen vertreten sollen (GBH 2006a).

Die Delegierten zu den Landeskonferenzen werden seit dem letzten Gewerkschaftstag der GBH im Jahr 2006 in Mitgliederversammlungen gewählt, die in allen Bundesländern vom jeweiligen Gebiets-, Bezirks- bzw. Ortsausschuss im Einvernehmen mit dem Landessekretariat einberufen werden. Formal gesehen können daher auch einfache Mitglieder über die Delegierten in den Landeskonferenzen mitbestimmen. Bisher wurden die Mitgliederversammlungen jedoch nur von wenigen Mitgliedern besucht (GBH 2009c).

Mitgliedergewinnung wird in der Geschäftsordnung der GBH zum einen als allgemeine Gewerkschaftsaufgabe, zum anderen als besondere Aufgabe der Frauen- sowie der Pensionistenabteilung definiert (GBH 2006a, GBH 2006b, GBH 2006c).

5.3.2. Strategien der Mitgliedergewinnung

Die GBH organisiert im Vergleich zur GPA-djp eine homogenere Mitgliederschaft. Dennoch existieren – wie im Falle der GPA-djp – Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen hinsichtlich des gewerkschaftlichen Organisationsgrads und der Betriebsratsdichte. So verfügt die Baubranche, die Holz verarbeitende, die Stein- und die keramische Industrie über einen traditionell hohen gewerkschaftlichen Organisationsgrad und eine hohe Betriebsratsdichte. Das Holzgewerbe ist hingegen sowohl in Bezug auf die Mitglieder als auch die betriebsrätlichen Strukturen schwach organisiert (GBH 2009d).

Vor dem Hintergrund des anhaltenden Mitgliederschwundes und des durch die BAWAG-ÖGB-Krise verstärkten finanziellen Problemdrucks entwickelte die GBH im Jahr 2006 das Organisationsentwicklungsprojekt „Fit für die Zukunft“. Damit sollte ein Diskussionsprozess über grundsätzliche gewerkschaftspolitische Zielvorstellungen in Gang gesetzt und Strategien für eine Trendumkehr festgelegt werden (GBH 2007).

Aus den Interviews mit Akteuren aus der GBH ging hervor, dass die GBH in der Vergangenheit zahlreiche Mitgliederwerbekampagnen durchführte. Die hauptamtlichen Sekretäre der GBH standen in Bereichen ohne betriebsrätliche Strukturen häufig in direktem Kontakt zu den Mitgliedern und verfügten daher über umfassende Kompetenzen in der Mitgliedergewinnung. Trotz intensiver Werbekampagnen und der Mitgliedernähe der hauptamtlichen Sekretäre konnte jedoch oftmals nur eine kurzfristige Mitgliederentwicklung erreicht werden. Von den befragten Akteuren wurde durchgehend problematisiert, dass in diesem Zusammenhang keine grundsätzliche Ursachenforschung in Hinblick auf den anhaltenden Mitgliederschwund betrieben wurde. Reflexion und Diskussion im Sinne einer nachhaltigen Mitgliederentwicklung fanden vor der Entwicklung des Organisationsentwicklungsprojektes „Fit für die Zu-

kunft“ kaum statt (Interview GBH 1, 2 und 3). Ein Interviewpartner beschreibt den Diskussionsprozess im Vorfeld des Organisationsentwicklungsprojektes folgendermaßen:

„[...] bis zu diesen Jahren (gemeint sind die Jahre 2006/2007, Anm. d. A.) hat sich die Gewerkschaft Bau-Holz als Serviceeinrichtung verstanden. Wir haben sozusagen Mitgliederwerbung mit Argumenten betrieben: Du bist bei uns Mitglied und du bekommst dafür von uns. [...] Das war so die Strategie, die eh alle Gewerkschaften in Wirklichkeit in der Vergangenheit in Österreich gegangen sind. Und diese Strategie ist allerdings in den letzten Jahren, zehn Jahren, insofern ins Wanken geraten, als wir an und für sich diese Leistungen, die wir versprochen haben, in Wirklichkeit aufgrund der zurückgehenden Ressourcen nicht mehr leisten konnten. [...] Und, ja, im Jahr 2007, als wir unseren Organisationsentwicklungsprozess eingeleitet haben, [...] wo wir gesagt haben, wir müssen uns komplett neu aufstellen. [...] und in diesem Organisationsentwicklungsprozess war ein Teil auch die Frage, können wir auch weiterhin noch eine Serviceeinrichtung sein, oder können wir oder wollen wir eigentlich nur mehr eine Organisation sein, die also Hilfe zur Selbsthilfe gibt sozusagen. Das heißt, jenen Mitgliedern, die in ihren Betrieben, in ihrem Umfeld, in ihrem Arbeitsumfeld irgendwelche Probleme haben, irgendwelche Dinge ändern möchten, irgendwelche Dinge anders organisieren möchten, als Partner zur Verfügung stehen, die coachen, die begleiten, um selbst diese Veränderungsprozesse einleiten und umsetzen zu können [...]“ (Interview GBH 1).

Vorbereitet wurde das Organisationsentwicklungsprojekt „Fit für die Zukunft“ von Akteuren aus der mittleren Führungsebene. Diese organisierten sich zur Unterstützung eine externe Beraterfirma. Mit der Einrichtung eines Projektteams und des Organisationsarbeitskreises wurden innerhalb der GBH Räume geschaffen, welche die Reflexion und den Austausch über bisherige Erfahrungen sowie externe Perspektiven ermöglichten. Zentraler Inhalt der Diskussionen war die stärkere Einbindung von Betriebsräten in die gewerkschaftliche Arbeit (vgl. Schneeweiß 2008: 124).²⁸

Im Zuge der Auseinandersetzung mit neuen und teilweise konfliktorientierteren Strategien der Mitgliedergewinnung wurde deutlich, dass die damit verbundenen Kompetenzen von der Organisation zwar als selbstverständlich vorausgesetzt wurden, jedoch weder bei haupt- noch bei ehrenamtlichen Funktionären flächendeckend vorhanden waren. Gewerkschaftliche Bildungsarbeit wurde daher zu einem zentralen Element erklärt (Interview GBH 1, 2 und 3). Ein Interviewpartner beschreibt die Problematik so:

„Ich glaub, dass alle Gewerkschaften in der westlichen Welt fast idente Entwicklungen durchgemacht haben. Man hat fette Jahre gehabt. Man hat Rücklagen gehabt. Und man hat die Personalpolitik dahin ausgerichtet. Man hat ja keine Revoluzzer – sag ich jetzt einmal unter Anführungszeichen – gebraucht. Man hat keine Kämpfer gebraucht. Man

²⁸ Die Entwicklung des Organisationsentwicklungsprojektes „Fit für die Zukunft“ begann im September 2006 mit einem Treffen des Organisationsarbeitskreises. Eine Auftaktveranstaltung im August 2007 verbreiterte den organisationsinternen Diskussionsprozess. Die mit dem Organisationsentwicklungsprojekt verbundenen Ziele und Maßnahmen wurden vom GBH-Bundesvorstand im Jahr 2008 beschlossen (Interview GBH 1).

hat Verhandler gebraucht. Man hat Sozialpartner gebraucht. Man hat gut ausgebildete Rhetoriker gebraucht. Man hat Leute gebraucht, die sich im Arbeits- und Sozialrecht halbwegs auskennen. Man hat kompromissfähige Leute gebraucht [...]“ (Interview GBH 2).

Das Organisationsentwicklungsprojekt „Fit für die Zukunft“ verfolgt Ziele in vier Bereichen: Erstens soll mit Hilfe betriebswirtschaftlicher Instrumente ein strategisches Zielsystem für Mitarbeiter, Multiplikatoren, Finanzen und Prozesse eingeführt werden. Dieses beinhaltet auch ein Konsequenzen-Modell für den Fall der Nichterreichung der formulierten Ziele und für besondere Leistungen sowie ein Bestellungsmodell für Neueinstellungen und die Ernennung von Führungskräften. Zweitens umfasst das Projekt die Entwicklung eines Marketingkonzeptes, das die Bereiche Dienstleistungen, Vertriebspartner, Kommunikation sowie Mitgliedergewinnung und -bindung umfasst. Drittens soll den voraussichtlichen zukünftigen Veränderungen im Zuge des Organisationsentwicklungsprojektes mit einem Soll-Bild für neu zu gestaltende Prozesse und einer neuen Organisationsstruktur Rechnung getragen werden. Das vierte Ziel stellt die Entwicklung eines Schulungskonzeptes für Mitarbeiter und Betriebsräte dar. Diese Strategien richten sich in allen in der GBH vertretenen Branchen sowohl auf Betriebe mit Betriebsrat als auch auf bislang unorganisierte Betriebe, d. h. v. a. auf Klein- und Mittelbetriebe (GBH 2007).

Organisationsinternen Schätzungen zufolge wendete die GBH im Jahr 2008 etwa 20 bis 25 Prozent der Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen für Mitgliedergewinnung auf. Dieselbe Schätzung gilt für den Anteil personeller Ressourcen, der für Mitgliedergewinnung zuständig ist. Grundsätzlich wird Mitgliedergewinnung als Aufgabe der hauptamtlichen Sekretäre betrachtet. Innerhalb der GBH existiert keine spezifische Abteilung für dieses Aufgabenfeld (GBH 2009c).

5.3.2.1. Betriebsratsstrategie

Ein zentrales Ziel des Organisationsentwicklungsprojektes „Fit für die Zukunft“ stellt die Erhöhung der Bindung der Betriebsräte an die GBH dar. Damit soll die potenzielle Multiplikatorenrolle von Betriebsräten als „Gewerkschafter im Betrieb“ nicht zuletzt für die gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung stärker genutzt werden. Denn im Vergleich zur GPA-djp werden innerhalb der GBH nur etwa 52 Prozent der Mitglieder von Betriebsräten geworben. Auch im Vergleich zum ÖGB-Durchschnitt stellt dies einen geringen Anteil dar (Interview GBH 2). Die Bindung der Betriebsräte an die Organisation soll durch gewerkschaftliche Bildungsmaßnahmen erreicht werden. Anvisiert ist eine Steigerung der Beteiligung von Betriebsräten an gewerkschaftlichen Bildungsveranstaltungen. Die Bindung der Betriebsräte an die Organisation soll in weiterer Folge dazu führen, den gewerkschaftlichen Organisationsgrad in betriebsrätlich organisierten Betrieben in den einzelnen Bundesländern innerhalb von zwei Jahren um fünf Prozent zu steigern. Dadurch sollen im selben Zeitraum die Beitragseinnahmen der GBH insgesamt um zwei Prozent erhöht werden (GBH 2007). Ein Interviewpartner beschreibt den Zusammenhang zwischen der Bindung von Betriebsräten und der gewerkschaftlichen Mitgliederentwicklung so:

„[...] wir wissen je mehr [...] Betriebsräte, die auf Kursen waren, und auf desto mehr Kursen sie waren, desto eher sind sie bereit Mitglieder zu werben, und desto eher sehen sie sich als Person auch als Teil der Gewerkschaftsbewegung. Ja, also das haben wir aufgrund der Umfragen auch feststellen können. Es gibt Betriebsräte, die waren noch nie auf einem Kurs. Die sehen sich auch nicht als Teil der Gewerkschaftsbewegung. Also auch ein ganz ein starker Teil ist die Bildungsarbeit, die wir hier forcieren müssen [...]“ (Interview GBH 1).

Die mangelnde Bindung der Betriebsräte an die Organisation und damit die fehlende Mitgliederwerbung auf betrieblicher Ebene konnte die GBH in den vergangenen Jahrzehnten durch ihren relativ großen hauptamtlichen Apparat kompensieren. Angesichts des Mitgliederschwundes und der damit verbundenen ökonomischen Problemdrucks, der durch die massiven Spekulationsverluste der BAWAG zusätzlich verstärkt wurde, musste die GBH jedoch auch beim Personal einsparen (Interview GBH 1).

Mit dem Jahr 2009 wurden die unterschiedlichen Bildungsprogramme der einzelnen Bundesländer für Betriebsräte vereinheitlicht und die Bildungsinhalte erneuert: Im Gegensatz zum bisherigen Schwerpunkt, der bei der Vermittlung von rechtlichem Wissen lag, wurde der Fokus auf die Vermittlung von Handlungskompetenzen und gewerkschaftlicher Bildung gelegt. Organizing-Kompetenzen²⁹ wurden als Element dieser Handlungskompetenzen betrachtet und sind seither Teil der Ausbildung für Betriebsräte. Spezifische Organizing-Schulungen für Betriebsräte sind zum Zeitpunkt der Erhebung in Planung (Interview GBH 2 und 3). Ein Interviewpartner beschreibt die neue Ausrichtung der Bildungsprogramme so:

„[...] Das eine ist sozusagen: Wie kann ich das, was mir rechtlich zur Verfügung steht, als Betriebsrat umsetzen? Und zweitens welche Unterstützung brauche ich dazu? Da musst du auch immer auf der betrieblichen Ebene Druck erzeugen zu können. Und dazu brauchst du nicht einen Sekretär, der super gut ist, sondern du brauchst in Wahrheit die Beschäftigten dazu, die sagen: Wir wollen das und wir stehen hinter dem Betriebsrat und der Gewerkschaft. Oder: Wir sind Gewerkschaft. Das ist so das zentrale Element dabei [...]“ (Interview GBH 3).

5.3.2.2. Dienstleistungsstrategie

Auch die GBH verfolgt mit der Zurverfügungstellung individueller Dienstleistungen die Strategie, Mitglieder zu gewinnen. Diese Dienstleistungen umfassen Rechtsberatung, Unterstützungsleistungen in bestimmten Lebenslagen, diverse Versicherungsleistungen sowie vergünstigte Urlaubsmöglichkeiten über das Sozialwerk der GBH. Darüber hinaus stehen GBH-Mitgliedern die Serviceangebote der ÖGB-Card zur Verfügung (GBH 2009b).

²⁹ Organizing bezieht sich auf gewerkschaftliche Organisationsmodelle im angloamerikanischen Raum. Angesichts des anhaltenden gewerkschaftlichen Mitgliederschwundes sowie der ungünstigen rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen haben einige Gewerkschaften in diesen Ländern damit begonnen, ihre finanziellen und personellen Ressourcen umzuverteilen: von individuellen Dienstleistungsangeboten für ihre bestehenden Mitglieder hin zur Gewinnung neuer Mitglieder (vgl. Bronfenbrenner et al. 1998).

Mit der Diskussion um die Finanzierung der Maßnahmen, die im Rahmen des Organisationsentwicklungsprojektes „Fit für die Zukunft“ geplant wurden, wurde innerhalb der GBH auch eine Diskussion über das gewerkschaftliche Kerngeschäft angestoßen. Denn u. a. die Reduktion der Ausgaben für individuelle Dienstleistungen für Mitglieder sollte zur Finanzierung der neuen Maßnahmen beitragen. Die Ausgaben für Dienstleistungen – für Rechtsschutz ebenso wie für Freizeitangebote – wurden daraufhin im Jahr 2008 reduziert (GBH 2007). Dienstleistungen werden verstärkt als Zusatzleistungen denn als gewerkschaftliches Kerngeschäft betrachtet (Interview GBH 1). Ein Interviewpartner dazu:

„[...] Das Kerngeschäft ist soziale Sicherheit. Das Kerngeschäft ist ein klares, ein transparentes, ein geregeltes Einkommen. Das sind die Kernthemen, die wir zu vertreten haben. Und das muss auch wieder kommuniziert werden. Und alles, was wir da mit Rechtsschutz zusätzlich haben und mit der Agip-Karte, die wir da jetzt machen und mit sonstigen Zusatzleistungen und Zusatznutzen. Ja, das ist nice to have, aber das ist kein Kerngeschäft. Das ist nicht das, mit dem wir Mitglieder werben wollen [...]“ (Interview GBH 1).

5.3.2.3. Kampagnenstrategie

Im Zuge der Auseinandersetzung mit neuen Strategien der Mitgliedergewinnung wurden auch Kampagnen verstärkt als Teil des strategischen Repertoires der GBH betrachtet. Zum einen führt die GBH in ausgewählten Betrieben Werbekampagnen gemeinsam mit den jeweiligen Betriebsräten durch. Für derartige betriebliche Projekte und Kampagnen erhalten Betriebsräte von hauptamtlicher Seite der GBH spezielle Schulung und Vorbereitung. Die Durchführung der dafür notwendigen Schulungen ist Aufgabe der jeweiligen Bildungsverantwortlichen (GBH 2007). Zum anderen werden seit dem Jahr 2008 Organisierungskampagnen in strategisch wichtigen Betrieben durchgeführt (GBH 2007).

Gewerkschaftliche Organisierungskampagnen unterscheiden sich von Kampagnentypen wie etwa Informations- oder Aufklärungskampagnen: Organisierungskampagnen zielen auf den Aufbau von gewerkschaftlichen Strukturen auf betrieblicher Ebene. Das Ziel derartiger Kampagnen ist die Etablierung eines nachhaltigen Kommunikationsnetzwerkes in einem oder mehreren Betrieben, welches der Vernetzung der Arbeitnehmer untereinander und effektiven Durchsetzung ihrer Interessen gegenüber der Arbeitgeberseite dienen soll. Im Zuge von Organisierungskampagnen werden die Beschäftigten eines Betriebes von haupt- und ehrenamtlichen Gewerkschaftern – und im Idealfall, sofern vorhanden, auch vom Betriebsrat – unterstützt, ihre Anliegen zu artikulieren und diese mittels strategischer Planung und Druck durchzusetzen. Organisierungskampagnen orientieren sich daher nicht an der traditionellen Stellvertretung über Betriebsräte oder hauptamtliche Gewerkschaftssekretäre. Im Zentrum derartiger Kampagnen steht die Beteiligung von möglichst vielen Beschäftigten. Die Gewinnung neuer Gewerkschaftsmitglieder ist daher in Organisierungskampagnen unmittelbar mit der Durchsetzung der konkreten Arbeitnehmerinteressen in einem Betrieb bzw. einer Branche verbunden (vgl. Choi 2007).

Da mit derartigen Organisierungskampagnen spezifische Arbeitsweisen, Kompetenzen ebenso wie eine bestimmte Gewerkschaftskultur verbunden sind, entwickelte die GBH mit der Unterstützung externer Berater sowie in Kooperation mit der Arbeiterkammer Oberösterreich spezielle Organizing-Lehrgänge für hauptamtliche Sekretäre. Bisher nahm etwa ein Drittel der hauptamtlichen Sekretäre der GBH an dieser dreiwöchigen Organizing-Schulung teil. Immanenter Bestandteil dieser Lehrgänge ist die Planung und Durchführung von Praxisprojekten, d. h. Organisierungskampagnen in strategisch wichtigen Betrieben (vgl. Schneeweiß 2008: 135ff.). Organizing-Lehrgänge für die restlichen hauptamtlichen Sekretäre sowie für ehrenamtliche Funktionäre sind zum Zeitpunkt der Erhebung in Planung (Interview GBH 2). Ein Interviewpartner zu den Hintergründen der Organizing-Ausbildung:

„[...] Denn es ist ein Unterschied, ob du als Gewerkschaftssekretär Mitglieder werben musst und die Argumente halt draufhaben musst und den Kollektivvertrag auch kennen musst und die Gesetze kennen musst. Oder ob du die Skills und die Ausbildung und die Qualifikation haben musst, einen Betriebsrat wirklich zu coachen, einen Betriebsrat zu führen. Das braucht Führungsqualifikation. Und das haben die, unsere Sekretäre zum Großteil noch nicht. Und da sind wir eben dabei, eben das entsprechend auf die Schiene zu bringen [...]“ (Interview GBH 1).

Abb. 4: Organisationskennzahlen GPA-djp und GBH

GPA-djp	Organisationskennzahlen³⁰	GBH
primär Dienstleistungsbereiche, heterogene Struktur: 138 bundesweite Kollektivverträge (KV), inkl. länder- und branchenspezifische KV (bereinigte Zahl): 229 KV (08/2009) (ÖGB-Verlag 2009)	Branchenstruktur/ Mitgliederdomäne	Industrie- und Gewerbebereiche, homogene Struktur: 34 bundesweite Kollektivverträge (KV), inkl. länder- und branchenspezifische KV: 64 KV + Baulose (08/2009) (ÖGB-Verlag 2009)
Angestellte, hoher Frauenanteil, expansive Entwicklung	Struktur und Entwicklung der Beschäftigten	Arbeiter, hoher Männeranteil, rückläufige Entwicklung
überwiegend Angestelltenkultur	Organisationskultur	Arbeiterkultur
246.600 Mitglieder (Platz 1 von 9 im ÖGB)	Organisationsgröße	122.075 Mitglieder (Platz 6 von 9 im ÖGB)
24,66 %	Organisationsgrad	50,86 %
8,31 %	Betriebsratsdichte³¹	24,75 %
63,72 %	Organisationsgrad unter Betriebsräten³²	91,74 %
306,31 Vollzeitstellen (2008)/345 Mitarbeiter (09/2009): 202 Sekretäre, 143 administrativ Beschäftigte	Personalstand	95 Vollzeitstellen: 45 Sekretäre, 50 administrative und sonstige Beschäftigte/103 Mitarbeiter (09/2009)
zuständig sind alle Sekretäre außer Wirtschaftsbereichssekretäre, plus Teile der Ressourcen von sieben Beschäftigten in der Marketing-Abteilung (10/2009)	Personelle Ressourcen für Mitgliedergewinnung	zuständig sind alle Sekretäre
2,5 %	Finanzielle Ausgaben für Mitgliedergewinnung³³	20–25 %

³⁰ Sofern nicht anders angegeben basieren die vorliegenden Daten auf Angaben der jeweiligen Gewerkschaft und beziehen sich auf das Jahr 2008.

³¹ Die Angaben zu den Betrieben in der Mitgliederdomäne der GPA-djp beziehen sich auf Berechnungen und Schätzungen der GPA-djp. Die Angaben zu den Betrieben in der Mitgliederdomäne der GBH beziehen sich auf Berechnungen und Schätzungen der GBH und umfassen ausschließlich betriebsratsfähige Betriebe, d. h. Betriebe ab fünf Arbeitnehmern.

³² Die Angaben der GBH beziehen sich auf den Stand vom November 2008. Im Falle der GPA-djp beziehen sich die Angaben zur Gesamtzahl der Betriebsräte auf Erhebungen im September 2009, die Anzahl der gewerkschaftlich organisierten Betriebsratsmitglieder jedoch auf September 2008. Daraus ergibt sich eine statistische Ungenauigkeit.

³³ Die Ausgaben für Mitgliedergewinnung basieren auf Angaben der jeweiligen Gewerkschaft und werden an den jährlichen Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen gemessen.

Abb. 5: Unabhängige Variable – Bauhauptbranche (Hoch- und Tiefbau)

GPA-djp	Variable ³⁴	GBH
Branchenstruktur/Mitgliederdomäne		
KV für Angestellte der Baugewerbe und der Bauindustrie 2008/2009 + Gehaltsordnung 2008/2009	Kollektivvertrag	KV Bauindustrie und Baugewerbe 2006 + Lohnordnung 2008/2009, Zusatz-KV 2004 + Lohnordnung 2008/2009
Angestellte, männlich dominiert (72,20 %), tendenziell stagnierende Entwicklung	Struktur und Entwicklung der Beschäftigten	Arbeiter, männlich dominiert (98,4 %), tendenziell stagnierende Entwicklung
Organisationsstrukturen		
14,05 %	Organisationsgrad³⁵	49,58 %
11,39 %	Betriebsratsdichte³⁶	12,31 %
32,33 %	Organisationsgrad unter Betriebsräten³⁷	87,69 %
Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster gewerkschaftlicher Akteure		
instrumentelle Beziehung dominiert	Verhältnis zu den Betriebsräten	normative Bindung dominiert
gewerkschaftliche Stärke durch viele, aber heterogene Mitglieder	Verhältnis zu den Mitgliedern	gewerkschaftliche Stärke durch aktive, homogene Mitglieder
Interessenvertretung als Dienstleistung	Gewerkschaftsidentität	Gewerkschaft als Kampforganisation

³⁴ Sofern nicht anders angegeben basieren die vorliegenden Daten auf Angaben der jeweiligen Gewerkschaft und beziehen sich auf das Jahr 2008.

³⁵ Die Beschäftigtenzahlen für die Angestellten beruhen auf Daten des Hauptverbandes der Sozialversicherungsträger (HVB) und umfassen die Beschäftigten in den ÖNACE 2008-Wirtschaftsklassen F41 (Hochbau) und F42 (Tiefbau). Die Angaben beziehen sich auf den Jahresdurchschnitt 2008. Die Zahlen zu den Angestellten beinhalten auch Beamte. Laut Auskunft der Statistik-Abteilung des HV haben diese jedoch keinen bedeutenden Anteil in diesen Wirtschaftsklassen. Die Angaben der Gewerkschaft Bau-Holz decken sich nicht mit jenen des HVB. Die Angaben der GBH beruhen auf Daten der Bauarbeiter-Urlaubs- und Abfertigungskasse, Angaben des Fachverbandes der Bauindustrie und der Bundesinnung Bau sowie Schätzungen der GBH. Es handelt sich ebenfalls um Jahresdurchschnittswerte.

Die Mitgliedszahlen umfassen die aktiven Mitglieder im Geltungsbereich des jeweils gültigen Kollektivvertrages für die Bauhauptbranche. Dies sind zum einen der Kollektivvertrag für Bauindustrie und Baugewerbe, welcher für Arbeiter gilt und von der GBH verhandelt wird, und zum anderen der Kollektivvertrag für Angestellte der Baugewerbe und der Bauindustrie. Im Falle der GPA-djp sind auch jene Beschäftigten enthalten, die im Bereich der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft arbeiten. Laut dem zuständigen Wirtschaftsbereichssekretär in der GPA-djp sind rund 500 Mitglieder der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft zuzuordnen. Da es sich bei dieser ausschließlich um Verwaltungsbeiräte handelt, arbeiten in diesen Bereichen ausschließlich Angestellte.

³⁶ Die Daten zu den Betrieben sowie zu den Betriebsratskörperschaften beziehen sich auf den Gültigkeitsbereich der jeweils gültigen Kollektivverträge für Angestellte bzw. Arbeiter in der Baubranche. Die Angaben der GBH beziehen sich auf den Stand von November 2008. In Falle der GPA-djp beziehen sich die Angaben auf den Stand von September 2009. Die Angaben der GBH zu Betrieben mit Betriebsratskörperschaft umfassen Körperschaften der Arbeiter sowie Körperschaften, welche Arbeiter und Angestellte gemeinsam vertreten. Im Falle der GPA-djp sind auch Betriebe des Gemeinnützigen Wohnbaus enthalten, die ausschließlich Angestellte beschäftigen.

³⁷ Die Angaben zu den aktiven Betriebsräten in der Mitglieder domäne der GPA-djp beziehen sich auf den Stand vom September 2009, die Angaben zu den Mitgliedern beziehen sich hingegen auf den Stand von September 2008. Daraus resultiert beim Organisationsgrad unter Betriebsräten der GPA-djp eine statistische Ungenauigkeit. Im Falle der GBH beziehen sich alle Angaben auf den Stand von November 2008.

6. Schlussfolgerungen

6.1. Mitgliedergewinnungsstrategien der untersuchten Gewerkschaften

Interpretations- und Handlungsmuster ebenso wie Identitäten intermediärer Gewerkschaftsorganisationen werden durch die Wechselwirkungen zwischen der Mitgliedschafts- und der Einflusslogik beeinflusst (vgl. Hyman 2001:1). Im Rahmen der Sozialpartnerschaft nach 1945 entwickelten österreichische Gewerkschaften über mehrere Jahrzehnte eine Praxis mit starkem Fokus auf der Einflusslogik (vgl. Karlhofer 2005:22). Angesichts der institutionellen Einbettung österreichischer Gewerkschaften sowie der Existenz von Betriebsräten und deren gewerkschaftlichem Engagement trat die Gewinnung neuer Mitglieder bzw. die Mitgliedslogik in den vergangenen Jahrzehnten in den Hintergrund (vgl. Traxler 1991: 339, Traxler/Pernicka 2007: 210ff.). Bereits bei der Gründung des ÖGB 1945 spielten Basisorganisationen keine Rolle. Struktur und Ausrichtung der österreichischen Gewerkschaftsbewegung wurden vielmehr am Verhandlungstisch entsprechend den Vorstellungen der zukünftigen Führung gestaltet. Mitgliedergewinnung war für österreichische Gewerkschaften erst danach ein Thema (vgl. Tálos/Kittel 1995: 110f.). Die anfänglichen Organisierungserfolge österreichischer Gewerkschaften nach 1945 sind einerseits auf die erfolgreiche Konstruktion einer relativen Interessenshomogenität der Gewerkschaftsmitgliedschaft – bei gleichzeitiger Exklusion sogenannter Randgruppen – und andererseits auf die Kooperationsbereitschaft der formal unabhängigen Institution des Betriebsrates zurückzuführen (vgl. Pernicka 2008: 26).

In Anbetracht der Auflösungstendenzen dieser Erfolgsvoraussetzungen, den damit einhergehenden Mitgliederverlusten und den in jüngster Vergangenheit hinzukommenden finanziellen Problemen rückte die Mitgliedergewinnung und damit die Mitgliedslogik in den letzten Jahren jedoch zunehmend ins Zentrum gewerkschaftlicher Aufmerksamkeit (vgl. Karlhofer 2005: 18, Pernicka 2008: 27ff.). Darüber hinaus führten Erosionstendenzen des dualen Systems der industriellen Beziehungen dazu, dass österreichische Gewerkschaften zur Verteidigung von Kollektivverträgen teilweise begonnen haben, Belegschaften zu mobilisieren sowie neue Initiativen der Mitgliedergewinnung zu setzen (vgl. Flecker/Hermann 2005: 55). Mit anderen Worten: Wenngleich die Einflusslogik österreichischer Gewerkschaften keineswegs als bedeutungslos betrachtet werden kann, steht die Mitgliedschaftslogik gegenwärtig deutlicher im Vordergrund als in der Vergangenheit (vgl. Karlhofer 2005: 20). Angesichts langjähriger Routinen und als selbstverständlich betrachteter Handlungsmuster fällt es gewerkschaftlichen Akteuren jedoch schwer, sich dahingehend umzuorientieren (vgl. Meyer/Rowan 1977: 342). Das haben die Interviews mit gewerkschaftlichen Akteuren im Rahmen dieser Untersuchung bestätigt.

Vor dem Hintergrund der Untersuchung der Strategien der GPA-djp und der GBH kann festgehalten werden, dass die Gewinnung neuer Mitglieder für die strategische Ausrichtung beider Gewerkschaften eine zunehmend bedeutende Rolle spielt. In den vergangenen Jahren haben sowohl die GPA-djp als auch die GBH damit begonnen, alternative Strategien der Mitgliedergewinnung zu entwickeln und anzuwenden. Aufgrund eingefahrener Handlungsmuster und Arbeitsroutinen waren diese Strategien jedoch in den meisten Fällen mit organisationsin-

terner Skepsis und Widerständen konfrontiert. Dies ergab sich aus den Interviews mit Akteuren aus der GPA-djp sowie der GBH, in denen u. a. nach den Hintergründen und dem Zustandekommen der jeweiligen Mitgliedergewinnungsstrategien gefragt wurde.

Um vermeintliche Unterschiede in den Strategien unterschiedlicher Gewerkschaften erklären zu können, wurde diese Untersuchung mit Hilfe eines *most-different-unit-design* (vgl. Przeworski/Teune 1970: 34ff., Berg-Schlosser 2003: 114) durchgeführt. Mit der Auswahl der beiden Gewerkschaften GPA-djp und GBH wurde ein äußerst heterogenes Sample ausgewählt. Um die organisationalen Varianzen in einem ansonsten möglichst kontrollierten Feld zu untersuchen, wurde der Fokus in beiden Gewerkschaften auf die Baubranche gerichtet. Wenngleich aufgrund der Unterschiede zwischen Arbeitern und Angestellten nur von ähnlichen Bedingungen gesprochen werden kann, können die Branchenfaktoren dadurch relativ konstant gehalten werden. Die bedeutsamsten Unterschiede zwischen der GPA-djp und der GBH lassen sich – wie in Kapitel 5 ausgeführt – auf die Mitgliederdomäne und die damit zusammenhängende Organisationskultur sowie die Organisationsgröße und die Organisationsstruktur konzentrieren.

6.2. Unterschiede in den Mitgliedergewinnungsstrategien der GPA-djp und der GBH

Zum Zeitpunkt der Erhebung verfolgen beide Gewerkschaften zur Gewinnung neuer Mitglieder in der Baubranche die Betriebsratsstrategie, die Dienstleistungsstrategie sowie die Kampagnenstrategie. Die Strategien der beiden Gewerkschaften unterscheiden sich jedoch in ihrer Ausrichtung sowie den konkreten Maßnahmen.

Das Hauptziel der Mitgliedergewinnungsstrategien der GPA-djp ist ein relativ kurzfristiges Mitgliederwachstum: Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprojektes „Chance 2010“ soll durch die Ausrichtung der gesamten Organisation auf Mitgliedergewinnung bis ins Jahr 2013, d. h. innerhalb von fünf Jahren, eine Steigerung der Mitgliederzahlen um 22 Prozent erreicht werden. Die Beitragseinnahmen sollen dadurch um mehr als elf Prozent gesteigert werden. Die GPA-djp konzentriert ihre gegenwärtigen Strategien auf betriebsrätlich bereits organisierte Betriebe.

Die GBH verfolgt mit dem Organisationsentwicklungsprojekt „Fit für die Zukunft“ Ziele auf mehreren Ebenen. Für den Bereich der Mitgliedergewinnung wurden spezielle Ziele für die Mitgliederwerbung, -erhaltung und -bindung formuliert. Das quantitative Ziel für den Zeitraum der nächsten zwei Jahre in betriebsrätlich organisierten Betrieben ist ein Mitgliederzuwachs von fünf Prozent pro Bundesland. Damit will die GBH ihre Beitragseinnahmen um zwei Prozent erhöhen. Darüber hinaus sollen Zugänge zu unorganisierten Betrieben geschaffen werden. Das heißt, die Strategien der GBH beziehen sich sowohl auf organisierte als auch auf unorganisierte Betriebe.

Angesichts der Expansion des privaten Dienstleistungssektors, der einen Großteil der Mitgliederdomäne der GPA-djp ausmacht, sowie des wachsenden Mitgliederpotenzials in diesen Betrieben ist der Fokus auf betriebsrätlich bereits organisierten Betrieben naheliegend. Das Gegenteil ist bei der GBH der Fall (vgl. Abb. 4). Denn die GBH ist mit einem schrumpfenden

Industriesektor, d. h. mit einer sinkenden Anzahl an Beschäftigten und damit auch mit einem sinkenden Mitgliederpotenzial konfrontiert. Um dennoch Maßnahmen gegen die anhaltenden Mitgliederverluste zu setzen, ist die GBH daher regelrecht gezwungen, Mitgliedergewinnungsaktivitäten sowohl in betriebsrätlich organisierten als auch in unorganisierten Betrieben zu setzen. Diese Schwerpunktsetzung drückt sich auch in den Ausgaben für Mitgliedergewinnung aus: Während die GBH gegenwärtig 20 bis 25 Prozent ihrer Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen für die Gewinnung neuer Mitglieder verwendet (GBH 2009c), beschränken sich diese im Falle der GPA-djp auf rund zweieinhalb Prozent (GPA-djp 2009d).

Betrachtet man ausschließlich die Baubranche, dann sehen sich sowohl die GPA-djp als auch die GBH einer relativ stagnierenden Beschäftigtenentwicklung gegenüber (vgl. Abb. 5). Die Untersuchung zeigt, dass bei ähnlichen Branchenfaktoren derselbe Unterschied im strategischen Fokus deutlich wird: Die GPA-djp setzt ihren Schwerpunkt auf betriebsrätlich organisierte Betriebe in der Bauindustrie, während die GBH sowohl organisierte als auch unorganisierte Betriebe in der Bauindustrie sowie im Baugewerbe anvisiert.

6.2.1. Betriebsratsstrategie

Sowohl die GPA-djp als auch die GBH sind mit einer abnehmenden Bindung von Betriebsräten konfrontiert. Deren Rolle im Betrieb hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert. Vor diesem Hintergrund verstehen sich Betriebsräte immer seltener als „Gewerkschafter im Betrieb“ und fühlen sich für die Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern nicht mehr zuständig (vgl. Flecker/Hermann 2005: 50, Pernicka/Holst 2007: 35). Beide Gewerkschaften verfolgen daher das Ziel, die Bindung der Betriebsräte an die Gewerkschaftsorganisation bzw. an die Gewerkschaftsbewegung zu erhöhen.

Die GPA-djp konzentriert ihre finanziellen sowie personellen Ressourcen auf die Mitgliederwerbung in betriebsrätlich organisierten Konzernen und Branchen, in welchen sie sich auf eine bestehende Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat stützen kann. Dafür wurde eine Kategorisierung der organisierten Betriebe nach gewerkschaftlichem Organisationsgrad durchgeführt. Auf dieser Grundlage wurde ein Leistungskatalog erstellt, der den instrumentellen Tausch zwischen der GPA-djp und Betriebsräten – entsprechend dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad – festlegt. Das heißt, Betriebsräte erhalten von der GPA-djp bestimmte Unterstützungsleistungen. Welche Leistungen sie erhalten, hängt davon ab, wie hoch der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder in ihrem Betrieb ist. Wenn Betriebsräte mehr Leistungen von der GPA-djp erhalten wollen, müssen sie im Gegenzug mehr Beschäftigte in ihrem Betrieb zur Gewerkschaft werben. In der Baubranche verfolgt die GPA-djp darüber hinaus gegenwärtig die Strategie, mit eigens dafür geschulten Mitarbeitern Werbung in ausgewählten Zielkonzernen zu betreiben. Auf der Grundlage eines Übereinkommens mit dem Management wird zum Zeitpunkt der Erhebung im Falle eines Unternehmens in der Bauindustrie eine Mitarbeiterin für zwei Jahre vom Unternehmen beschäftigt und ist dort für die gewerkschaftliche Mitgliedergewinnung zuständig. Diese Mitarbeiterin ist beim Betriebsrat angesiedelt und hat die Aufgabe, das vorhandene Mitgliederpotenzial in diesem Unternehmen auszuschöpfen. Hintergrund dafür ist – abgesehen vom großen Mitgliederpotenzial – die mangelnde gewerkschaftliche Werbetätigkeit der vorhandenen Betriebsräte.

Die GBH legt ihren Schwerpunkt auf gewerkschaftliche Bildungsarbeit für Betriebsräte. Damit verfolgt sie das Ziel, mittels normativer Bindung von Betriebsräten deren Beteiligung an gewerkschaftlicher Mitgliedergewinnung zu verstärken. Dieser Strategie liegt die Annahme zugrunde, dass Betriebsräte ihre Arbeitskollegen im Betrieb nur dann als Gewerkschaftsmitglieder werben, wenn sie sich selbst als Teil der Gewerkschaft bzw. der Gewerkschaftsbewegung wahrnehmen. Auf dieser Grundlage werden in Kooperation mit Betriebsräten Werbeaktionen in ausgewählten Betrieben durchgeführt. Diesen geht eine Vorbereitung mit den zuständigen hauptamtlichen Sekretären voran. Die Schulung von Betriebsräten sowie die interne Personalentwicklung der GBH wurden inhaltlich verändert und stärker auf Handlungskompetenzen anstatt auf reines Rechtswissen ausgerichtet. Ziel dieser Maßnahmen ist es, Betriebsräte zu gewerkschaftlichen Multiplikatoren zu machen. Seither steht die Entwicklung eines gewerkschaftlichen Selbstverständnisses und von politischer Handlungskompetenz im Zentrum der Grund- und Aufbaukurse für Betriebsräte. Teil dieser Handlungskompetenzen sind Organizing-Schulungen, deren zentraler Inhalt der Aufbau gewerkschaftlicher Strukturen im Betrieb ist. Darunter wird nicht vorrangig die Gründung eines Betriebsrates verstanden, sondern die Etablierung eines nachhaltigen Kommunikationsnetzwerkes unter möglichst allen Beschäftigten.

6.2.2. Dienstleistungsstrategie

Zur Gewinnung neuer Mitglieder setzen beide Gewerkschaften die Dienstleistungsstrategie ein, d. h. die Schaffung individueller Beitrittsanreize. In diesem Zusammenhang lassen sich keine Unterschiede zwischen den Strategien der GPA-djp und jenen der GBH feststellen. Denn beide Gewerkschaften wenden nach wie vor einen bedeutenden und annähernd gleich hohen Anteil ihrer finanziellen Ressourcen für Dienstleistungen auf.

Angesichts zunehmender finanzieller Probleme in den vergangenen Jahren haben jedoch sowohl die GPA-djp als auch die GBH damit begonnen, ihre Ausgaben für individuelle Dienstleistungsangebote zu reduzieren. Und dies nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass Umfragen, die unter Gewerkschaftsmitgliedern durchgeführt wurden, zeigen, dass Dienstleistungsangebote nur einen äußerst geringen Anteil ihrer Mitglieder dazu bewogen haben, der Gewerkschaft beizutreten oder Gewerkschaftsmitglied zu bleiben (vgl. Waddington 2008).

6.2.3. Kampagnenstrategie

Die Kampagnenstrategie der beiden Gewerkschaften unterscheidet sich in ihrer Zielsetzung. Die GPA-djp verfolgt Kampagnen im öffentlichen Raum sowie auf betrieblicher Ebene hauptsächlich zur Information von Beschäftigten und potenziellen Mitgliedern. Im Rahmen von Aktionswochen informiert die GPA-djp die Beschäftigten über gewerkschaftsrelevante Themen und richtet sich damit ebenso an eine breitere Öffentlichkeit.

Die GBH führt abgesehen von Werbekampagnen auch Organisierungskampagnen durch. Im Zuge des laufenden Organisationsentwicklungsprojektes „Fit für die Zukunft“ begann innerhalb der GBH im Jahr 2006 eine Diskussion über die Übertragung gewerkschaftlicher Organisationsstrategien aus dem angloamerikanischen Raum auf den österreichischen Kontext industrieller Beziehungen. Seither versucht die GBH ihre Handlungsfähigkeit mit betrieblichen

Organisierungskampagnen in organisierten sowie unorganisierten Betrieben zu stärken. Um hauptamtliche Sekretäre mit den dafür notwendigen Kompetenzen auszustatten, entwickelte die GBH ein internes Organizing-Schulungskonzept. Zum Zeitpunkt der Erhebung hatte ein Drittel der hauptamtlichen Sekretäre einen dreiwöchigen Organizing-Lehrgang absolviert und in diesem Rahmen Organisierungskampagnen durchgeführt.

Fest steht, dass betriebliche Organisierungskampagnen anders angelegt sind als punktuelle – wenn auch sich wiederholende – Informationskampagnen. Der größte Unterschied liegt in der damit jeweils verbundenen Zielsetzung. Während die Vermittlung eines vorab festgelegten gewerkschaftsrelevanten Themas im Mittelpunkt der Informationskampagnen der GPA-djp steht, werden die Organisierungskampagnen der GBH auf den von Beschäftigten geäußerten Anliegen und Interessen im jeweiligen Betrieb aufgebaut. Mit der unterschiedlichen Ausrichtung der Kampagnen sind ebenso unterschiedliche Entscheidungsprozesse verbunden: Während die Informationskampagnen der GPA-djp und deren Zielsetzungen primär durch das Management festgelegt werden (Top-down), werden die Interessen der Beschäftigten und die Themen der Organisierungskampagnen der GBH in einem Bottom-up-Prozess ermittelt. Darüber hinaus erfordern Organisierungskampagnen spezifische Kompetenzen der hauptamtlichen Sekretäre, der Betriebsräte sowie der Belegschaften, da es dabei darum geht, Letztere dabei zu unterstützen, ihre Interessen selbst kollektiv bearbeiten und gegenüber dem Arbeitgeber durchsetzen zu können.

6.3. Beantwortung der Hypothesen

6.3.1. Hypothese 1 – Schlüsselakteure innerhalb der Gewerkschaftsorganisation

Die Grundvoraussetzung für die Entwicklung alternativer gewerkschaftlicher Strategien im Bereich der Mitgliedergewinnung ist die Existenz kollektiver Akteure innerhalb einer Gewerkschaftsorganisation, die ein Problembewusstsein für den schwindenden Erfolg traditioneller Strategien entwickelt haben, dieses innerhalb der Organisation artikulieren und sich damit gewerkschaftsintern durchsetzen können.

Als selbstverständlich angesehene Handlungsroutinen spielen innerhalb von Gewerkschaftsorganisationen für die politische Positionierung eine wichtige Rolle und dienen als Orientierungshilfen für alltägliche Arbeitsabläufe. In einer sich verändernden Umwelt stellen diese jedoch gleichzeitig potenzielle Hürden für notwendige Veränderungen dar. Umweltveränderungen stellen Gewerkschaftsorganisationen und -akteure daher vor das Problem, dass bisherige Routinen keine adäquaten Handlungsanleitungen mehr darstellen und oftmals ins Leere laufen (vgl. Behrens 2003: 37).

An dieser Stelle sind Schlüsselakteure innerhalb von Gewerkschaftsorganisationen (Dominant Coalition) entscheidend. Denn ob besagte Handlungsroutinen zur Bewältigung bestimmter Probleme herangezogen werden oder neue Strategien zum Einsatz kommen, hängt letztlich davon ab, wie viel Information über das jeweilige Problem vorhanden ist bzw. über wie viel Macht die Schlüsselakteure innerhalb der Organisation verfügen (vgl. Child 1997: 50f.). Die entscheidende Frage ist daher: Gibt es innerhalb der jeweiligen Gewerkschaft Akteure, die

eine gemeinsame Vorstellung davon haben, wie eine alternative Bewältigung des Problems aussehen kann und sind diese Schlüsselakteure kollektiv in der Lage, alternative Strategien durchzusetzen?

Anhand der Organisationsentwicklungsprojekte der GPA-djp („GPA Neu“ und „Chance 2010“) sowie der GBH („Fit für die Zukunft“) wurde in der Untersuchung deutlich, dass im Falle beider Gewerkschaften gewerkschaftliche Akteure den schwindenden Erfolg traditioneller Mitgliedergewinnungsstrategien, v. a. der Betriebsratsstrategie, innerhalb ihrer Gewerkschaft über einen längeren Zeitraum problematisiert haben und mit Hilfe ihrer kollektiven Macht in der Lage waren, alternative Denkweisen zu forcieren und neue Strategien durchzusetzen. Darüber hinaus spielten in beiden Fällen externe Netzwerke bei der Formulierung der konkreten Mitgliedergewinnungsstrategien eine bedeutende Rolle. Sowohl die GPA-djp als auch die GBH werden von externen Beratern in den gegenwärtigen Veränderungsprozessen begleitet.

Damit bestätigt sich die These, dass die Entwicklung alternativer gewerkschaftlicher Strategien im Bereich der Mitgliedergewinnung mit der Existenz kollektiver Akteure innerhalb einer Gewerkschaftsorganisation (Dominant Coalition) verbunden ist (Child 1972: 13/1997: 45f.). Diese Schlüsselakteure verfügen über ein Problembewusstsein für den schwindenden Erfolg traditioneller Strategien, bringen dieses in die Organisation ein und verfügen zum jeweiligen Zeitpunkt über ausreichend Macht, um alternative Strategien durchsetzen zu können.

6.3.2. Hypothese 2 – Organisationsstrukturen und institutioneller Kontext der industriellen Beziehungen

Der strategische Fokus in der gewerkschaftlichen Mitgliedergewinnung hängt primär vom institutionellen Kontext (z. B. duales System der industriellen Beziehungen, rechtlicher und kollektivvertraglicher Rahmen) und dessen strukturellen Ausprägungen ab (z. B. Existenz und gewerkschaftlicher Organisationsgrad der Betriebsräte). Darüber hinaus spielen gewerkschaftliche Organisationsstrukturen (z. B. die Organisationsgröße, die Anzahl der hauptamtlichen Mitarbeiter) eine Rolle.

Die Betriebsratsstrategien der beiden untersuchten Gewerkschaften weisen Unterschiede in ihrer Schwerpunktsetzung sowie in ihrer Ausrichtung auf. Die GPA-djp konzentriert sich in der Baubranche auf gewerkschaftlich relativ gut organisierte Großbetriebe der Bauindustrie, um das dort vorhandene Mitgliederpotenzial auszuschöpfen. Angesichts des nachlassenden gewerkschaftlichen Selbstverständnisses von Betriebsräten in der Baubranche werden speziell für die Mitgliedergewinnung geschulte Mitarbeiter eingesetzt und Leistungsvereinbarungen mit jenen Betriebsräten getroffen, zu denen gute Beziehungen bestehen. Damit können die finanziellen und personellen Ressourcen, die für die Mitgliedergewinnung aufgewendet werden, gering gehalten werden. Die GBH hingegen setzt in ihrer Betriebsratsstrategie vorrangig auf die normative Bindung mittels gewerkschaftlicher Bildungsarbeit. Im Vergleich zur GPA-djp impliziert die Strategie der GBH einen höheren finanziellen sowie personellen Ressourceneinsatz.

Ein Erklärungsansatz für diesen Unterschied ist, dass sich die GBH auf eine weitaus höhere Betriebsratsdichte stützen kann als die GPA-djp (vgl. Abb. 4): Im Zuständigkeitsbereich der GBH verfügt rund ein Viertel aller Betriebe über einen Betriebsrat (GBH 2009c). Im Falle der GPA-djp sind es nur knapp über acht Prozent (GPA-djp 2009c). Mit Blick auf die Baubranche tritt dieser Erklärungsansatz jedoch in den Hintergrund. Denn in der Baubranche ist die Betriebsratsdichte der beiden Gewerkschaften annähernd gleich hoch (vgl. Abb. 5). In rund elf Prozent der Betriebe im Zuständigkeitsbereich der GPA-djp existiert ein Betriebsrat (GPA-djp 2009c). Im Falle der GBH sind es rund zwölf Prozent (GBH 2009c). Vergleicht man jedoch den gewerkschaftlichen Organisationsgrad unter Betriebsräten in der Baubranche, ergibt sich ein verändertes Bild: Rund 87 Prozent der Betriebsräte im Wirkungsbereich der GBH sind Gewerkschaftsmitglieder (GBH 2009c). Im Falle der GPA-djp sind es nur knapp über 28 Prozent (GPA-djp 2009c).

Der höhere Ressourceneinsatz für Mitgliedergewinnung kann nicht durch die Verfügung über mehr finanzielle sowie personelle Ressourcen erklärt werden. Denn das Verhältnis der zur Verfügung stehenden hauptamtlichen Vollzeitstellen zur Anzahl der Mitglieder – zur Gesamtzahl sowie zur Anzahl der erwerbstätigen Mitglieder – ist im Falle der GPA-djp beinahe doppelt so hoch wie jenes der GBH.

Angesichts dieser Befunde kann die aufgestellte These über den Zusammenhang zwischen dem strategischen Fokus und der strukturellen Ausprägung der industriellen Beziehungen sowie den gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen konkretisiert werden. Denn es zeigt sich, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad unter Betriebsräten eine besondere Rolle dabei spielt, wie stark der Fokus ist, den Gewerkschaften auf die traditionelle Betriebsratsstrategie richten.

6.3.3. Hypothese 3 – Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster gewerkschaftlicher Akteure

Gewerkschaftsidentitäten prägen die Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster der gewerkschaftlichen Akteure und demzufolge die inhaltliche Ausrichtung von gewerkschaftlichen Strategien der Mitgliedergewinnung sowie die davon abgeleiteten Maßnahmen.

Aus den Interviews mit Akteuren der untersuchten Gewerkschaften kristallisierten sich – in Bezug auf die Betriebsratsstrategie und die Kampagnenstrategie – drei Aspekte heraus, anhand derer unterschiedliche Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster sichtbar wurden (vgl. Abb. 5): erstens das Verhältnis der Gewerkschaftsorganisation zu den Betriebsräten, zweitens das Verhältnis der Gewerkschaftsorganisation zu den Mitgliedern, und drittens die Gewerkschaftsidentität.

6.3.3.1. Verhältnis zwischen Gewerkschaftsorganisation und Betriebsräten

Anhand der unterschiedlichen Ausrichtung der Betriebsratsstrategie der beiden Gewerkschaften wird eine unterschiedliche Wahrnehmung hinsichtlich des Verhältnisses zwischen der jeweiligen Gewerkschaftsorganisation und ihren Betriebsräten deutlich. Während die Akteure aus der GPA-djp durchwegs ein instrumentelles Verhältnis zu ihren Betriebsräten beschrie-

ben, stand im Mittelpunkt der Aussagen der Interviewpartner aus der GBH die normative Bindung von Betriebsräten an die Organisation.

6.3.3.2. Verhältnis zwischen Gewerkschaftsorganisation und Mitgliedern

Sowohl die befragten Akteure aus der GPA-djp als auch jene der GBH betrachten Mitglieder für ihre gewerkschaftliche Stärke als wesentlich. Das heißt, einig waren sich die befragten Akteure aus beiden Gewerkschaften, dass eine Gewerkschaft zur Interessendurchsetzung möglichst viele Mitglieder braucht. Unterschiedlich war jedoch der damit verbundene Anspruch an die Mitglieder seitens der Organisation: Die Akteure aus der GPA-djp argumentieren durchgehend mit Kollektivvertragsverhandlungen. Das bedeutet, für die Akteure aus der GPA-djp spielt eine möglichst hohe Mitgliederzahl hauptsächlich auf Branchenebene und in Branchenverhandlungen, die sich relativ entfernt von den Mitgliedern abspielen, eine Rolle. Die Interviewpartner aus der GPA-djp nannten darüber hinaus verschiedene Mitgliedergruppen, welche der Gewerkschaft mit unterschiedlichen Motiven beitreten würden. Das bedeutet, aus Sicht der befragten Akteure aus der GPA-djp, braucht es sowohl Mitglieder, welche die Organisation mit ihrem Mitgliedsbeitrag unterstützen als auch solche, die im Falle konfliktträchtiger Kollektivvertragsverhandlungen aktiv werden. Aus Sicht der befragten Akteure der GBH sind die gewerkschaftliche Mitgliederstärke sowie die Aktivität der Mitglieder auf der betrieblichen Ebene entscheidend. Aus den Interviews mit Akteuren aus der GBH ging hervor, dass die Kampagnenstrategie in Verbindung mit der Neuausrichtung des Bildungsprogramms für hauptamtliche Sekretäre und Betriebsräte auf eine generelle Aktivierung und Mobilisierung von Belegschaften abzielt – und das nicht nur im Rahmen konfliktträchtiger Kollektivvertragsverhandlungen auf Branchenebene, sondern primär vor Ort im Betrieb. Arbeitnehmer sollen sowohl von hauptamtlichen Gewerkschaftern als auch von Betriebsräten dabei unterstützt werden, ihre Interessen gegenüber dem Arbeitgeber selbst zu vertreten und durchzusetzen.

6.3.3.3. Gewerkschaftsidentität

Gewerkschaftliche Interessenvertretung wird von den befragten Akteuren der GPA-djp hauptsächlich als Dienstleistung gegenüber ihren Mitgliedern beschrieben. Das heißt, für den monatlichen Mitgliedsbeitrag erhalten GPA-djp Mitglieder bestimmte Leistungen von der Organisation. Dazu zählt, dass für sie Kollektivverträge verhandelt werden. Im Falle von Konflikten im Zuge von Kollektivvertragsverhandlungen braucht es dann eine bestimmte Anzahl an Mitgliedern, die beispielsweise an gewerkschaftlichen Aktionen teilnehmen, um in dieser Verhandlungssituation den Druck auf die Arbeitgeberseite zu erhöhen. Das bedeutet, innerhalb der GPA-djp dominiert tendenziell die Identität als Dienstleistungsorganisation. In den Interviews mit Akteuren aus der GBH wurde im Gegenzug deutlich, dass Gewerkschaft von diesen primär als Kampforganisation definiert wird. Von einem Gewerkschaftsverständnis als Serviceorganisation grenzen sich die befragten Akteure explizit ab (Identität als Kampforganisation).

6.4. Fazit

Betrachtet man Gewerkschaften als intermediäre Organisationen, so steht im Mittelpunkt gewerkschaftlichen Handelns die Legitimität nach innen und nach außen, d. h. zum einen bei

den eigenen Mitgliedern und zum anderen bei der Arbeitgeberseite als Verhandlungsgegenüber und auch gegenüber dem Staat (vgl. Meyer/Rowan 1977: 343f.). Kulturelle Anpassung (Konformität) wird daher von neoinstitutionalistischen Organisationstheoretikern als permanent notwendig betrachtet (vgl. Walgenbach 2006: 353f.).

Die unterschiedliche Ausrichtung der Betriebsratsstrategie und der Kampagnenstrategie der GPA-djp und der GBH lassen jedoch zwei unterschiedliche Entwicklungsrichtungen gewerkschaftlicher Mitgliedergewinnungsstrategien erkennen, die in Studien zu österreichischen Gewerkschaften bereits erörtert wurden (vgl. Pernicka 2008: 35f.). Dabei geht es primär um die Frage, wie Gewerkschaftsorganisationen Legitimität zu ihren Mitgliedern herstellen. Im Falle der GPA-djp ist tendenziell eine generelle Dienstleistungsstrategie erkennbar, im Sinne einer ökonomischen Tauschbeziehung zwischen Organisation und ihren Mitgliedern. Diese Beziehung verläuft – abgesehen von externem Legitimitätsverlust – im Wesentlichen konfliktfrei. Die GBH hingegen versucht mit ihrer Betriebsratsstrategie sowie ihrer Kampagnenstrategie zwischen ihren Mitgliedern und der Organisation eine normative Bindung zu schaffen. Im Vergleich zur Dienstleistungsstrategie der GPA-djp handelt es sich dabei um den tendenziell konfliktrichtigeren Ansatz.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass es sich bei der strategischen Umorientierung der GBH um anfängliche Entwicklungen handelt und daher zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine endgültigen Schlüsse über die Weiterentwicklung der gegenwärtigen Betriebsratsstrategie sowie Kampagnenstrategie gezogen werden können. Fest steht jedoch, dass sich die GBH mit der Integration von Organizing in die Ausbildung ihrer hauptamtlichen Sekretäre und Betriebsräte sowie mit der Durchführung von Organisierungskampagnen – für österreichische Verhältnisse – in gewerkschaftsstrategisches Neuland begeben hat. Denn bisher haben österreichische Gewerkschaften – wie auch die GPA-djp – auf strukturelle Probleme hauptsächlich mit einer stärkeren intergewerkschaftlichen Kooperation bei Kollektivvertragsverhandlungen sowie mit Organisationsreformen – v. a. mit Fusionen – und internen Strukturreformen geantwortet (vgl. Traxler/Pernicka 2007: 214f.).

Fest steht, dass eine Prioritätensetzung auf der Mitgliedslogik, welche in Ansätzen im Falle der GBH erkennbar ist, den stellvertretenden Politikstil österreichischer Gewerkschaften erheblich in Frage stellt. Erneuerungsversuche der tripartistischen Sozialpartnerschaft gelten als nicht vereinbar mit einer ausgeprägten Mitgliederorientierung (vgl. a. a. O.). Angesichts dessen sind die gegenwärtigen Mitgliedergewinnungsstrategien der GBH mit erheblichen innerorganisatorischen Widerständen konfrontiert. Ob die GBH diese Strategien weiterhin anwenden bzw. weiter entwickeln wird, hängt letztlich davon ab, ob es den bisherigen Schlüsselakteuren gelingt, dafür innerhalb der GBH eine breitere Basis aus haupt- und ehrenamtlichen Entscheidungsträgern zu gewinnen (vgl. Child 1997: 61).

Literatur

- Alemann, Ulrich/Tönnemann, Wolfgang (1995): Methoden der Politikwissenschaft. In: Alemann, Ulrich von (Hg.): Politikwissenschaftliche Methoden, Opladen: 17–141.
- Baccaro, Lucio/Hamann, Kerstin/Turner, Lowell (2003): The Politics of Labour Movement Revitalization: The Need for a Revitalized Perspective. In: *European Journal of Industrial Relations*, Vol. 9, No. 1: 119–133.
- Behrens, Martin (2005): Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern. In: *WSI-Mitteilungen*, Heft 6: 329–338.
- Berg-Schlosser, Dirk (2003): Makro-qualitative vergleichende Methoden. In: Berg-Schlosser, Dirk/Müller-Rommel, Ferdinand (Hg.): *Vergleichende Politikwissenschaft*, 4. überarb. und erw. Auflage, Opladen: 103–129.
- Blaschke, Sabine (2002): Gewerkschaftliche Reorganisation in Österreich: der ÖGB auf dem Weg zu einem Bund von Multibranchengewerkschaften. In: *Industrielle Beziehungen*, Vol. 9, No. 4: 381–401.
- Blaschke, Sabine/Kirschner, Andrea/Traxler, Franz (2002): Die österreichischen Gewerkschaften. Zwischen Kontinuität und Modernisierung. In: Hoffmann, Reiner/Waddington, Jeremy (Hg.): *Zwischen Kontinuität und Modernisierung. Gewerkschaftliche Herausforderungen in Europa*. 2. Aufl., Westfälisches Dampfboot, Münster: 57–72.
- Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrike (Hg.) (2007): *Never work alone: Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*. VSA-Verlag, Berlin.
- Braun, Siegfried/Fuhrmann, Jochen (1970): *Angestelltenmentalität. Berufliche Position und gesellschaftliches Denken der Industrieangestellten. Bericht über eine industriesoziologische Untersuchung*. Luchterhand, Neuwied/Rhein (u. a.).
- Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina (Hg.) (2008): *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Bronfenbrenner, Kate/Friedman, Sheldon/Hurd, Richard W./Oswald, Rudolph A./Seeber, Ronald L. (Hg.) (1998): Introduction. In: *Organizing to Win. New Research on Union Strategies*. Cornell University Press, Ithaca/London: 1–15.
- Bryman, Alan (Hg.) (1988): *Doing research in organizations*. Routledge, London/New York.
- Chandler, Alfred Dupont (1991): *Strategy and Structure. Chapters in the history of the industrial enterprise*. 17. Aufl., MIT-Press, Cambridge/Mass. (u. a.).

- Child, John (1972): Organizational structure, environment and performance. The role of strategic choice. In: *Sociology*, Vol. 6: 1–22.
- Child, John (1997): Strategic Choice in the analysis of Action, Structure, Organizations and Environment. Retrospect and prospect. In: *Organizational Studies*, Vol. 18 (1): 43–76.
- Choi, Hae-Lin (2007): Organizing – ein Ausweg aus der Krise oder eine organisationspolitische Herausforderung? In: *ver.di Perspektiven*, URL: <http://perspektiven.verdi.de/organizing/organizing>, Internetrecherche am 07.11.2009.
- Cyert, Richard Michael/March, James G. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- DiMaggio, Paul/Powell, Walter W. (2007): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: Calhoun, Craig et al. (Hg.): *Contemporary sociological theory*. Blackwell Publishing Ltd, Singapore: 146–160. Original in: *American Sociological Review*, 1983, Vol.48/2: 147–161.
- Dribbusch, Heiner (2003): *Gewerkschaftliche Mitgliedererwerb im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel, überarbeitete Fassung einer Dissertation an der Universität Bremen 2002*, Edition Sigma, Berlin.
- Dunlop, John T. (1993): *Industrial Relations Systems*. Harvard Business School Press Classic, Harvard/Mass.
- Ebbinghaus, Bernhard (2006): Trade union movements in post-industrial welfare states. Opening up to new social interests? In: Armingeon, Klaus/Bonoli, Giuliano (Hg.): *The Politics of Post-Industrial Welfare States. Adapting post-war social policies to new social risks*. Routledge, New York: 123–142.
- Engel, Reinhard (2006): *Der wankende Riese. Gewerkschaften zwischen Globalisierung und Krise der Sozialpartnerschaft*. Molden, Wien.
- Flecker, Jörg/Hermann, Christoph (2005): Geliehene Stabilität. Zur Funktionsfähigkeit des dualen Systems der Arbeitsbeziehungen in Österreich. In: Karlhofer, Ferdinand/Tálos, Emmerich (Hg.): *Sozialpartnerschaft. Österreichische und europäische Perspektiven*. LIT Verlag, Münster/Wien: 37–56.
- Flecker, Jörg/Hermann, Christoph/Schmidt, Andreas (2006): Betriebe ohne Betriebsrat in Österreich – wachsende Lücken und alternative Vertretungsstrategien. In: Artus, Ingrid/Böhm, Sabine/Lücking, Stefan/Trinczek, Rainer (Hg.): *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*. Campus Verlag, Frankfurt/New York: 291–307.
- Flick, Uwe (2007): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Vollständig überarb. u. erw. Ausgabe*, Rowohlt, Reinbeck/Hamburg.

- Frege, Carola (2000): Das „Organisierungsmodell“ in den USA und seine Bedeutung für deutsche Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, Vol. 51, Heft 3: 140–149.
- Frege, Carola/Kelly, John (2003): Introduction: Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective. In: European Journal of Industrial Relations 9, Nr. 1: 7–24.
- Gstöttner-Hofer, Gerhard/Greif, Wolfgang/Kaiser, Erwin (2000): Kampagnen als beteiligungsorientiertes Politikkonzept für gewerkschaftliche Interessendurchsetzung. In: Gstöttner-Hofer, Gerhard/Greif, Wolfgang/Kaiser, Erwin/Deutschbauer, Petra (Hg.): Mobilisierung und Kampagnenfähigkeit. Impulse für die gewerkschaftliche Interessendurchsetzung. 2. Aktualisierte Aufl., ÖGB-Verlag, Wien: 17–36.
- Gstöttner-Hofer, Gerhard (2005): Kampagnen als Erweiterung des gewerkschaftlichen Strategierepertoires in Österreich. Ursachen – Erfahrungen – Erkenntnisse. ÖGB-Verlag, Wien.
- Guger, Alois/Runggaldier, Ulrich/Traxler, Franz (2001): Lexikon der Arbeitsbeziehungen, Beschäftigung und soziale Sicherheit. Österreich. Manz, Wien.
- Guger, Alois/Huemer, Ulrike/Mahringer, Helmut (2004): Schwerarbeit: Volkswirtschaftliche Kosten und Lebenserwartung. Pensionsübertritt und Arbeitsmarktsituation am Beispiel der Bauwirtschaft. Studie des WIFO im Auftrag der Bundesarbeitskammer und der Gewerkschaft Bau-Holz, Wien.
- Hassel, Anke (1996): Organisationskrise der Gewerkschaften und gesetzlich regulierte Interessenvertretung. Neue Entwicklungen in Großbritannien. In: WSI-Mitteilungen, Heft 11: 716–723.
- Hassel, Anke (2000): Organisationsreform und Organisationsformen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte (GMH), Heft 3: 129–139.
- Hawkins, Craig/Bolkovac, Martin (Hg.) (2006): Gewerkschaften und Mitgliedergewinnung in Großbritannien und Österreich unter besonderer Berücksichtigung der Klein- und Mittelbetriebe. ÖGB-Verlag, Wien.
- Heery, Edmund/Adler, Lee (2004): Organizing the Unorganized. In: Frege, Carola/Kelly, John (Hg.): Varieties of unionism. Strategies for union revitalization in a globalizing economy. Oxford University Press, Oxford/New York: 45–69.
- Heinze, Rolf G./Hinrichs, Karl/Offe, Claus/Olk, Thomas (1984): Interessendifferenzierung und Gewerkschaftseinheit. Bruchlinien innerhalb der Arbeiterklasse als Herausforderung für gewerkschaftliche Politik. In: Offe, Claus (Hg.): „Arbeitsgesellschaft“. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt/New York, Campus: 118–137.

- Holst, Hajo/Aust, Andreas/Pernicka, Susanne (2008): Kollektive Interessenvertretung im strategischen Dilemma – atypisch Beschäftigte und die „dreifache Krise“ der Gewerkschaften. In: Zeitschrift für Soziologie, Vol. 37, Heft 2: 158–176.
- Höpner, Martin (2008): Usurpation statt Delegation. Wie der EuGH die Binnenmarktintegration radikalisiert und warum er politischer Kontrolle bedarf. MPIfG Discussion Paper 08/12, Köln.
- Hyman, Richard (Hg.) (1994a): New frontiers in European industrial relations. Blackwell, Oxford, UK/Cambridge, Mass., USA.
- Hyman, Richard (1994b): Changing Trade Union Identities and Strategies. In: Hyman, Richard/Ferner, Anthony (Hg.): New frontiers in European industrial relations. Oxford, UK ; Cambridge, Mass., USA: 108–139.
- Hyman, Richard (2001): Understanding European Trade Unionism. Between Market, Class and Society. London/Thousand Oaks, Calif.
- Karlhofer, Ferdinand (2000): Sozialpartnerschaft und Campaigning – ein Widerspruch? In: Gstöttner-Hofer, Gerhard/Greif, Wolfgang/Kaiser, Erwin/Deutschbauer, Petra (Hg.): Mobilisierungs- und Kampagnenfähigkeit. Impulse für die gewerkschaftliche Interessendurchsetzung. 2. aktualisierte Auflage, ÖGB-Verlag, Wien: 155–164.
- Karlhofer, Ferdinand (2005): Verbände: Mitgliederorientierung und strategische Neuausrichtung. In: Karlhofer, Ferdinand/Tálos, Emmerich (Hg.): Sozialpartnerschaft. Österreichische und europäische Perspektiven. LIT Verlag, Münster/Wien: 7–35.
- Kieser, Alfred (2006): Der Situative Ansatz. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hg.): Organisationstheorie. 6. erweiterte Auflage, Kohlhammer: 215–245.
- Kochan, Thomas A./Katz, Harry C./McKersie Robert B. (1986): The transformation of American industrial relations. Basic Books, New York.
- Krenn, Manfred/Marion Voigt (2004): Ältere Arbeitskräfte in belastungsintensiven Tätigkeitsbereichen. Probleme und Gestaltungsansätze. FORBA-Forschungsbericht, Studie im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte Wien und der Gewerkschaft Bau-Holz, Wien, URL: <http://forba.at/data/downloads/file/67-FB%2001-2004.pdf>, Internetrecherche am 15.11.2009.
- Kudera, Werner/Ruff, Konrad/Schmidt, Rudi (1983): Blue collar – white collar: grey collar? Zum sozialen Habitus von Arbeitern und Angestellten in der Industrie. In: Soziale Welt, 2: 201–227.
- Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim/Basel.

- McAdam, Doug/Tarrow, Sidney/Tilly, Charles (2001): Dynamics of contention. Cambridge University Press, Cambridge.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, Vol. 83/2: 330–363.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1978): The structure of educational organizations. In: Meyer, Marshall W./Freeman, J.H./Hannan, M.T./Meyer, John W./Ouchi, W.G./Pfeffer, J./Scott, W. Richard (Hg.): *Environments and Organizations*. San Francisco: 78–109.
- Meyer, John W./Scott, W. Richard (1992): Preface. In: Meyer, John W./Scott, W. Richard (Hg.): *Organizational Environments. Ritual and Rationality*. 2. Aufl., Newbury Park: 7–12.
- Müller-Jentsch, Walther (1982): Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In: Schmidt, Gert (Hg.): *Materialien zur Industriesoziologie*. Westdeutscher Verlag, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen, Sonderheft 24: 408–432.
- Müller-Jentsch, Walther (1986): *Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung*. Campus-Verlag, Frankfurt/Main (u. a.).
- Müller-Jentsch, Walther (1997): *Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung*. 2. überarb. u. erw. Aufl., Campus-Verlag, Frankfurt/Main (u. a.).
- Müller-Jentsch, Walther (2005): Verteidigung der Intermediaritätsthese. In: *Industrielle Beziehungen*, Jg. 12, Heft 2: 189–195.
- Offe, Claus/Wiesenthal, Helmut (1980): Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form. In: Zeitlin, M. (Hg.): *Political Power and Social Theory*. Greenwich Conn., JAI Press: 67-115.
- Pernicka, Susanne (2006): Die Unorganisierbaren organisieren: Neue Formen von Arbeit, Identitäten und Interessen und ihre kollektive Organisation. In: *Kulturrisse, Zeitschrift für radikaldemokratische Kulturpolitik*, Heft 4: 30–33.
- Pernicka, Susanne/Holst, Hajo (2007): Theoretische Perspektiven. In: Pernicka, Susanne/Aust, Andreas (Hg.): *Die Unorganisierten gewinnen. Gewerkschaftliche Rekrutierung und Interessenvertretung atypisch Beschäftigter – ein deutsch-österreichischer Vergleich*. Edition Sigma, Berlin: 21–51.
- Pernicka, Susanne/Blaschke, Sabine/Aust, Andreas (2007): Gewerkschaftliche Revitalisierung durch die Organisation Selbstständiger? Deutsche und österreichische Gewerkschaften im Vergleich. In: *Industrielle Beziehungen*, Vol. 14, Heft 1: 30–54.
- Pernicka, Susanne (2008): Sind atypisch Beschäftigte organisierbar? In: Wall-Strasser, Sepp/Kaiser, Erwin/Wimplinger, Johanna (Hg.): *Gewerkschaften und atypische Beschäftigung. Interessen – Überzeugungen – Mitglieder*. ÖGB-Verlag: 25–37.

- Powell, Walter W./DiMaggio Paul J. (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. The University of Chicago Press, Chicago/London.
- Przrworski, Adam/Teune, Henry (1970): *The Logic of Comparative Social Inquiry*, Wiley-Interscience, New York.
- Reitzner, Rudolf N. (2003): Konzentrationsprozesse in der österreichischen Bauwirtschaft. In: Resch, Andreas (Hg.): *Kartelle in Österreich. Historische Entwicklungen, Wettbewerbspolitik und strukturelle Aspekte*. Manz, Wien: 213–237.
- Reitzner, Rudolf N. (2006): Bauwirtschaft (Bauwesen). In: *Märkte – Wettbewerb – Regulierung. Wettbewerbsbericht der Arbeiterkammer. Teil 2: 47-53*. URL: http://www.arbeiterkammer.at/bilder/d52/Wettbewerbsbericht_2006-2.pdf, Internetrecherche am 13.11.2009.
- Röttger, Bernd (2007): *Passive Revolutionen – ein Schlüssel zum Verständnis kapitalistischer Umwälzungen und der aktuellen Krise der Gewerkschaftspolitik*. Das Argument, 270: 179–195.
- Scherer, Andreas Georg (2006): *Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? – Wissenschaftstheoretische Überlegungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien*. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hg.): *Organisationstheorie*. 6. erweiterte Auflage, Kohlhammer: 19–61.
- Schmitter, Philippe C./Streek, Wolfgang (1981): *The Organization of Business Interests. A Research Design to Study the Associative Action of Business in the Advanced Industrial Societies of Western Europe*. Discussion Paper, Wissenschaftszentrum Berlin, IIM/LMP 81/13.
- Schneeweiß, Christian (2008): *Baustelle(n) Mitgliedergewinnung. Organisationsstärkung durch neue Organisationsstrategien? Wissenschaftliche Abschlussarbeit, Universität Marc Bloch, Straßburg*.
- Scott, W. Richard (1994): *Institutional analysis: Variance and process theory approaches*. In: Scott, W. Richard/Meyer, John W. (Hg.): *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. Thousand Oaks: 81–99.
- Silver, Beverly J. (2005): *Forces of Labor. Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870*. Assoziation A, Berlin/Hamburg.
- Tálos, Emmerich/Kittel, Bernhard (1995): *Sozialpartnerschaft. Zur Konstituierung einer Grundsäule der II. Republik*. In: Sieder, Reinhard/Steinert, Heinz/Tálos, Emmerich (Hg.): *Österreich 1945–1995. Gesellschaft, Politik, Kultur*. Verlag für Gesellschaftskritik, Wien: 107–121.
- Tálos, Emmerich (2005): *Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell? Österreichs Sozialpartnerschaft 1945–2005*, In: Karlhofer, Ferdinand/Tálos, Emmerich (Hg.): *Sozialpartner-*

- schaft. Österreichische und europäische Perspektiven. LIT-Verlag, Wien/Münster: 185–216.
- Tálos, Emmerich/Stromberger, Christian (2005): Zäsuren in der österreichischen Verhandlungsdemokratie. In: Karlhofer, Ferdinand/Tálos, Emmerich (Hg.): Sozialpartnerschaft. Österreichische und europäische Perspektiven. LIT-Verlag, Wien/Münster: 79–108.
- Traxler, Franz (1980): Unternehmerverbände und Gewerkschaften: Bedingungen kollektiver Handlungsfähigkeit. In: *Journal für Angewandte Sozialforschung*, 20. Jg., Heft 3-4: 7–25.
- Traxler, Franz (1991): Gewerkschaften und Unternehmerverbände in Österreichs politischem System. In: Dachs, Herbert et al. (Hg.): *Handbuch des politischen Systems Österreich*, Manz, Wien: 335–352.
- Traxler, Franz (1995): Two Logics of Collective Action in Industrial Relations? In: Crouch, Colin/Traxler, Franz (Hg.): *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Avebury, Aldershot/Brookfield USA/Hong Kong/Singapore/Sydney: 271–286.
- Traxler, Franz/Pernicka, Susanne (2006): ÖGB – Krise als Chance?, In: *Kurswechsel: Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen*, Heft 3: 97–100.
- Traxler, Franz/Pernicka, Susanne (2007): The State of Unions: Austria. In: *Journal of Labor Research*. Vol. 28/2: 207–232.
- Trinczek, Rainer (2006): Betriebe ohne Betriebsrat: Zur Einleitung. In: Artus, Ingrid/Böhm, Sabine/Lücking, Stefan/Trinczek, Rainer (Hg.): *Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen*. Campus Verlag, Frankfurt/New York: 9–39.
- Turner, Lowell (2004): Why Revitalize? Labour's Urgent Mission in a Contested Global Economy. In: Frege, Carola/Kelly, John (Hg.): *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford University Press, Oxford/New York: 1–10.
- Voss, Kim/Sherman, Rachel (2000): Breaking the Iron Law of Oligarchy. Union Revitalization in the American Labor Movement. In: *The American Journal of Sociology*, Vol. 106/2: 303–349.
- Waddington, Jeremy (2008): Was denken GPA-djp Mitglieder im Dienstleistungsbereich? Eine Untersuchung von Umfrageergebnissen.
- Walgenbach, Peter (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hg.): *Organisationstheorie*. 6. erweiterte Auflage, Kohlhammer: 353–401.

Wall-Strasser, Sepp/Kaiser, Erwin/Wimplinger, Johanna/Breiner, Gerlinde (Hg.) (2008): Gewerkschaften und atypische Beschäftigung. Interessen – Überzeugungen – Mitglieder. ÖGB-Verlag, Wien.

Weitbrecht, Hansjörg (1969): Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie. Volkswirtschaftliche Schriften, 133, Duncker & Humblot, Berlin.

Zucker, Lynne G. (1983): Organizations as institutions. In: Bacharach, S.B. (Hg.): Research in the Sociology of Organizations. Greenwich: 1–42.

Zucker, Lynne G. (1987): Institutional theories of organizations. In: Annual Review of Sociology, August, Vol. 13: 443–464.

Dokumente

BUAK (2009a): Bauarbeiter-Urlaubs- und Abfertigungskasse. Beendigungsgründe von Arbeitsverhältnissen 2000–2005. URL: http://www.buak.at/servlet/ContentServer?pagename=BUAK/Page/Index&n=BUAK_5.4, Internetrecherche am 15.11.2009.

BUAK (2009b): Bauarbeiter-Urlaubs- und Abfertigungskasse. Betriebsstruktur 2004. URL: http://www.buak.at/servlet/ContentServer?pagename=BUAK/Page/Index&n=BUAK_5.4, Internetrecherche am 15.11.2009.

GBH (2006a): Geschäftsordnung der Gewerkschaft Bau-Holz. Beschlossen am 17. Gewerkschaftstag der Gewerkschaft Bau-Holz vom 8. bis 9.11.2006 in Wien.

GBH (2006b): Geschäftsordnung der GBH-Frauenabteilung. Beschlossen beim Bundesvorstand der Gewerkschaft Bau-Holz am 25.09.2006.

GBH (2006c): Geschäftsordnung der GBH-Pensionistenabteilung. Beschlossen beim Bundesvorstand der Gewerkschaft Bau-Holz am 13.04.2009.

GBH (2007): Fit für die Zukunft – Never work alone! Projektpräsentation bei der GBH Sekretäre-Besprechung am 13.12.2007.

GBH (2009a): Wir über uns. URL: http://www.bauholz.at/servlet/ContentServer?pagename=GBH/Page/GBH_Index&n=GBH_4.1, Internetrecherche am 21.03.2009.

GBH (2009b): Die Leistungen der GBH. URL: http://www.bauholz.at/servlet/ContentServer?pagename=GBH/Page/GBH_Index&n=GBH_1.1.a, Internetrecherche am 19.09.2009.

GPA (2000): Veränderung macht Mut. Die neue GPA. Geschäfts- und Wahlordnung der Gewerkschaft der Privatangestellten. Beschlossen am Sondergewerkschaftstag der GPA, 27.06.2000.

GPA-djp (2006): Wahl- und Geschäftsordnung der Gewerkschaft der Privatangestellten. Beschlossen am 2. ordentlichen Bundesforum der GPA vom 14. bis 16.11.2006 in Wien.

GPA-djp (2008): Arbeitsprogramm 2009. Beschlossen vom GPA-djp-Bundesvorstand vom 20. bis 21.11.2008.

GPA-djp (2009a): Wir über uns. URL: http://www.gpa-djp.at/servlet/ContentServer?pagename=GPA/Page/Index&n=GPA_10, Internetrecherche am 21.03.2009.

GPA-djp (2009b): GPA-djp Card. URL: http://www.gpa-djp.at/servlet/ContentServer?pagename=GPA/Page/Index&n=GPA_1.4, Internetrecherche am 19.09.2009.

HVB (2009): Statistikdatenbank des Hauptverbandes der Sozialversicherungsträger.

KMU Forschung Austria (2009): Situation und Entwicklung der Bauwirtschaft in Österreich, URL: <http://www.kmuforschung.ac.at/de/Forschungsberichte/Votr%C3%A4ge/2009/Situation%20und%20Entwicklung%20der%20Bauwirtschaft%20in%20%C3%96sterreich,%20Dr.%20Walter%20Bornett,%20Februar%202009.pdf>, Internetrecherche am 09.11.2009.

OECD (2007): OECD Employment Outlook. Trade Union Density in OECD countries (1960–2007), URL: http://www.oecd.org/document/34/0,3343,en_2649_33927_40917154_1_1_1_1,00.htm, Internetrecherche am 11.08.2009.

ÖGB (2000): IFES-Grundlagenstudie. Befragung von 2.100 Mitgliedern und 1.300 Nicht-Mitgliedern, unveröffentlicht.

Statistik Austria (2007): Leistungs- und Strukturstatistik. URL: http://www.statistik-oesterreich.at/web_de/services/wirtschaftsatlas_oesterreich/bauwesen/024197.html, Internetrecherche am 09.11.2009.

Statistik Austria (2009): Klassifikationsdatenbank. ÖNACE 2008 - Struktur. URL: [http://www.statistik.at/KDBWeb/kdb_VersionAuswahl.do?FAM=WZWEIG&NAV=DE&VersID=10438&EXT=J&KDBtoken=?",](http://www.statistik.at/KDBWeb/kdb_VersionAuswahl.do?FAM=WZWEIG&NAV=DE&VersID=10438&EXT=J&KDBtoken=?) Internetrecherche am 12.04.2009.

Informationsgespräche und Interviews

Informationsgespräche

Informationsgespräche GBH

GBH (2009c): Abteilung Organisation und Zielgruppen. Informationsgespräch mit Andreas Huss, Leitender Sekretär am 28.01.2009.

GBH (2009d): Abteilung Wirtschaft, Soziales und Internationales. Informationsgespräch mit Herbert Aufner, Bundessekretär am 09.03.2009.

Informationsgespräche GPA-djp

GPA-djp (2009c): Geschäftsbereich Interessenvertretung. Informationsgespräch mit Claudia Kral-Bast, Leiterin des Geschäftsbereichs Interessenvertretung am 26.02.2009.

GPA-djp (2009d): Bundesgeschäftsführung. Informationsgespräch mit Karl Proyer, Bundesgeschäftsführer Stellvertreter am 29.09.2009.

GPA-djp (2009e): Abteilung Marketing und Kommunikation. E-Mail-Kommunikation mit Christoph Sykora, Leiter der Abteilung Marketing und Kommunikation am 13.10.2009.

Informationsgespräche ÖGB

ÖGB (2009a): Abteilung Organisation und Koordination. Informationsgespräch mit Helmut Tomasek, Sekretär des ÖGB am 05.08.2008.

ÖGB (2009b): Abteilung Organisation und Koordination. Informationsgespräch mit Richard Ondraschek, Sekretär des ÖGB am 11.08.2009.

ÖGB-Verlag (2009): Geschäftsbereich Digitale Medien. E-Mail-Kommunikation mit Erhard Frantz, Leiter des Geschäftsbereichs Digitale Medien am 27.08.2009.

Interviews

Interviews GBH

GBH 1, GBH Zentrale, leitende Position, Interview 28.01.2009.

GBH 2, AK OÖ/Jägermayrhof, Interview 11.02.2009.

GBH 3, AK OÖ/Jägermayrhof, Interview 09.02.2009.

Interviews GPA-djp

GPA-djp 1, GPA-djp Zentrale, leitende Position, Interview 08.01.2009.

GPA-djp 2, GPA-djp Zentrale, leitende Position, Interview 09.01.2009.

GPA-djp 3, GPA-djp Zentrale, leitende Position, Interview 09.01.2009.

GPA-djp 4, GPA-djp Zentrale, leitende Position, Interview 15.01.2009.

GPA-djp 5, GPA-djp Oberösterreich, leitende Position, Interview 13.01.2009.

GPA-djp 6, GPA-djp Zentrale, Interview 24.04.2009.

Anhang

Interview-Leitfaden

Kurzfragebogen zu der/dem Interviewpartner/In	
Name:	
Organisation:	
Funktion:	
Aufgabenbereiche:	
Organisationsgeschichte:	
ExpertInnengebiete:	
Datum und Ort des Interviews:	
Dauer des Interviews:	
Kontakt:	

Interviewprotokoll

Der Interviewer hält seine Eindrücke über die Kommunikation, über die Person des Interviewpartners, über sich und sein Verhalten in der Situation, äußere Einflüsse, den Raum etc. fest. Auf diese Weise werden wichtige Kontextinformationen notiert, die für die Interpretation der Aussagen möglicherweise hilfreich sein können und den Vergleich verschiedener Interviewsituationen ermöglichen (vgl. Flick 2007: 213).

Themenfelder

1. Gewerkschaftliche Strategien der Mitgliedergewinnung

- Gegenwärtige Strategien der Mitgliederorganisation und Werbung
- Entstehungszeitraum der genannten Strategien
- Entwicklung der genannten Mitgliedergewinnungsstrategien

2. Hintergründe gewerkschaftlicher Mitgliedergewinnungsstrategien

- Relevante Problemwahrnehmungen in Bezug auf die genannten Strategien
- Allgemeine Beweggründe für Mitgliederorganisation und Werbung
- Entwicklung der genannten Problemwahrnehmungen

3. Umsetzung gewerkschaftlicher Mitgliedergewinnungsstrategien

- Relevante Entscheidungen in Bezug auf die genannten Strategien
- Umsetzung der genannten strategischen Entscheidungen
- Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen der Umsetzung

Fragen und Inputs

1. Gewerkschaftliche Strategien der Mitgliedergewinnung

Für unser Interviewgespräch greife ich eine Definition von Mitgliedergewinnung auf, die zwischen zwei gewerkschaftlichen Handlungsfeldern unterscheidet: Organisierung und Werbung. Organisierung meint die Etablierung gewerkschaftlicher Vertretung auf betrieblicher Ebene, Werbung die kontinuierliche Überzeugungsarbeit mit dem Ziel des Gewerkschaftsbeitritts. Wenn ich den Begriff der Mitgliedergewinnung verwende, dann meine ich immer beide Handlungsfelder.

Mit Strategien meine ich die Festlegung grundlegender langfristiger gewerkschaftlicher Ziele und – davon abgeleitet – die Übernahme bestimmter Vorgehensweisen und die Zurverfügungstellung notwendiger Ressourcen zur Erreichung dieser Ziele.

- Welche Strategien der Organisierung und welche Strategien der Werbung von Mitgliedern verfolgt die GPA-djp/GBH momentan? In welchen Bereichen? Seit wann?
- Haben sich die Mitgliedergewinnungsstrategien der GPA-djp/GBH in den vergangenen Jahren verändert? Wenn ja, wie?
- Worin unterscheiden sich die Strategien der GPA-djp/GBH von jenen anderer Gewerkschaften?

2. Hintergründe von gewerkschaftlichen Mitgliedergewinnungsstrategien

In meiner Arbeit gehe ich davon aus, dass es externe Einflussfaktoren in der Umwelt von Gewerkschaften gibt, die gewerkschaftliches Handeln prägen. Letztlich sind es jedoch immer gewerkschaftliche AkteurInnen mit subjektiven Sichtweisen, die bestimmte Einflüsse als Problem wahrnehmen und interpretieren. Auf diese Weise kann es zu strategischen Entscheidungen innerhalb einer Gewerkschaft kommen.

- Welche gewerkschaftlichen Problemstellungen erachtest du im Zusammenhang mit den von dir genannten Strategien als relevant?
- Welche generellen Beweggründe hat die GPA-djp/GBH deiner Meinung nach Mitglieder zu organisieren und welche, um Mitglieder zu werben?
- Wie hat sich die Wahrnehmung dieser Problemstellungen innerhalb der GPA-djp/GBH deiner Ansicht nach verändert?

3. Umsetzung von gewerkschaftlichen Mitgliedergewinnungsstrategien

Nachdem gewerkschaftliche AkteurInnen in ihrer Organisation Probleme definiert haben, steht die Frage der Umsetzung im Raum. Gemeint sind damit organisationsinterne Entscheidungen über die Ausrichtung von gewerkschaftlichem Handeln sowie die Implementierung dieser Entscheidungen.

- Wenn du an die von dir genannten Strategien der Mitgliedergewinnung denkst, wie würdest du das Zustandekommen dieser Strategien beschreiben? Welche Entscheidungen waren für diese Strategien innerhalb der GPA-djp/GBH notwendig? Wie kam es zu diesen Entscheidungen?
- Wie wurden bzw. werden diese Strategien innerhalb der GPA-djp/GBH umgesetzt?
- Welche Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen ergaben bzw. ergeben sich daraus innerhalb der GPA-djp/GBH?

Zusammenfassung

Im Zentrum dieser Arbeit steht die Mitgliedergewinnung österreichischer Gewerkschaften. Ich analysiere jene Strategien, die ausgewählte Gewerkschaften – vor dem Hintergrund massiver Mitgliederverluste – in der Baubranche zur Gewinnung neuer Mitglieder einsetzen. Mittels einer vergleichenden Analyse untersuche ich zwei österreichische Gewerkschaften, die Unterschiede in ihrer Mitgliederdomäne und der damit zusammenhängenden Organisationskultur, ihrer Größe sowie Struktur aufweisen. Auf diese Weise lassen sich Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den Mitgliedergewinnungsstrategien der untersuchten Gewerkschaften verdeutlichen. Für den strategischen Umgang mit Mitgliederverlusten sind folgende Faktoren relevant: der sozioökonomische Wandel, der institutionelle Kontext industrieller Beziehungen, staatliche Politik, Arbeitgeberstrategien und vorhandene Gewerkschaftsstrukturen. Als zentrale endogene, d. h. gewerkschaftsinterne Bestimmungsfaktoren werden darüber hinaus die Deutungs- und Handlungsmuster gewerkschaftlicher Akteure in den Blick genommen. Dafür wird eine akteurszentrierte Perspektive angewandt. Diese liefert Erkenntnisse darüber, wie strategische Entscheidungen innerhalb von Gewerkschaftsorganisationen zustande kommen. Am Beispiel der Mitgliedergewinnung arbeite ich in dieser Arbeit heraus, dass neben objektiven Strukturen auch subjektive Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster gewerkschaftlicher Akteure einen wesentlichen Erklärungsfaktor für den strategischen Umgang mit gewerkschaftlichen Organisationsproblemen darstellen.

Abstract

The focus of this research are organizing policies of Austrian labor unions. I am going to analyze strategies that selected unions use to win new members in the construction industry given massive member losses. Two Austrian unions will be examined by means of a comparative analysis. These unions show differences in their membership and related to that in their culture as well as in their size and structure. I am going to develop different and common features of their organizing strategies. The following factors are considered: socioeconomic change, the institutional context of industrial relations, employer and states strategies, and union structures. Apart from these factors, I am going to study patterns of interpretation and action of union actors considering these as fundamental inner-organizational factors. Therefore an actor-oriented perspective will be employed that sheds light on the way, strategic choices develop within union organizations. The example of union organizing shows that besides objective structures, subjective patterns of perception and interpretation of union actors are a central factor in explaining how union organizations handle organizational problems.

LEBENS LAUF

DSA Sandra Stern, geb.: 24.06.1981, E-Mail: sandrastern07@gmail.com

AUSBILDUNGEN

Studium der Politikwissenschaften Universität Wien	seit 2002
Diplomierte Sozialarbeiterin Akademie für Sozialarbeit der Stadt Wien	1999–2002
Auslandssemester/Frankreich Institut Régional du Travail Social Nancy	2000–2001
Matura Bundesgymnasium Maroltingergasse	1999

BERUFLICHE TÄTIGKEITEN

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft, 37073 Göttingen	seit Mai 2009
Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier, 1030 Wien	Mai 2004–Mai 2007
Sozialökonomische Forschungsstelle, 1090 Wien	Aug 2003–Apr 2004
Exclusive Travel & Bus Vienna, 1130 Wien	Nov 2002–Jul 2003
Medienbeobachtung Eisenbacher, 1090 Wien	Apr–Jun 2000
Jugendzentrum am Wienerberg, 1100 Wien	Feb 2000
ÖAMTC, 1150 Wien	Jul–Dez 1998

PRAKTIKA

Service Employees International Union, Virginia/USA	Nov–Dez 2007
Land der Menschen, 1010 Wien	Sept 2001
Comité d'Entraide aux Français Rapatriés, Nancy/Frankreich	Okt 2000–Jan 2001
MA 11 – Krisenzentrum, 1100 Wien	Dez 1999
Jugendzentrum am Wienerberg, 1100 Wien	Nov 1999
Evangelischer Flüchtlingsdienst, 1170 Wien	Jan 1998

FORTBILDUNGEN

<i>Organizing-Lehrgang</i> der Gewerkschaft Bau-Holz, Ulrich Wohland und Peter Renneberg (ORKA), Jägermayrhof Linz	Aug 2008–Feb 2009
Workshop <i>Betriebsräte und Gewerkschaften: Herausforderung Organizing</i> , Friedrich-Schiller-Universität Jena	Dez 2008
<i>ver.di Organizing-Training</i> , TK-Bildungsstätte Salzhausen	Nov 2008
Workshop <i>European Trade Unionism in Transition?</i> WZB, Berlin	Sep 2008
Tagung <i>Transatlantic Social Dialogue</i> , Berlin	Mai 2008
Workshop <i>Wissenschaftlicher Journalismus</i> , Lukas Wieselberg, ORF	Jun 2006
Grundlagenlehrgang <i>Projektmanagement</i> , Next Level Academy	Apr–Mai 2006
Lehrgang <i>Gruppenleitung</i> , ReferentInnenakademie des VÖGB	Feb 2005
Seminarzyklus <i>Politische Rhetorik</i> , Arbeitskreis Sozialpsychologie und Gruppendynamik	Sep–Nov 2004
20. Internationale Sommerakademie – <i>Schurkenstaat und Staatsterrorismus. Die Konturen einer militärischen Globalisierung</i> . Österreichisches Studienzentrum für Frieden und Konfliktlösung, Burg Schlaining	Jul 2003
19. Internationale Sommerakademie – <i>Europa Macht Frieden. Die Rolle Österreichs</i> . Österreichisches Studienzentrum für Frieden und Konfliktlösung, Burg Schlaining	Jul 2002
Workshop bei Jugend am Werk – Mobile Berufsausbildung zum Thema <i>entwicklungspolitische Zusammenhänge weltweiter Flüchtlingsbewegungen</i>	Dez 2001
Grundlehrgang <i>Anti-Rassismus-Arbeit bei ZARA – Verein für Zivilcourage und Anti-Rassismus-Arbeit</i>	Okt–Dez 2001
<i>Die Lebendigkeit der Geschichte. Internationale Konferenz für Überlebende und Nachkommen von Opfern und Tätern des Nationalsozialismus</i>	Sep 1999

PUBLIKATIONEN

Service um jeden Preis? Arbeiten im Callcenter. Erfahrungsberichte und Organisationsmöglichkeiten, Stern, Sandra/Holtgrewe, Ursula/Schönauer, Annika (Hg.) ÖGB-Verlag, Wien, 2010.

Dienstleistung am laufenden Band. Arbeiten in österreichischen Callcentern, In: Arbeit & Wirtschaft (AW), ÖGB-Verlag, Wien, 2006, Nr.11: 16–19.

Atypische Beschäftigung und ihre vielen Gesichter, In: Arbeit & Wirtschaft (AW), ÖGB-Verlag, Wien, 2006, Nr.4: 8–11.

Gesundheitsversorgung – Kapitel XII, gemeinsam mit Dr. Tom Schmid (SFS – Sozialökonomische Forschungsstelle), In: Gesundheitsbericht Wien 2004, Stadt Wien (Hg.), Wien, 2005: 407–455.

Das Politische in/an der Sozialarbeit. Mythos und/oder Realität? Diplomarbeit an der Akademie für Sozialarbeit der Stadt Wien 21, Oktober 2002.

SPRACHEN

Deutsch	Muttersprache
Englisch	ausgezeichnet in Wort und Schrift
Französisch	ausgezeichnet in Wort und Schrift
Spanisch	Grundkenntnisse
Türkisch	Anfangskenntnisse