

## Organisatorischer Wandel von Gewerkschaften in postkommunistischen Ländern: der Fall der Solidarnosc

Krzywdzinski, Martin

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

**Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Krzywdzinski, M. (2009). Organisatorischer Wandel von Gewerkschaften in postkommunistischen Ländern: der Fall der Solidarnosc. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 16(1), 25-45. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344136>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

Martin Krzywdzinski\*

## **Organisatorischer Wandel von Gewerkschaften in postkommunistischen Ländern. Der Fall der Solidarność\*\***

**Zusammenfassung** – Seit der EU-Osterweiterung verändern sich die Handlungsbedingungen der Gewerkschaften in Mitteleuropa. Die Prägekraft des kommunistischen Erbes und der Dilemmata der Transformation lassen nach. Am Beispiel der Gewerkschaft Solidarność wird der organisatorische Wandel der Gewerkschaften untersucht. Es wird gezeigt, dass das Scheitern des parteipolitischen Engagements eine Hinwendung zur Mitgliederwerbung nach dem Muster des angelsächsischen Organizing bewirkt hat. Die Herausbildung einer neuen Generation von Gewerkschaftern führt zu Konflikten über die Identität der Gewerkschaft. Die jungen Gewerkschafter teilen nicht die kollektive Identität der Älteren (Geschichte der Solidarność, Facharbeiterstolz), sondern begründen ihr Engagement als Widerstand gegen Verletzung der als „normal“ wahrgenommenen Arbeitnehmerrechte. Das Fehlen einer kollektiven Identität erschwert die Stabilisierung der neu entstehenden Gewerkschaftsorganisationen. Die aufgrund von EU-Direktiven eingeführten Betriebsräte haben die industriellen Beziehungen bislang kaum beeinflusst. Die Datengrundlage der Analyse bilden qualitative Leitfadenterviews mit Gewerkschaftern aus der Solidarność-Zentrale und aus vier Industriebetrieben in Polen.

### **Organisational Change of Trade Unions in Postcommunist Countries. The Case of Solidarność**

**Abstract** – Since the Eastern Enlargement of the EU, the conditions in which trade unions operate in Central Eastern Europe have changed considerably. The influence of the communist heritage and the dilemmas of the transformation period are losing their importance. Using the example of the Solidarity union, the article analyses the organisational change of unions in Central Eastern Europe. The failure of Solidarity's involvement in party politics has led to increasing attention being focused on workplace organizing activities following the Anglo-American model. The young union activists develop a different self-conception from older unionists. The reference to Solidarity's history is disappearing, which leads to conflicts about the union's identity and its goals. The new union organisations are born from resistance to abusive practices of employers and lack a strong collective identity which makes it difficult in the long term to stabilise membership. The introduction of works councils has had only a marginal influence on trade unions and industrial relations. The paper is based on qualitative semi-structured interviews with trade unionists in Solidarity's headquarter and in four manufacturing plants in Poland.

Key words: **trade unions, membership recruitment, organizing, Poland, Solidarity**

---

\* Dr. Martin Krzywdzinski, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Reichpietschufer 50, D — Berlin. E-mail: [mailto:krzywdzinski@wzb.eu](mailto:mailto:krzywdzinski@wzb.eu).

\*\* Artikel eingegangen: 2.7.2008  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 25.11.2008.

## 1. Einleitung

Die Entwicklung der Gewerkschaften in Mitteleuropa war in den 1990er Jahren durch das Erbe der kommunistischen Herrschaft und durch die besonderen Probleme der Transformationszeit geprägt. Das gewerkschaftliche Dilemma der Transformationszeit haben Deppe und Tatur (2001: 92) folgendermaßen charakterisiert: „Das zentrale organisationspolitische Dilemma der Gewerkschaften besteht also darin, sich als Interessenvertretung von Arbeitnehmern unter Bedingungen konstituieren zu müssen, die eine solche Interessenvertretung außerordentlich erschweren oder gar nicht wünschenswert erscheinen lassen.“ Die Gewerkschaften mussten die Aufgabe der Interessenvertretung der Beschäftigten im Kontext eines Wirtschaftseinbruchs und einer hohen Arbeitslosigkeit übernehmen und zugleich die Forderungen der Beschäftigten so weit disziplinieren, dass sie den Fortgang des Systemwandels nicht gefährdeten (vgl. Pollert 2001; Ost 2001). Zudem prägte das Erbe der kommunistischen Zeit, in der die Gewerkschaften auf die Rolle einer Organisation zur Verteilung betrieblicher Sozialleistungen reduziert waren, die Gewerkschafter, während Erfahrungen mit der Interessenvertretung in kapitalistischen Unternehmen fehlten.

Seit dem Ende der 1990er Jahre und spätestens seit dem EU-Beitritt der mitteleuropäischen Länder haben sich die Handlungsbedingungen der Gewerkschaften grundlegend verändert. Zum ersten erwies sich die Beteiligung der Gewerkschaften an Regierungen – eine Besonderheit Polens – als wenig erfolgreich und führte zu einer wachsenden Distanz zwischen Gewerkschaften und politischen Parteien. Zum zweiten haben in ganz Mitteleuropa wachsende Arbeitskräfteknappheiten infolge von Migration und anhaltenden ausländischen Direktinvestitionen die Arbeitslosigkeit der 1990er Jahre abgelöst. Zum dritten hat der EU-Beitritt zur Einführung von Betriebsräten geführt. Inwieweit prägt das Transformationsparadigma überhaupt noch die Gewerkschaften in Mitteleuropa und wo lässt sich Wandel oder gar ein Pfadbruch beobachten?

Im vorliegenden Artikel wird der organisatorische Wandel der Gewerkschaften in postkommunistischen Ländern am Beispiel der *Solidarność* in Polen untersucht. Dabei werden vier Thesen entwickelt:

- Das Scheitern des parteipolitischen Engagements der *Solidarność* hat eine Hinwendung zu Mitgliederwerbung und Organizing in den Betrieben bewirkt (These 1), wenngleich Konflikte über parteipolitische Bindungen und über die Ressourcenverteilung auf verschiedenen Ebenen und Ziele anhalten.
- Organisierungserfolge in Betrieben haben den Mitgliederschwund der *Solidarność* beendet, sie bergen aber Konfliktpotential zwischen der alten und der neuen Generation von Gewerkschaftern, da sich die Identitäten der jungen Gewerkschafter sowie ihre Definition gewerkschaftlicher Ziele und Handlungsformen von denen der älteren Gewerkschafter unterscheiden (These 2).
- Das Engagement der jungen Gewerkschafter beruht nicht mehr auf der für ältere Gewerkschafter charakteristischen kollektiven Identität (Geschichte der *Solidarność*, Facharbeiterstolz). Kennzeichnend für junge Aktivisten ist das Fehlen einer positiven kollektiven Identität und die Begründung ihres Engagements

durch den Widerstand gegen Verletzung der als „normal“ wahrgenommenen Arbeitnehmerrechte durch die Unternehmen (These 3). Das Fehlen einer kollektiven Identität wirft das Problem auf, wie es gelingen kann, die oft in spontanen „Aufständen“ entstandenen Gewerkschaftsorganisationen zu stabilisieren.

- Die aufgrund von EU-Direktiven eingeführten Betriebsräte haben die industriellen Beziehungen bislang kaum beeinflusst (These 4). Sie haben sich weder als „gelbe Gewerkschaften“ und Konkurrenz für die existierenden Gewerkschaftsorganisation entpuppt, wie die Kritiker ihrer Einführung befürchteten, noch zu einer Stärkung der Information und Konsultation von Beschäftigten beigetragen, wie es Ziel der EU war.

Die Untersuchung konzentriert sich auf den Fall der *Solidarność* in Polen, es wird aber auch auf die Entwicklung anderer Gewerkschaften Bezug genommen. Auf der einen Seite ist die *Solidarność* mit dem gleichen organisationspolitischen Dilemma konfrontiert gewesen wie andere Gewerkschaften in Mitteleuropa. Auf der anderen Seite hat ihre Geschichte einige Aspekte dieses Dilemmas verstärkt und andere gemildert. Da sie als Widerstandsbewegung gegen das kommunistische Regime entstanden ist, war für die *Solidarność* die Prägung durch das Regime weniger relevant als für die ehemals kommunistischen Verbände. Zugleich hatten für sie das Selbstverständnis, ein Treiber der Transformation zu einer kapitalistischen Gesellschaft zu sein, und das damit verbundene parteipolitische Engagement eine besondere Bedeutung.

Die empirische Datenbasis des Artikels bilden neun qualitative Leitfadenterviews, die mit sechs Vertretern von in den Jahren 2006-07 neu entstandenen Betriebsorganisationen der *Solidarność* sowie mit drei mit Organisierung befassten Funktionären der Gewerkschaftszentrale durchgeführt wurden. Im Falle der betrieblichen Vertreter handelte es sich um die Initiatoren der Gewerkschaftsgründungen, die auch das Amt des Gewerkschaftsvorsitzenden im Betrieb einnahmen. Für die Untersuchung wurden Industriebetriebe ausgewählt, um einen Vergleich mit älteren Studien zu Gewerkschaftsorganisationen in der Industrie zu ermöglichen. Es wurden Betriebe aus zwei Industrien mit unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen und einer unterschiedlichen Zusammensetzung der Belegschaften nach Geschlecht ausgewählt: Automobilindustrie (Toyota/Motoren und Faurecia/Sitze) und Elektronikindustrie (LG Phillips/LCD-Bildschirme und LG Electronics/Elektronikkomponenten). Die Interviews fanden im Rahmen des Forschungsprojekts „Wandel der Arbeitsmodelle im Kontext der Verlagerung nach Mitteleuropa“ statt, das mit der Unterstützung der Otto-Brenner-Stiftung am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung durchgeführt wurde.

Der Artikel gliedert sich wie folgt: Im Abschnitt 2 wird der Forschungsstand zur Entwicklung der Gewerkschaften in Mitteleuropa vorgestellt. Die Auswertung stellt das in der Literatur dominierende Transformationsparadigma sowie neue Forschungsbeiträge vor und präsentiert den empirischen Forschungsstand zum Fall Polen. Die Abschnitte 3 bis 6 entwickeln die vier Thesen des Artikels über den Bedeutungsgewinn des Organizing, über die mit Organisierungserfolgen verbundenen Identitätskonflikte, über die Probleme der Stabilisierung der neu entstandenen Organisationen sowie über die Rolle der neu eingeführten Betriebsräte. Im Schlussabschnitt werden

die Ergebnisse der Analyse vor dem Hintergrund der Frage nach dem Bruch mit dem Transformationsparadigma der Entwicklung mittelosteuropäischer Gewerkschaften diskutiert.

## 2. Forschungsstand: Transformationsparadigma und Schwäche der Gewerkschaften

Die Analyse der Gewerkschaften in Mittelosteuropa wurde bislang von dem Transformationsparadigma geprägt. Es lassen sich zwei unterschiedliche Ausprägungen dieses Paradigmas identifizieren, die oft kombiniert werden (vgl. Kubicek 2004). Die erste Variante bilden „path dependency“-Ansätze, die die Prägung der Gewerkschaften durch die Zeit des kommunistischen Regimes betonen. In kommunistischen Ländern hatten die Gewerkschaften die Rolle eines „Transmissionsriemens“ der Parteipolitik (vgl. Clarke 2005) und waren für den sozialen Frieden im Unternehmen verantwortlich. Interessenvertretung gehörte nicht zu ihren Aufgaben. Die zweite Variante bilden Ansätze, die sich auf die wirtschaftliche und politische Transformation sowie die damit verbundenen Probleme für Gewerkschaften konzentrieren (Deppe und Tatur 2001). Die ökonomische Transformation führte zur Auflösung oder Aufspaltung von ehemals gewerkschaftlich stark organisierten Betrieben. Die durch den Legitimitätsbedarf der neuen demokratischen Staaten und die Schwäche der politischen Parteien motivierte politische Aktivität der Gewerkschaften und die Mitwirkung an den Reformen führte die Gewerkschaften in eine Zerreissprobe.

Das Erbe der kommunistischen Zeit und die Dilemmata der Transformation wirkten sich in der Vernachlässigung der Mitgliederwerbung durch die Gewerkschaften aus. Im Falle der ehemals kommunistischen Gewerkschaftsverbände führte vor allem das Selbstverständnis, für die Gestaltung und Verteilung betrieblicher Sozialleistungen und nicht für die Interessenvertretung der Beschäftigten zuständig zu sein, zur Passivität (Deppe/Tatur 2001: 89). Auch viele Gewerkschafter der *Solidarność* wurden von diesem Selbstverständnis geprägt. Hinzu kamen weitere für die *Solidarność* spezifische Faktoren. Zum ersten fürchtete ein Teil der Gewerkschaftsführung in der ersten Hälfte der 1990er Jahre, dass eine zu hohe Mitgliedschaft die Kontrolle über die Gewerkschaft erschweren würde (vgl. Gardawski 2001b). Die *Solidarność*-Führung nahm an, dass die Gewerkschaft den sozialen Protest kontrollieren und mäßigen müsse, um den Übergang zu einer kapitalistischen Wirtschaft zu ermöglichen. Ein Mitglied der Gewerkschaftsführung drückte das direkt aus: „Wenn wir zu viele Mitglieder haben werden, dann werden wir die Reformen aufhalten“ (zitiert nach Gardawski 2001b: 142). Zum zweiten war ein großer Teil der *Solidarność*-Führer gegen die Aufnahme von ehemaligen Mitgliedern des auf Anstoß des kommunistischen Regimes gegründeten Gewerkschaftsverbandes OPZZ (*Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych*, Gesamtpolnische Gewerkschaftsallianz), was Gardawski (2001b: 143) als Politik der „geschlossenen Türen“ bezeichnet hat.

Die Vernachlässigung von Organisationsaktivitäten in Betrieben verband sich in den mittelosteuropäischen Gewerkschaften und insbesondere in Polen mit einer Fixierung auf politische Einflussnahme. In Polen entwickelten die Gewerkschaften in den 1990er Jahren enge parteipolitische Bindungen (vgl. Avdagic 2003). Aus der *Solidarność*-Bewegung ging ein großes Spektrum von Parteien der politischen Rechten

hervor. Die *Solidarność* war 1990-1993 mit einer eigenen Fraktion an der Regierung beteiligt und führte 1997-2001 als die stärkste Gruppe innerhalb der Parteikoalition „Wahlaktion *Solidarność*“ (AWS) sogar die Regierung an. Der postkommunistische Gewerkschaftsverband OPZZ war an der Neugründung des sozialdemokratischen Bundes der Demokratischen Linken (SLD) aus den reformorientierten Resten der kommunistischen Partei beteiligt. Beide Gewerkschaften waren (und der OPZZ ist bis heute) mit eigenen Parlamentariern im Parlament vertreten. Problematisch war aber nicht die politische Aktivität an sich. Gewerkschaftliche Arbeit erfordert politische Einflussnahme (vgl. auch Meardi 2007a). Vielmehr haben sowohl die *Solidarność* als auch der OPZZ immer wieder gewerkschaftliche Forderungen aufgrund parteipolitischer Kompromisszwänge vernachlässigt (vgl. Avdagic 2003; Krzywdzinski 2008; Ost 2001).

Neben den genannten Faktoren führten externe Gründe zur einer Schwächung der Gewerkschaften. Die Restrukturierung und Aufspaltung der Unternehmen, die Privatisierung und die Schrumpfung des Industriesektors führten zu einer Abnahme des Organisationsgrades und in vielen Fällen zum Verschwinden gewerkschaftlicher Organisationen (Gardawski et al. 1999). Hinzu kam die feindliche Haltung der Arbeitgeber gegenüber den Gewerkschaften. In zwei Umfragen des Meinungsforschungsinstituts CBOS (2005) in 2003 und 2004 gaben 24% bzw. 33% der befragten Beschäftigten an, dass sie in ihren Betrieben nicht die Freiheit haben, Gewerkschaften zu gründen oder sich Gewerkschaften anzuschließen. In Staatsunternehmen und im öffentlichen Dienst haben Gewerkschaften zwar eine starke Position, aber im Falle ausländischer Unternehmen ist die Varianz der Praktiken relativ hoch und werden auch anti-gewerkschaftliche Strategien berichtet (vgl. Tholen et al. 2006; Fichter et al. 2005; Bluhm 2007; Jürgens/Krzywdzinski 2007). Eindeutig gewerkschaftsfeindlich sind kleine und mittlere Unternehmen (KMUs). In einer Studie Gardawskis (2001a) akzeptierten nur 11,3% der befragten Manager und Eigentümer von KMUs die Existenz von Gewerkschaften.

Die Feindseligkeit der Arbeitgeber hat nicht zuletzt aufgrund fehlender institutioneller Stützen gewerkschaftlicher Interessenvertretung in Betrieben eine große Bedeutung. Die liberal geprägten polnischen Regierungen der Jahre 1990-1992 wollten ein System der Corporate Governance mit starken Eigentümern etablieren und lehnten jede Form von Stakeholder-Mitbestimmung ab. Im Zuge der Privatisierung wurden die Belegschaftsräte (*radz pracownicze*) aufgelöst, die 1981 als Antwort des kommunistischen Regimes auf die Selbstverwaltungsforderungen der *Solidarność*-Bewegung eingeführt worden waren (vgl. Gilejko 1998).<sup>1</sup> Die Verbindung der Belegschaftsräte mit der kommunistischen Herrschaftspartei hatte in den Augen vieler *Solidarność*-

---

<sup>1</sup> Es gab Vorläufer der Belegschaftsräte. Bereits seit 1945 gab es Betriebsräte (*radz zakładowe*), die jedoch keine Eigenständigkeit gegenüber der Kommunistischen Partei besaßen. 1956 wurden unter dem Druck sozialer Proteste Arbeiterräte (*radz robotnicze*) eingeführt, aber bereits 1958 wieder entmachtet.

Aktivisten zu ihrer Delegitimation geführt (Interview 25.10.05) und es bestand kein großes Interesse an ihrer Verteidigung (vgl. Weinstein 2000).<sup>2</sup>

Zusammenfassend lässt sich in den 1990er Jahren in Mitteleuropa eine rapide Schwächung der Gewerkschaften feststellen, wie sich im Falle Polens leicht dokumentieren lässt. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der abhängig Beschäftigten fällt von knapp 30% Anfang der 1990er Jahre auf 17% 2008 (CBOS 2008). Der Einfluss der Gewerkschaften in Betrieben und in der Politik bleibt gering (Gardawski et al. 1999: 172; Krzywdzinski 2008).

Wie lange bleibt aber das Transformationsparadigma gültig? Auch wenn es weiterhin das Wahrnehmungs- und Interpretationsschema vieler Studien prägt, haben einige Forschungsbeiträge auf Veränderungen der Handlungsbedingungen und Strategien der Gewerkschaften hingewiesen. Bluhm (2006: 179) sieht die mitteleuropäischen Gewerkschaften mit dem „Liberalisierungsdilemma“ konfrontiert. Demnach haben die Gewerkschaften das Problem, dass staatliche Detailregulierung der Arbeitsbeziehungen (Etatismus) die Bedeutung der Gewerkschaften als Tarifpartei schwäche, dass aber angesichts des geringen Organisationsgrades der Verzicht auf staatliche Detailregulierung unmöglich erscheint. In der Praxis wird allerdings oft weniger die Detailregulierung des Arbeitsrechts, die in den 1990er Jahren reduziert wurde (Krzywdzinski 2008), als vielmehr die Offenheit und unkonkrete Formulierung vieler Gesetze bemängelt. So leiden die im Gesetz über Betriebsräte und über Gewerkschaften festgeschriebenen Informations- und Konsultationsrechte an unkonkreten Formulierungen, die Unternehmen die Umgehung der Gesetzesziele erlauben (vgl. Syndex 2007).

Auf die Folgen der von der Migration und dem anhaltenden Zufluss von ausländischen Direktinvestitionen ausgelösten Arbeitskräfteknappheiten in Mitteleuropa hat Meardi (2007a) hingewiesen. Seit der EU-Osterweiterung hat sich die Verhandlungsposition der Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt erheblich verbessert. Unternehmen sind mit einer hohen Fluktuation der Beschäftigten konfrontiert (vgl. Jürgens/Krzywdzinski 2009). Meardi (2007a) sieht die für die Gewerkschaften in den kommenden Jahren zentrale Frage darin, ob sich die neue „exit“-Option der Beschäftigten in „voice“ der Gewerkschaften in den Betrieben umwandeln lässt. Er interpretiert die Welle von Neugründungen gewerkschaftlicher Organisationen als ein Indiz für gute Chancen einer solchen Umwandlung. Ambivalent sind die Ergebnisse der Studie von Mrozowicki und Van Hootegem (2008) zu Identitäten von Arbeitern und ihren Zusammenhang mit gewerkschaftlichem Engagement. Die Autoren finden bei jungen und qualifizierten Arbeitern ein starkes Vertrauen in den Wert der eigenen Arbeitskraft und eine durch individuelle Nutzenkalküle begründete Bereitschaft zur

---

<sup>2</sup> Statt auf institutionalisierte Mitbestimmungsrechte setzten die polnischen Gewerkschaften auf den Arbeitnehmeraktienbesitz („Volksprivatisierung“) (vgl. Gilejko 1998: 14; Mikołajczyk/Towalski 1998). Die Unterschätzung der institutionalisierten Mitbestimmungsrechte im Betrieb erwies sich als ein strategischer Fehler, denn die Vergabe von Aktienpaketen an die Beschäftigten führte nicht zu einer effektiven Einflussnahme der Beschäftigten in den Unternehmen. In Großunternehmen ist das Stimmgewicht der Beschäftigten gegenüber den strategischen Investoren irrelevant, in Employee-Buy-Outs kontrolliert das Management die entscheidenden Aktienpakete (Mikołajczyk/Towalski 1998).

gewerkschaftlichen Organisierung. Sie sehen Potential für ein utilitaristisch begründetes gewerkschaftliches Engagement, äußern aber Vorbehalte, ob es langfristig ohne eine stärkere kollektive Identität stabilisiert werden kann (Mrozowicki/Van Hootegem 2008: 213).

Im Folgenden werden die von neueren Beiträgen aufgeworfenen Fragen vertieft. Die Analyse beginnt mit der Hinwendung der *Solidarność* zu betrieblichen Organisierungskampagnen aufgrund des Scheiterns parteipolitischer Einflussnahmestrategien. Anschließend werden die Charakteristika und das Selbstverständnis der jungen Gewerkschaftsaktivisten sowie absehbare Konflikte um die Identität der Gewerkschaft untersucht. Die Stabilität der neu entstehenden Gewerkschaftsorganisationen sowie der Einfluss der Einführung der Betriebsräte auf die industriellen Beziehungen sind die letzten Themen.

### **3. Verstärkte Organisierungsbemühungen nach gescheitertem parteipolitischen Engagement**

Das parteipolitische Engagement kennzeichnete *Solidarność* seit ihrer Gründung. Bogucka beobachtete bereits 1991: „Die *Solidarność* hat bis heute nicht auf die Frage geantwortet, ob sie eine Gewerkschaft ist, die für die Interessen der Beschäftigten kämpft? Oder eine Gewerkschaft, die die Reformen unterstützt und den Ausbruch sozialer Empörung verhindern will? Oder eine politische Kraft mit einer eigenen Gesellschaftsvision? Oder eine Personalreserve für die entstehende Demokratie?“ Anfang der 1990er Jahre stützte die *Solidarność* die liberalen Wirtschaftsreformen, wurde aber von der Protest- und Streikwelle der Jahre 1992 und 1993 zu einer Abkehr von dieser Position gezwungen (Krzywdzinski 2008: 92). Ein Rückzug der *Solidarność* aus der Parteipolitik stand zur Debatte, allerdings führte der Sieg der postkommunistischen Sozialdemokraten bei den Parlamentswahlen 1993 und bei den Präsidentschaftswahlen 1995 zu einem Aufleben der parteipolitischen Ambitionen. 1996 kam es zur Gründung des Wahlbündnisses AWS (*Akcja Wyborcza Solidarność*, Wahlaktion *Solidarność*), das von der Gewerkschaft *Solidarność* dominiert wurde. Die geschlossenen auftretende Rechte gewann die Wahlen 1997 und die AWS bildete zusammen mit einem liberalen Koalitionspartner die Regierung. Die Regierungszeit 1997-2001 war für die Gewerkschaft eine enorme Zerreißprobe. Aufgrund des Widerstands des liberalen Koalitionspartners konnten gewerkschaftliche Positionen nicht durchgesetzt werden (Krzywdzinski 2008). Auf vier Jahre einer gegenseitigen Blockade der Regierungspartner folgte im Jahre 2001 eine vernichtende Wahlniederlage der AWS.

Die Auswirkungen der Regierungsbeteiligung der *Solidarność* in den Jahren 1997-2001 werden in der Grafik 1 deutlich, die Umfrageergebnisse zur Bewertung der Aktivität der *Solidarność* zeigt. Vor der Regierungsübernahme im Jahr 1997 bewerteten je etwa 40% der Befragten die Gewerkschaft „gut“ und „schlecht“. In der vierjährigen Regierungszeit stieg der Anteil der negativen Bewertungen auf 70%, der Anteil der positiven Bewertungen fiel auf 10%. Nach dem Rückzug der *Solidarność* aus der Regierung begann der Anteil positiver Bewertungen wieder zu wachsen und erreichte 2008 30%.

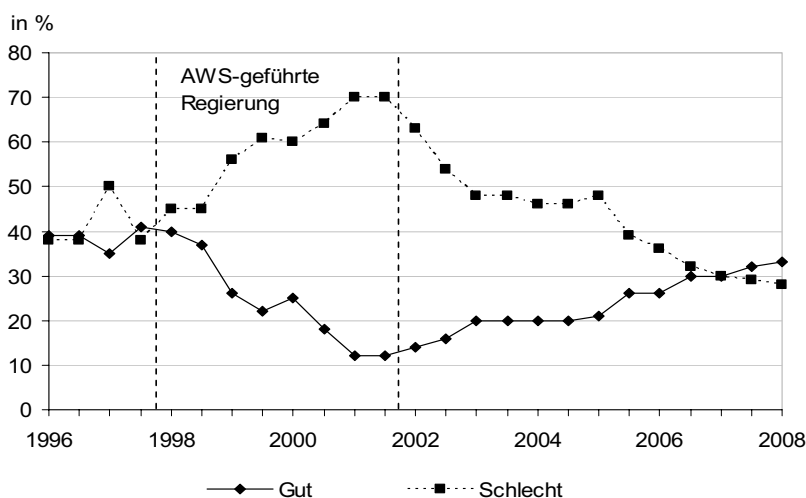
Die Enttäuschung über die Regierungszeit der AWS war in der *Solidarność* sehr groß. Als Reaktion beschloss die Landesdelegiertenversammlung noch 2001, dass gewerkschaftliche und politische Ämter nicht kombiniert werden dürfen. Das Jahr



2001 markiert also den Beginn des Rückzugs der Solidarność aus der Parteipolitik, wengleich die Nähe zur politischen Rechten stark bleibt. Als im Jahre 2005 die nationalistisch-konservative Partei „Recht und Gerechtigkeit“ (PiS) die Wahlen gegen die liberale Bürgerplattform und die Sozialdemokraten gewann, unterstützte die Solidarność den Wahlkampf der PiS.

**Abb. 1:** „Wie beurteilen Sie die Aktivität der Gewerkschaft Solidarność?“

(Daten aus der Serie repräsentativer Umfragen zum Thema „Meinungen über die Aktivität öffentlicher Institutionen“ aus den Jahren 1996-2008)



Quelle: CBOS, Opinie o działalności instytucji publicznych, verschiedene Jahrgänge.

Die Misserfolge der Regierungsbeteiligung brachten die Notwendigkeit der Stärkung der eigenen Organisationsbasis als Voraussetzung für gesellschaftlichen Einfluss stärker ins Bewusstsein der Gewerkschaft. Gewerkschaftsintern waren Forderungen nach mehr Organisationsaktivitäten zwar bereits seit Anfang der 1990er Jahre erhoben worden, gewannen aber erst ab Ende der 1990er Jahre genügend an Gewicht, um umgesetzt zu werden. Seit Anfang der 1990er Jahre bestanden Kontakte zwischen der Solidarność und der amerikanischen SEIU (*Service Employees International Union*), bei denen die SEIU auch ihr Organizing-Konzept vorstellte (Interview 19.3.08). Das Organizing gilt den US-amerikanischen Gewerkschaften als eine Antwort auf die Entwicklung von antigewerkschaftlichen Strategien durch die Arbeitgeber (vgl. Bronfenbrenner/Juravitch 1998; Frege/Kelly 2004).

In der Solidarność begann die Umsetzung des Organizing-Ansatzes mit der Schaffung der Abteilung für die „Entwicklung der Gewerkschaft“ (*dział rozwoju związku*) in Jahr 1999.<sup>3</sup> Mit der Leitung der Abteilung wurde ein engagierter Gewerk-

<sup>3</sup> Es hat sich übrigens unter dem Namen „Konföderation der Arbeit“ (*Konfederacja Pracy*) 1999 innerhalb des postkommunistischen OPZZ eine Organisation gegründet, die das Ziel der Organisierung von prekär Beschäftigten im privaten Dienstleistungssektor hat. Sie konnte Anfang der 2000er Jahre bereits etwa 3.000 Mitglieder und etwa hundert Be-

schafter betraut, der es sehr schnell und noch ohne weitere Ressourcen schaffte, die Gründung einiger Gewerkschaftsorganisationen bei der Handelskette Real zu initiieren. Mit diesem ersten Erfolg im Rücken gelang es, die Stellung der Abteilung innerhalb der Gewerkschaftszentrale zu stärken und sie bis 2008 auf acht Personen (drei Koordinatoren und fünf Organisatoren) auszubauen. Nach der Gründung der Abteilung auf zentraler Ebene begannen auch die Regionalorganisationen der *Solidarność* entsprechende Abteilungen aufzubauen, die 2008 insgesamt 50 Organisatoren beschäftigten.

Die Abteilung „Entwicklung der Gewerkschaft“ hat einige Erfolge im Einzelhandel und Sicherheitsgewerbe, aber auch in der Metallbranche vorzuweisen. 2007 ist zum ersten Mal der Trend fallender Mitgliederzahlen durchbrochen worden. Das soll aber nicht verdecken, dass zum ersten nach der Einschätzung der Abteilung weiterhin viel zu wenig Ressourcen für die Organisierung aufgewendet und zum zweiten der Organizing-Ansatz in der *Solidarność* umstritten bleibt (Interviews 1.6.07, 19.3.008). Die Landeskommision der Gewerkschaft und einige engagierte Regionen wenden etwa 5% ihrer Mittel für die Abteilung auf, aber viele Regionen sind zu schwach oder nicht an dem Ansatz interessiert. Ein wichtiges Problem ist zudem die ineffiziente Verteilung der Ressourcen in der Gewerkschaft. Die *Solidarność* ist eine Einheitsgewerkschaft, die in drei Ebenen gegliedert ist: die betriebliche Ebene, die regionale Ebene und die Zentrale. Der Betrieb ist die grundlegende Organisationseinheit. 60% der Beiträge verbleiben in der Betriebsorganisation und werden in vielen Fällen in Form von kleinen Weihnachts- und Ostergeschenken, Notkrediten oder von der Gewerkschaft organisierten Festen an die Mitglieder zurückgegeben. Mehrere Führungsmitglieder der *Solidarność* bezeichneten in Interviews die Ressourcenverteilung als disfunktional und die Mittelverwendung der Betriebsorganisationen als „Verschwendung“ (Interviews 21.3.05, 24.3.05, 19.3.08). 10% der Beträge werden an die Zentrale, 25% an die regionale Leitung der *Solidarność* und 5% an den Streikfonds abgeführt. Branchenstrukturen haben kaum eigene Ressourcen, sie bekommen von der Gewerkschaftszentrale 2% der Beiträge, was gerade für die Aufrechterhaltung der Branchenbüros reicht.

#### **4. Konflikte über die Identität der Gewerkschaft**

Die Hinwendung der *Solidarność* zum Organizing hat, unterstützt durch Wandel der externen Rahmenbedingungen, zu einigen bemerkenswerten Erfolgen geführt. Auf Landesebene standen Organisierungsaktivitäten im Einzelhandel und in der Sicherheitsbranche im Vordergrund. Es gelang, eine Reihe von Organisationen in Einzelhandelsketten zu gründen, die heute insgesamt etwa 5.000 Mitglieder haben (bei etwa 150.000 Beschäftigten in der Branche), und Rahmenvereinbarungen mit Tesco und Carrefour abzuschließen (Interview 19.3.08). In der Sicherheitsbranche konnte im Rahmen eines Pilotprojekts in Warszawa eine überbetriebliche Organisation aufgebaut werden, die 2008 4.000 Beschäftigte von acht Sicherheitsfirmen organisierte (bei etwa 26.000 Beschäftigten in Warszawa insgesamt). Mit sechs dieser Unternehmen konnten

---

triebsorganisationen vorweisen. Sie hat jedoch innerhalb des OPZZ einen marginalen Status (Gardawski 2001b: 230).

ebenfalls Rahmenvereinbarungen abgeschlossen werden. Seit 2008 wird das Organisationsprojekt auf weitere Städte übertragen (Interview 19.3.08).

Auch im Metallsektor ist es zur Entstehung einer Reihe von neuen Gewerkschaftsorganisationen in Greenfield-Werken gekommen, die bislang nur in sehr seltenen Fällen gewerkschaftlich organisiert waren. Zwischen 2005 und 2008 entstanden Organisationen der *Solidarność* in Werken von Flextronics und Wabco (USA), Keiper und Bosch-Siemens Haushaltsgeräte (D), Faurecia (F), NSK, Sumitomo, Sanden, Sharp und Toyota (alle JAP), LG Phillips (KO) und Electrolux (SE). Die neuen Gewerkschaftsorganisationen unterscheiden sich von den älteren sowohl durch die Zusammensetzung der Belegschaft und der Gewerkschaftsaktivisten als auch durch das Selbstverständnis der Gewerkschafter.

#### 4.1 Zusammensetzung der Gewerkschaftsmitgliedschaft

Als Vergleichsfolie für die Veränderungen, die in den 2000er Jahren in der Mitgliedschaft der *Solidarność* stattfinden, bietet sich die Studie von Gardawski et al. (1999) über die Entwicklung der Gewerkschaften in Polen an (vgl. Tab. 1). Die Mitgliedschaft der *Solidarność* bestand in den 1990er Jahren weitgehend aus Produktionsarbeitern ohne Leitungsfunktionen. Fast die Hälfte der Mitglieder in Industriebetrieben hatte eine abgeschlossene Berufsschulausbildung und ein weiteres Viertel Abitur mit einem technischen Berufsabschluss. Gewerkschafter und Gewerkschaftsführer waren im Durchschnitt älter als Nichtgewerkschafter und hatten eine bessere Ausbildung. Die Hälfte der *Solidarność*-Gewerkschafter war in der *Solidarność*-Bewegung der 1980er Jahre aktiv gewesen. Zusammenfassend kann man die *Solidarność* der 1990er Jahre als eine Gewerkschaft gut ausgebildeter Produktionsarbeiter charakterisieren, deren Identität noch in großem Maße von den Ereignissen der 1980er Jahre geprägt war.

**Tab. 1: Eigenschaften von *Solidarność*-Mitgliedern und von nicht gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten in der Industrie und im Baugewerbe (1998)**

	Gewerkschaftsführer	Gewerkschafter	Nichtgewerkschafter
Alter			
Bis 35	17,4%	33,4%	43,7%
36 und mehr	82,6%	66,6%	56,3%
Ausbildung			
Grundschule	6,7%	13,2%	15,9%
Berufsausbildung	26,7%	48,2%	37,2%
Abitur mit Berufsabschluss	42,4%	25,4%	28,9%
Allgemeinbildendes Abitur	8,9%	7,9%	6,3%
Hochschule	15,5%	4,2%	10,5%
Position im Betrieb			
Ohne Leitungsfunktionen	k.A.	82,5%	76,9%
Leitung von bis zu 15 Mitarbeitern	k.A.	11,4%	18,3%
Leitung von mehr als 15 Mitarbeitern	k.A.	6,1%	4,8%
Gewerkschaftserfahrung			
„S“-Mitglieder vor 1989	53,4%	43,9%	16,8%
OPZZ-Mitglieder vor 1989	6,5%	3,5%	8,0%

Quelle: Gardawski et al. 1999: 124.

Die Ansiedlung ausländischer Unternehmen verändert die Zusammensetzung der Beschäftigung in der polnischen (und der mittelosteuropäischen) Industrie. Die ausländischen Unternehmen rekrutieren fast ausschließlich junge Arbeitskräfte kurz nach dem Schulabschluss (Interview 6.6.08). Bei der Personalauswahl spielt der formale Ausbildungsabschluss eine geringe Rolle, wie am Beispiel von General Motors illustriert werden kann (vgl. Jürgens/Krzywdzinski 2007). Im Falle des GM-Werks im polnischen Gliwice wurden in einem dreijährigen Rekrutierungsprozess 2.000 Mitarbeiter unter 43.000 Bewerbern ausgewählt. Der formale Ausbildungsabschluss war kein Einstellungskriterium, vielmehr wurde bei den Auswahlprozessen auf drei Kompetenzen der Beschäftigten geachtet: „ability to learn, team work capacity, motivational pattern“ (Interview 6.9.06). Zum Zeitpunkt des Betriebsstarts 1998 lag der Altersdurchschnitt der Belegschaft unter 30 Jahren. 60% der Mitarbeiter waren sofort nach dem Abitur zu GM gekommen, weniger als 5% hatten Erfahrung im Produktionsbereich (Interview 6.9.06).

Die Tabelle 2 präsentiert Grunddaten über die Belegschaften und Gewerkschaftsaktivisten in den vier untersuchten Greenfield-Werken. Die Belegschaften sind deutlich jünger als die Belegschaften der Industriebetriebe in den 1990er Jahren und haben ein anderes Qualifikationsprofil: Der Anteil von Beschäftigten mit einer Berufsausbildung ist relativ niedrig, dafür ist je nach Branche der Anteil junger Schulabgänger mit Gymnasialabschluss (Automobilindustrie) bzw. angelernter Arbeitskräfte mit einem niedrigeren Schulabschluss (Elektronikindustrie) hoch. In der Automobilindustrie dominieren Männer, während die untersuchten Betriebe der Elektronikindustrie vorwiegend Frauen aus der ländlichen Umgebung städtischer Zentren rekrutieren (Interviews 30.5.07, 1.6.07).

**Tab. 2: Eigenschaften von Belegschaften und Solidarność-Gewerkschaftern in vier Industriebetrieben in Niederschlesien (2007/08)**

	Toyota	Faurecia	LG Phillips	LG Electronics
<b>Belegschaft</b>				
Alter	25-30 Jahre	30-40 Jahre	Durchschnitt 35 Jahre, viele junge Mitarbeiter	30-40 Jahre
Geschlecht	10% Frauen	10% Frauen	50% Frauen	Mehrheit Frauen
Ausbildung	Mehrheit mit allgemeinbildendem oder technischem Abitur, wenige mit Berufsausbildung und -erfahrung	Mehrheit mit Abitur oder Berufsschule, wenige mit Berufserfahrung	Angelernte Arbeitskräfte, wenige mit Berufsausbildung und -erfahrung	Angelernte Arbeitskräfte, wenige mit Berufsausbildung und -erfahrung
<b>Gewerkschaftsaktivisten</b>				
Alter	Ende 20	Mitte 30 bis Anfang 40	Mitte 30	Mitte 30
Ausbildung	Meist Abitur, keine Berufserfahrung	Meist Abitur oder Berufsschule, meist mit Berufserfahrung in der Fertigung	Meist Abitur oder Berufsschule, teilweise mit Berufserfahrung in der Fertigung	Meist Grundschule oder Berufsschule, meist keine Berufserfahrung in der Fertigung
Frühere Gewerkschaftserfahrung	Keine	Initiator und Minderheit der Aktivisten in den 1990er Jahren in der Solidarność	Initiatorin und Minderheit der Aktivisten in den 1990er Jahren in der Solidarność	Initiatorin und Minderheit der Aktivisten in den 1990er Jahren in der Solidarność
Gewerkschaftsmitglieder	Nur Produktionsarbeiter	Nur Produktionsarbeiter	Nur Produktionsarbeiter	Nur Produktionsarbeiter

Auch die Gewerkschaftsaktivisten in den neuen Greenfield-Werken unterscheiden sich von den Gewerkschaftern der Industriebetriebe der 1990er Jahre. Zum ersten sind sie jünger, meist bis Mitte 30. Die Initiatoren der Gewerkschaftsgründung und eine Minderheit der Aktivisten waren während ihrer früheren Beschäftigung bereits Mitglieder in der *Solidarność*, ohne zum aktiven Kern zu gehören. Die Mehrheit der Aktivisten besitzt aber keine vorherige Erfahrung mit Gewerkschaften. Alle Aktivisten sind zudem zu jung, um in den 1980er Jahren an der *Solidarność*-Bewegung beteiligt gewesen zu sein.

Die *Solidarność* bleibt im Industriesektor eine Gewerkschaft der Produktionsarbeiter. Die Mitglieder und die Führung der neuen Organisationen in Greenfield-Werken setzen sich ausschließlich aus Produktionsarbeitern zusammen. Auch wenn in den vier untersuchten Betrieben ein erheblicher Teil der Meister bzw. vergleichbarer Leitungspositionen die gewerkschaftliche Tätigkeit toleriert oder unterstützt, traten in keinem der Fälle Beschäftigte dieser oder höherer Positionen in die Gewerkschaft ein.

#### **4.2 Das Selbstverständnis der Gewerkschafter**

Als Vergleichsfolie für die Analyse des Selbstverständnisses der Gewerkschafter in Greenfieldwerken ausländischer Unternehmen bietet sich die auf der IOT-Konzeption (Identität, Opposition, Totalität) des Klassenbewusstseins von Touraine (1966) aufbauende Studie Meardis (2000) über polnische Gewerkschafter in Industriebetrieben Anfang der 1990er Jahre an. Diese Gewerkschafter waren in den Konflikten der 1980er Jahre sozialisiert worden und hatten die Übernahme der Unternehmen durch Privatinvestoren und die Restrukturierung in den 1990er Jahren miterlebt. Meardi betonte drei Elemente ihres Selbstverständnisses: Die historische kollektive Identität, d.h. der Bezug auf den Freiheitskampf der *Solidarność* in den 1980er Jahren, war von zentraler Bedeutung. Sie verband sich mit einer „weakness-based identity“ (Meardi 2000: 110), die auf dem Gefühl der Schwäche von Gewerkschaften gegenüber der Restrukturierung der Ökonomie und den ausländischen Konzernen beruhte. Ein drittes Kernelement der Identität polnischer Gewerkschafter, das sich allerdings nicht in allen Werken feststellen ließ, war schließlich der Facharbeiterstolz. In Bezug auf die Wahrnehmung wichtiger Konfliktlinien durch die Gewerkschafter stellte Meardi eine große Varianz fest. Am häufigsten war die Wahrnehmung eines Konflikts am Arbeitsplatz und interessanterweise jene eines Klassenkonflikts, es gab aber auch Aktivisten, die die Existenz eines Konflikts grundsätzlich negierten. Schließlich stellte Meardi fest, dass das Handlungsfeld im Betrieb nur in wenigen Fällen mit übergeordneten gesellschaftlichen Fragen in Verbindung gebracht wurde.

Das Selbstverständnis der jungen Gewerkschafter in neu gegründeten Organisationen bricht mit der Identität älterer Gewerkschafter. Zum ersten spielt der Bezug auf die Geschichte der *Solidarność* keine Rolle mehr. Zum zweiten wurde der Stolz auf die eigene Arbeit von keinem der interviewten Gewerkschafter als ein Element seines Selbstverständnisses genannt. Zum dritten tauchte bei nur einem der Gesprächspartner die von Meardi konstatierte „weakness-based identity“ in den Ausführungen auf. Im Folgenden werden diese Punkte genauer durch Zitate aus den Interviews belegt.

Die Gewerkschaftsaktivisten in den neuen Greenfield-Werken nahmen in der Beschreibung ihres Selbstverständnisses keinen Bezug auf die Geschichte und die politi-

sche Bedeutung der *Solidarność* und verneinten auf Nachfrage explizit die Relevanz dieser Punkte, wie die folgenden Äußerungen von zwei Gewerkschaftern illustrieren:

„Ich denke, dass der Verlauf unserer Geschichte in Polen in diesem Punkt einen schlechten Einfluss gehabt hat. Die Leute haben die falschen Assoziationen und verwechseln Gewerkschaften mit Politik. Beides hat nach meiner Auffassung nichts miteinander zu tun“ (Interview 30.5.07).

„Wir sind negativ gegenüber der politischen Aktivität der *Solidarność* eingestellt. Antipolitisch, könnte man sagen. Wir unterstützen weder die Auswahl der Themen, bei denen sich die *Solidarność* politisch engagiert, noch die politischen Positionen der Gewerkschaft. Dadurch, dass sich unsere Zentrale in der Politik durch die Unterstützung von Parteikandidaten einmischt, sind wir gezwungen, im Betrieb mit Stereotypen zu kämpfen. Wir müssen immer wieder sagen, dass wir diese politischen Positionen nicht unterstützen und uns nicht mit ihnen identifizieren. Wir an der Basis, wir in den Betrieben, meinen, dass sich die Gewerkschaften nicht politisch engagieren sollten. Das schafft ein schlechtes Bild der Gewerkschaft“ (Interview 30.5.07).

Neben dem Bruch mit der historisch geprägten Identität der älteren Gewerkschafter war in den Interviews mit den Gewerkschaftern aus den Greenfield-Werken die Abwesenheit des für die Arbeiter aus älteren Industriebetrieben typischen Facharbeiterstolzes charakteristisch.

*(Verspüren Sie und andere Beschäftigte Stolz auf die eigenen Fertigkeiten und Arbeit?)* „Die Arbeit ist nur Belastung. [...] Man ist permanent auf einer und derselben Stelle und führt dauernd die gleichen Tätigkeiten aus. In der Gießerei kommen sehr hohe Temperaturen hinzu, wobei es eigentlich überall sehr heiß ist, da die Hallen sehr niedrig sind und Metalldächer haben, die sich im Sommer stark aufwärmen. Es ist kaum zu ertragen. Eine Klimaanlage gibt es nicht. Die Arbeit ist vielleicht physisch nicht so schwer, aber psychisch. Es kommt zu einer psychischen Ermüdung, man montiert dauernd ein oder zwei Elemente“ (Interview 5.6.08).

„Ich sage mal so, es ist schwer einen Polen zu finden, der stolz auf seine Arbeit ist. Vielleicht nur jemand, der mehr als 10.000 verdient. Aber auch der wird sagen, dass er zu wenig verdient. Bei uns hat sich eine solche Identifikation mit dem Betrieb noch nicht entwickelt. Und auch die Befriedigung durch Arbeit spielt keine große Rolle. Man arbeitet, weil man arbeiten muss. Man verdient Geld, weil man Geld verdienen muss. Zumindest hätte man es verdient, mehr zu verdienen“ (Interview 6.6.08).

Die Abwesenheit des Facharbeiterstolzes erklärt sich im Falle der vier untersuchten Betriebe durch die begrenzten Qualifikationsanforderungen der Montage in diesen Betrieben sowie durch die Rekrutierungspolitik der Unternehmen. Die Belegschaften bestehen vor allem aus jungen Schulabgängern, die keine Berufsausbildung durchlaufen haben und sich weder mit einem Produktionsberuf noch mit ihrer Tätigkeit in der Produktion identifizieren. Die Arbeit wird als monoton und wenig anspruchsvoll wahrgenommen (Interviews 30.5.07, 1.6.07, 6.6.08). Viele sehen die Arbeit in einem Produktionsbetrieb nur als eine auf wenige Jahre und manchmal sogar nur Monate begrenzte Phase. Auch der Stolz, bei einem renommierten ausländischen Unternehmen zu arbeiten, wich in vielen Fällen schnell der Enttäuschung.

„Als ich anfing, dachte ich dass LG Phillips [...] eine gute Firma sei und gute Arbeitsbedingungen bietet. Sie würde uns eine gute Schulung und gute Arbeitsverträge geben. Ich dachte mir, dass es gut wäre, in so einer Firma zu arbeiten, zumal sie erst am Anfang ihrer Entwicklung ist. Wir, die im Betrieb von Anfang an arbeiten, könnten so seinen

Aufbau prägen, zumindest zu einem kleinen Teil. Dann hat sich aber die Realität als brutal herausgestellt“ (Interview 30.5.07).

„Es gab den Trend, dass Toyota in den siebenten Himmel gehoben wurde. Jeder wollte bei Toyota arbeiten. Dann aber hörte das auf, denn man merkte, dass es anders ist, als es zu Anfang hieß“ (Interview 30.5.07).

Die fehlenden positiven Bezugspunkte einer kollektiven Identität (Facharbeiterstolz, berufliche oder betriebliche Identifikation, Geschichte) gehen allerdings mit einem klaren Konfliktbewusstsein einher. Es wird ein struktureller Konflikt zwischen Beschäftigten und Management wahrgenommen. Allerdings handelt es sich nicht um einen Konflikt um „Kontrolle“ über Arbeitsplatz und Arbeit, wie Meardi (2000) in der Tradition der britischen Arbeitssoziologie interpretiert. Von keinem der interviewten Gewerkschafter wurde die Kontrolle des Managements über den Arbeitsprozess in Frage gestellt, was angesichts der fehlenden Facharbeitertraditionen nicht überraschend ist. Gegenstand des Konflikts sind vielmehr grundlegende Mindestnormen bei Arbeitszeiten und Löhnen sowie das Recht zur gewerkschaftlichen Organisation, wobei nicht die unmittelbaren Vorgesetzten der Arbeiter (Teamleiter, Vorarbeiter oder Meister), sondern „der Arbeitgeber“ im Sinne der Leitung der Werke als die Gegenseite aufgefasst werden.

„Man kann nicht leugnen, dass es den Konflikt zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften gibt. Wenn es diesen Konflikt nicht gäbe, würden sich die Beschäftigten nicht organisieren und Gewerkschaften nicht entstehen. Der Gegenstand des Konflikts ist die Aufteilung des Gewinns. Es wäre eine Lüge so zu tun, als ob es diesen Konflikt nicht gäbe. Natürlich gibt es bessere und schlechtere Lösungen des Konflikts. Aber der Arbeitgeber wird den Beschäftigten nicht mehr geben, als was er geben muss“ (Interview 19.3.08).

Politische Konflikte werden als nicht zum Handlungsfeld der Gewerkschafter zugehörig angesehen und es gibt keinen Bezug mehr auf den historischen Konflikt zwischen Systemopposition und dem kommunistischen Regime, der zur Geburt der *Solidarność* in den 1980er Jahren führte.

„Wir diskutieren untereinander nicht über Politik. Gewerkschaft bedeutet für uns: Beschäftigter und Arbeitgeber. Was können wir denn in der Politik machen? Wir können nur an der Seite stehen und beobachten und den Kopf darüber schütteln, dass man etwa irgendwelche Sachen ins Arbeitsrecht einführt, die uns nicht gefallen, aber wir können daran nichts verändern. Wir können uns beklagen“ (Interview 30.5.07).

Charakteristisch für alle interviewten Gewerkschafter ist, dass die Wahrnehmung eines grundlegenden Konflikts zwischen Beschäftigten und Management mit der Orientierung an einer sozialpartnerschaftlichen Lösung des Konflikts verbunden ist. In keinem der untersuchten Betriebe gab es sozialpartnerschaftliche industrielle Beziehungen, in allen wurden aber solche Beziehungen als eine anzustrebende „Normalität“ bezeichnet. Dabei wurde auf die Vorbilder Volkswagen und Volvo verwiesen (Interviews 30.5.07, 6.6.08), in deren polnischen Werken die Gewerkschaft vom Management als Partner anerkannt werde.

„Wenn es solche Konflikte nicht gäbe, würde es bedeuten, dass wir als Gewerkschaft schwach sind und zu viele Kompromisse eingehen. Wenn es Spannungen gibt, dann bedeutet das, dass wir etwas unternehmen. Ich denke, dass solange, wie wir keinen ernsthaften Durchbruch in den Beziehungen zum Unternehmen erreichen und uns nicht gegen-

seitig wie Partner behandeln; solange, wie das Management nicht erkennt, dass es uns nicht auf den Kampf, sondern auf Kooperation und gemeinsame Problemlösung ankommt; so lange sind wir als Gewerkschaft in einer schwierigen Situation. Ich denke aber, dass sich unsere Beziehungen mit der Zeit normalisieren. Sie müssen sich normalisieren“ (Interview 30.5.07).

„Viele Arbeitgeber in Polen schauen immer noch sehr negativ auf Gewerkschaften, haben ein schlechtes Bild von Gewerkschaften. Sie glauben, dass Gewerkschaften in ihrem Betrieb etwas Schlechtes wären. Ich glaube persönlich, dass das ein großes Missverständnis ist, denn in den meisten Fällen nutzen Gewerkschaften dem Arbeitgeber mehr als sie ihm schaden. Und wenn es nur darum geht, die Handlungen des Arbeitgebers so zu kontrollieren, dass er nicht das Arbeitsrecht bricht“ (Interview 6.6.08).

Für die 1990er Jahre hatte Meardi (2000) festgestellt, dass das Handlungsfeld im Betrieb nur in wenigen Fällen mit übergeordneten gesellschaftlichen Zielen in Verbindung gebracht wurde. Dieses Ergebnis wiederholte sich in den Interviews mit Gewerkschaftern in den neuen Greenfield-Werken. Von keinem der Gesprächspartner wurde das betriebliche Handlungsfeld mit Zielen wie etwa Partizipation und Demokratisierung, soziale Sicherung, Beschäftigungssicherung, Humanisierung von Arbeit oder mit einem gesellschaftlichen Klassenkonflikt in Zusammenhang gebracht. In einzelnen Fällen wurde Interesse an einer branchenweiten Koordinierung gewerkschaftlicher Aktivitäten und an einer allgemeinen Verbesserung der Verteilungsverhältnisse zugunsten der Beschäftigten artikuliert (Interview 30.5.07).

### **4.3 Schlussfolgerungen**

Die in Mittelosteuropa neu entstehenden Industriebetriebe unterscheiden sich in Bezug auf die Belegschaftsstrukturen deutlich von den älteren Werken. Die Belegschaften der Ersteren sind deutlich jünger und haben einen geringen Anteil von Arbeitern mit einer Berufsausbildung. Die Gewerkschaftsaktivisten sind sehr jung und haben geringe oder keine Erfahrungen mit Gewerkschaften. In Bezug auf die zentrale Rolle des betrieblichen Konflikts für das Selbstverständnis der Gewerkschafter beim gleichzeitigen Fehlen der Verbindung zwischen dem Handlungsfeld Betrieb und übergeordneten gesellschaftlichen Zielen besteht Kontinuität gegenüber den 1990er Jahren. Zugleich gibt es einen klaren Bruch mit dem Bezug auf die Geschichte der *Solidarność* und den Facharbeiterstolz als wichtigen Pfeilern der Identität der älteren Gewerkschafter, die von den jungen Aktivisten nicht geteilt werden. Ein weiterer Unterschied ist die abnehmende Bedeutung der „weakness-based identity“, die nach Meardi (2000) in den 1990er Jahren so stark war (s. dazu weiter unten).

Die unterschiedlichen Identitäten der Gewerkschaftergenerationen führen zu Konflikten über gewerkschaftliche Praxis. Die Erfahrung der Einflusslosigkeit der Gewerkschaften in den 1990er Jahren hat bei vielen älteren Gewerkschaftern zu einem Vertrauensverlust in die Möglichkeiten gewerkschaftlicher Mobilisierung und zu einer passiven, defensiven Haltung geführt, die jüngere Gewerkschafter als destruktiv wahrnehmen (vgl. auch Meardi 2007b: 185).

„Ein typischer Fall sind alte Gewerkschafter aus Betrieben, die geschlossen worden sind. Sie werfen der Gewerkschaft vor, dass sie nichts getan hat, um das zu verhindern“ (Interview 1.6.07).



Ein weiterer Konflikt hat seinen Ursprung in dem Wettbewerb älterer polnischer Betriebe mit neuen ausländischen Betrieben und betrifft die Rolle des Staates in den industriellen Beziehungen und die Handlungsformen der Gewerkschaft, wie ein Vertreter der Abteilung „Entwicklung der Gewerkschaft“ an einem Beispiel erläutert: Gewerkschaftsorganisationen aus staatlichen Handelsketten lehnten die Organisierungsbemühungen in ausländischen Unternehmen ab und forderten, dass sich die Gewerkschaft darauf konzentriert, den Zugang der ausländischen Unternehmen zum polnischen Markt von der Regierung beschränken zu lassen.

„Die alte Wirklichkeit, das sind die Gewerkschaftsaktivisten aus den alten Handelsketten, die den neuen Beschäftigten gesagt haben, dass wir [die Abteilung „Entwicklung der Gewerkschaft“] mit den Arbeitgebern zusammenarbeiten, während sie mit den Arbeitgebern kämpfen wollen. Faktisch wollten sie aber vor allem den Wettbewerb der neuen Ketten nicht. Anstatt dafür zu sorgen, dass sie wettbewerbsfähig sind und sich behaupten können, haben sie dafür gekämpft, die neuen Supermarktketten nicht ins Land zu lassen. [...] Die alten Aktivisten sagten uns, dass sich die Leute selbst einschreiben werden, wenn die Gewerkschaft erfolgreich ist. [...] Wenn also der Gewerkschaftsaktivist in den Supermarktketten hört, dass er nichts zu tun braucht und dass sich die Gewerkschaftszentrale um alles kümmert – was ihm von der alten Handelssektion versprochen wurde – dann klingt das natürlich einfacher, als wenn jemand kommt und ihm sagt, ihr müsst euch organisieren, ihr müsst die Leute überzeugen, ihr müsst zu Protesten mobilisieren“ (Interview 19.3.08).

## 5. Grenzen pragmatischer Begründung gewerkschaftlicher Identität

Das Engagement der jungen Gewerkschaftsaktivisten in den Greenfield-Werken beruht nicht auf der Identifikation mit der Geschichte der *Solidarność* oder mit ihrem Beruf und ihrer Arbeit, sondern ist wesentlich auf der Erfahrung der Nichtanerkennung von Arbeitnehmerrechten begründet. Diese Erfahrung kollidiert mit dem Verständnis einer demokratischen Gesellschaft und führt zum Widerstand. Die Gewerkschafter kämpfen um die Herstellung der Normalität, d.h. der Anerkennung der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung.

„Jetzt sehen wir viele Gewerkschaften dort entstehen, wo in den Betrieben wirklich etwas schief läuft und wo, wie ich es so sage, das »Menschenmaterial« erschöpft ist. Dort sagen die Beschäftigten: »genug, wir müssen etwas ändern«“ (Interview 1.6.07).

„Und es hat uns nicht gefallen, wie man mit Beschäftigten umgeht. Man hat mit den Beschäftigten „den Boden gewischt“. Das hat uns sehr aufgeregt. Man kann arbeiten, aber man muss nicht schlecht behandelt werden. [...] Wenn jemand schwer arbeitet, erwartet er Respekt. Er muss es sich nicht gefallen lassen, dass ihn jemand anschreit oder beleidigt. Damit sind wir nicht einverstanden und dagegen kämpfen wir“ (Interview 30.5.07).

„Wissen Sie, wir haben schon seit Dezember geplant, die Gewerkschaft zu gründen. Wir hatten aber einfach Angst, weil es Gerüchte gab, dass das Unternehmen alle Personen sofort entlassen wird, die mit dem Gedanken spielen, eine Gewerkschaft zu gründen. Wir hielten uns also zurück, bis der 27. April 2007 kam. Da kam es aber wirklich zu einer Übertretung aller Grenzen, so dass wir eine Gewerkschaft gründeten. Arbeitszeit war ein wichtiger Punkt, aber auch die Behandlung der Beschäftigten. Manchmal kam es vor, dass keine Teile für die Montage geliefert worden waren. Da dennoch pro Tag zehn Arbeitsstunden angesetzt waren, bedeutete Arbeit für uns, mit dem Wischmopp zehn Stunden durch die Halle zu gehen. So wie man im Gefängnis auf und ab geht, so gingen wir manchmal mit den Wischmopps zehn Stunden auf und ab durch die Halle. Wir säuberten

die Halle. Auf und ab mit den Wischmopps. Wir waren nach solchen Tagen müder, als man es sich vorstellen kann“ (Interview 1.6.07).

Dabei bezieht sich Normalität zum ersten auf akzeptable Arbeitsbedingungen und zum zweiten auf die Anerkennung der Legitimität der Interessen der Beschäftigten und ihrer Vertretung. Hürtgen (2005: 122f) stellte einen solchen Bezug auf Normalität zur Begründung gewerkschaftlicher Tätigkeit in einem polnischen und einem ungarischen Werk eines ausländischen Elektronikherstellers fest: „Eine zweite Achse der Konzeption von »Normalität« bezieht sich auf die Gewerkschaftsarbeit selbst. [...] Der bürgerliche Rechtsvertrag wird hier zur gedanklichen Grundlage industrieller Beziehungen, und das heißt insbesondere der Anerkennung von Gewerkschaften und ihren Belangen. Sich »gewerkschaftsfeindlich« zu gebärden liegt außerhalb dessen, was akzeptiert werden kann – entsprechendes »kämpferisches Auftreten« ist legitimiert.“

Die kämpferische Haltung der jungen Gewerkschaftsaktivisten stellt einen Bruch mit der „weakness-based identity“ der älteren Gewerkschafter dar. Auf der Grundlage dieser Haltung konnte in Polen eine Reihe von neuen betrieblichen Organisationen gegründet werden. Da aber dieser Haltung die Basis einer positiven kollektiven Identität im Sinne des Bezugs auf eine gemeinsame Geschichte oder Arbeit fehlt, sind die Gewerkschaftsaktivisten mit Problemen der Stabilisierung der Organisation konfrontiert. Die vier untersuchten Gewerkschaftsorganisationen entstanden aus spontanen „Aufständen“ der Belegschaften. In der Phase eines solchen „Aufstands“ ist die Handlungsbereitschaft groß und der Organisationsgrad steigt. Sobald sich die Situation normalisiert, zeigen sich allerdings Schwierigkeiten der Stabilisierung der entstandenen Organisation, denn neben der Option des Kampfes um „voice“ steht den Beschäftigten angesichts der Arbeitskräfteknappheiten auch die Option des „exit“ in Hirschmanns (1970) Terminologie zur Verfügung.

Die „exit“-Option der Beschäftigten bedeutet eine stärkere Verhandlungsmacht auf dem Arbeitsmarkt und es stellt sich die Frage, ob sie in eine Stärkung der Gewerkschaften in den Betrieben übersetzt werden können. Meardi (2007a: 518) äußert sich vorsichtig optimistisch: „In a dynamic perspective, [exit and voice, M.K.] are complementary or mutually re-enforcing.“ Sobald „exit“ die Erwartungen der Beschäftigten nicht mehr erfüllen kann, werden demnach Konflikte um „voice“ einsetzen. Die Entstehung neuer Gewerkschaftsorganisationen ist ein erster, aber sehr fragiler Beleg für Meardis These, denn die Gewerkschaftsaktivisten aus den neuen Organisationen berichten von großen Problemen der Stabilisierung der Mitgliedschaft.

*(Wie wirkt sich die hohe Fluktuation auf die Gewerkschaft aus?)* „Es erschwert eher die Arbeit. Selbst wenn ich mit Leuten rede, die schon eine Weile im Betrieb sind, sagen sie mir, warum soll ich eintreten, wenn ich mich schon woanders beworben habe und vielleicht nur noch ein oder zwei Monate bleibe. [...] Selbst wenn jemand einen unbefristeten Vertrag bekommen hat und ich ihn einschreiben konnte, sagt er mir nach drei oder vier Monaten, ich gehe weg, weil ich woanders besser verdiene“ (Interview 6.6.08).

„Viele denken, was soll ich viel riskieren, wenn ich bald weg bin. Oft sind die Leute unzufrieden, sagen das laut und brauchen auch keine Gewerkschaft, um es laut zu sagen. Aber die meisten Leute sind sehr in ihr Schicksal ergeben“ (Interview 5.6.08).

## 6. EU-Direktive zur Einführung von Betriebsräten

Mit der Einführung der Betriebsräte fand in Polen eine wichtige Veränderung der Rahmenbedingungen für gewerkschaftliche Organisation statt. Bei Verhandlungen über den EU-Beitritt Polens kritisierte die EU, dass die Informations- und Konsultationsrechte der Beschäftigten von Gewerkschaften wahrgenommen werden, diese aber in vielen Unternehmen nicht existieren. In dieser Situation schlug die polnische Regierung die Einführung von Betriebsräten vor, um auch in nicht gewerkschaftlich organisierten Betrieben eine Vertretung der Beschäftigten zu schaffen. Gewerkschaften und Wirtschaftsverbände reagierten mit Skepsis. Die negative Haltung in Teilen der Gewerkschaften resultierte aus der Furcht, dass Betriebsräte eine Konkurrenz zu gewerkschaftlichen Organisationen bilden könnten. Man verwies auf die Erfahrungen in Ungarn, wo Betriebsräte und Gewerkschaften mit gleichen Kompetenzen koexistieren und wo in manchen Fällen Betriebsräte von den Unternehmen gegen die Gewerkschaften ausgespielt werden (Kohl/Platzer 2004: 115f).

Das Gesetz über die Einführung von Betriebsräten wurde im März 2006 angenommen und stellt einen Kompromiss dar: Die Gewerkschaften konnten nicht durchsetzen, dass Betriebsräte nur dort gebildet werden können, wo es keine gewerkschaftliche Vertretung gibt („tschechisches Modell“), sie bekamen aber das ausschließliche Recht zur Benennung der Kandidaten für die Wahl des Betriebsrats. Die Unternehmen wurden verpflichtet, den Betriebsräten Informationen über die ökonomische Situation des Unternehmens und über Maßnahmen, die Einfluss auf Beschäftigung und Arbeitsorganisation haben, zur Verfügung zu stellen und den Betriebsräten die Möglichkeit zur Stellungnahme einzuräumen. Mitbestimmungsrechte gibt es nicht. Die Gründung eines Betriebsrates verändert den Status der Gewerkschaftsorganisationen nicht, es entsteht einfach ein zweites Gremium mit eigenen Informations- und Konsultationsrechten. Das Gesetz sah vor, dass bis März 2007 in allen Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten auf Antrag von mindestens 10% der Beschäftigten ein Betriebsrat eingerichtet werden muss. Bis März 2008 folgten alle Unternehmen mit 50-100 Beschäftigten.

Die Erfahrung der ersten zwei Jahre nach Einführung der Betriebsräte zeigt, dass sich weder die Hoffnungen auf einen positiven Einfluss der Betriebsräte auf die Gründung von Gewerkschaftsorganisationen noch die Befürchtungen der Mutation von Betriebsräten zu „gelben“ Gewerkschaften erfüllt haben. Es sind bislang keine Fälle bekannt, in denen die Gründung eines Betriebsrats nachträglich zur Gründung einer Gewerkschaft geführt hätte. Das wird durch statistische Daten insofern bestätigt, als Betriebsräte in 80% der Fälle in Betrieben entstehen, in denen schon Gewerkschaften existieren (Syndex 2007). Die von der EU erhoffte Etablierung einer Arbeitnehmervertretung in nicht gewerkschaftlich organisierten Betrieben hat bisher kaum funktioniert. Allerdings scheinen auch die Möglichkeiten der Ausnutzung von Betriebsräten durch Arbeitgeber begrenzt. Das zeigt der untersuchte Fall Toyota. Als der Gründungsprozess der Gewerkschaft bei Toyota begann, initiierte das Unternehmen die Wahl eines Betriebsrates. An die Spitze des Betriebsrates wurde eine dem Management nahestehende Person gewählt. Nachdem die Gewerkschaft formell etabliert war, gelang es ihr jedoch, die Mehrheit der Betriebsratsmitglieder für den Gewerkschafts-

eintritt zu gewinnen. In der nächsten Amtsperiode wird sie sogar gemäß dem Gesetz das ausschließliche Recht haben, die Betriebsratsmitglieder zu benennen. Keiner der interviewten Gewerkschafter in den vier Industriebetrieben sah Betriebsräte als eine Gefahr für Gewerkschaften. Betriebsräte wurden entweder vorsichtig positiv beurteilt (Interviews 30.5.07, 6.6.08), vor allem im Hinblick auf verbesserte Informationsrechte, oder als ein weitgehend passives Gremium angesehen (Interview 5.6.08). Eine Umfrage des Consultingunternehmens Syndex (2007) unter polnischen Betriebsräten zeigt allerdings, dass in den meisten Fällen die Funktionsfähigkeit der Betriebsräte stark eingeschränkt ist. Die Informationspraxis der Unternehmen ist schlecht und die Firmen ignorieren weitgehend die Vorgabe des Gesetzes über Konsultation mit den Betriebsräten. Ein weiteres Problem ist die Finanzierung der Betriebsräte. Wenn es Gewerkschaften im Betrieb gibt, sind diese für die Kosten des Betriebsrates verantwortlich. Nur 11% der von Syndex befragten Betriebsräte waren in der Lage, eine externe Expertise zu finanzieren. Zugleich wurde der Mangel an Expertise als das entscheidende Hindernis für effektive Betriebsratsarbeit bezeichnet (Interviews 30.5.07, 6.6.08).

## **7. Resümee**

Inwieweit prägt das Transformationsparadigma noch die Gewerkschaften in Mitteleuropa? Am Beispiel der *Solidarność* wurde argumentiert, dass zwei Faktoren zu einem Wandel in der Gewerkschaft geführt haben: Das Scheitern des parteipolitischen Engagements sowie das rasante wirtschaftliche Wachstum, das Arbeitskräfteknappheiten nach sich zieht.

Die Enttäuschung über die Vernachlässigung gewerkschaftlicher Forderungen in der von der *Solidarność* geführten Koalitionsregierung 1997-2001 hat die Bedeutung des Handlungsfeldes Betrieb und der Organisationsaktivitäten gestärkt (These 1). Diese Veränderung ist bislang nur von wenigen Forschungsbeiträgen thematisiert worden (Gardawski 2001b; Ost 2007). Sie bleibt in der Gewerkschaft umstritten, wobei sich die Spannungen und Konflikte um zwei Fragen gruppieren: Erstens die Identität der Gewerkschaft als ein Teil der politischen Rechten; zweitens die Ressourcenverteilung in der Gewerkschaft.

Die Hinwendung der *Solidarność* zum Organizing hat Erfolg gehabt, seit 2007 sind die Mitgliederzahlen nicht mehr gefallen. Die Entstehung neuer Betriebsorganisationen führt aber zu einem Konflikt über die Identität und die Handlungsformen der Gewerkschaft (These 2). Bei den jungen Gewerkschaftern ist kein Bezug auf die Geschichte und die politische Rolle der *Solidarność* mehr festzustellen. Der Konflikt über die Identität der Gewerkschaft ist verwoben mit einem Konflikt über Handlungsformen und Ressourcen. Die defensive Orientierung und Passivität älterer Gewerkschafter („weakness-based identity“) steht im Widerspruch zu der Konfliktorientierung junger Aktivisten. Bei der Ressourcenverteilung gibt es die paradoxe Situation, dass eine Stärkung der Ressourcenausstattung der Zentrale und der Regionen auf Kosten der Betriebe nötig wäre, um mehr Mittel für Organisationsaktivitäten in Betrieben bereitzustellen. Das steht im Widerspruch zu dem von der kommunistischen Zeit geprägten Selbstverständnis älterer Gewerkschafter, wonach die Gewerkschaft im Betrieb soziale Leistungen (Feiern, Geschenke, Notkredite etc.) verteilt.

Das Fehlen einer positiven kollektiven Identität der jungen Gewerkschaftsaktivisten erschwert die langfristige Stabilisierung der neu entstehenden Gewerkschaftsorganisationen (These 3). Auf der einen Seite stellen die Gewerkschafter die Verletzung grundlegender Arbeitnehmerrechte durch die Unternehmen ins Zentrum ihrer Begründung gewerkschaftlicher Aktivität. Sie appellieren an allgemeine Maßstäbe von Normalität und Bürgerrechten, womit ein viel größeres Spektrum von Beschäftigten angesprochen werden kann als durch das politische (antikommunistische) Ethos, das die *Solidarność* in den 1990er Jahren auszeichnete. Auf der anderen Seite erweist es sich als schwierig, den Mitgliederstamm der neu entstehenden Organisationen zu stabilisieren. Meardi (2007a) hat die für die polnischen und mittelosteuropäischen Gewerkschaften in den nächsten Jahren zentrale Frage formuliert: Kann „exit“ in „voice“ umgewandelt werden? In anderen Worten, kann die seit der EU-Osterweiterung gestiegene „marketplace bargaining power“ der Beschäftigten in „associational power“ der Gewerkschaften (Wright 2000) umgewandelt werden? Die Erfolge des Organizing sprechen dafür. Der Verlust politischer Bezugspunkte kollektiver gewerkschaftlicher Identität, der aus der Ablehnung der Bindung an die katholisch-nationalistische Rechte und der Enttäuschung über die Misserfolge der Regierungsbeteiligung in den 1990er Jahren verständlich ist, könnte sich aber langfristig als eine Schwäche entpuppen.

Die von der EU initiierte Einführung von Institutionen der Betriebsräte hat in Polen bislang keinen Einfluss auf die Entwicklung der industriellen Beziehungen entfalten können (These 4). Eine Stärkung des Einflusses des kontinentaleuropäischen Modells der industriellen Beziehungen in Mitteleuropa (Kohl/Platzer 2004) und die Etablierung einer Arbeitnehmervertretung in gewerkschaftlich nicht organisierten Betrieben ist nicht gelungen – wengleich auch die Ängste, dass sich Betriebsräte als „gelbe“ Gewerkschaften entpuppen, übertrieben waren.

## Literatur

- Avdagic, S. (2003): Accounting for Variations in Trade Union Effectiveness: State-Labor Relations in East Central Europe. MPIfG Discussion Paper 03/6.
- Bogucka, T. (1991): Druga Solidarność. In: *Gazeta Wyborcza*, 2.2.1991.
- Bluhm, K. (2006): Auflösung des Liberalisierungsdilemmas. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 16: 173-188.
- Bluhm, K. (2007): Experimentierfeld Ostmitteleuropa? Deutsche Unternehmen in Polen und der Tschechischen Republik. Wiesbaden.
- Bronfenbrenner, K./Juravitch, T. (1998): It Takes More than House Calls. In: Bronfenbrenner, K. et al. (eds.): *Organizing to Win*. Ithaca/London: 19-36.
- CBOS (2005): *Przestrzeganie praw pracowniczych i „szara strefa“ w zatrudnieniu. Związki zawodowe w przedsiębiorstwach*. Warszawa.
- CBOS (2008): *Przynależność do związków zawodowych*. Warszawa.
- CBOS (verschiedene Jahrgänge): *Opinie o działalność instytucji publicznych*. Warszawa.
- Clarke, S. (2005): Post-socialist Trade Unions: China and Russia. In: *Industrial Relations Journal*, 36: 2-18.
- Deppe, F./Tatur, M. (2001): Rekonstitution und Marginalisierung. Transformationsprozesse und Gewerkschaften in Polen und Ungarn. Frankfurt/New York.
- Fichter, M. et al. (2005): Varieties of Multinationals. Embedding Foreign Investors in Central Europe. Paper presented at the GIRA Annual Conference in Trier, October 12-13, 2005.
- Frege, C./Kelly, J. (2004): Union Strategies in Comparative Context. In: Frege, C./Kelly, J. (eds.): *Varieties of Unionism*. Oxford: 31-44.

- Gardawski, J. (2001a): Powracająca klasa. Sektor prywatny w III Rzeczypospolitej. Warszawa.
- Gardawski, J. (2001b): Związki zawodowe na rozdrożu. Warszawa.
- Gardawski, J. et al. (1999): Rozpad bastionu? Związki zawodowe w gospodarce prywatyzowanej. Warszawa.
- Gilejko, L. (1998): Kształtowanie się koncepcji własności pracowniczej. In: Gilejko, L. (Hg.), *Własność pracownicza w Polsce*. Warszawa: S.7-26.
- Hirschmann, A. (1970): *Exit, Voice, and Loyalty*. Cambridge.
- Hürtgen, S. (2005): Keine Netze ohne Boden: Kontraktfertigung und gewerkschaftliche Interessenvertretung in der osteuropäischen Elektronikindustrie. In: *Internationale Politik und Gesellschaft*, 8: 108-126.
- Jürgens, U./Krzywdzinski, M. (2007): Zukunft der Arbeitsmodelle in Polen. WZB Discussion Paper SP III 2007-301.
- Jürgens, U./Krzywdzinski, M. (2009): Changing East-West Division of Labour in the European Automotive Industry. In: *European Urban and Regional Studies*, 16: 27-42.
- Kohl, H./Platzer, H. (2004): *Arbeitsbeziehungen in Mitteleuropa*. Baden-Baden, 2. Auflage.
- Kubicek, P. (2004): *Organized Labor in Postcommunist States*. Pittsburgh.
- Krzywdzinski, M. (2008): *Arbeits- und Sozialpolitik in Polen*. Wiesbaden.
- Meardi, G. (2000): *Trade Union Activists, East and West*. Burlington.
- Meardi, G. (2002): The Trojan Horse for the Americanization of Europe? Polish Industrial Relations Towards the EU. In: *European Journal of Industrial Relations*, 8:77-99.
- Meardi, G. (2007a): More Voice after More Exit? Unstable Industrial Relations in Central Eastern Europe. In: *Industrial Relations Journal*, 38: 503-523.
- Meardi, G. (2007b): Multinationals in the New EU Member States and the Revitalisation of Trade Unions. In: *Debatte*, 15: 177-193.
- Mikołajczyk, A./Towalski, R. (1998): Analiza wyników badań dotyczących rozwoju prywatyzacji pracowniczej w Polsce. In: Gilejko, L. (Hg.): *Własność pracownicza w Polsce*. Warszawa: 42-71.
- Mrozowicki, A./Van Hoetegem, G. (2008): Unionism and Workers' Strategies in Capitalist Transformation: The Polish Case Reconsidered. In: *European Journal of Industrial Relations*, 14: 197-216.
- Ost, D. (2001): The Weakness of Symbolic Strength: Labor and Union Identity in Poland, 1989-2000. In: Crowley, S./Ost, D. (eds.): *Workers After Workers' States*. Lanham: 79-96.
- Ost, D. (2007): Trade Union Revitalization in Poland: Trends and Prospects. In: Phelan, C. (ed.): *Trade Union Revitalization*, Bern: 303-318.
- Ost, D./Crowley, S. (2001): Conclusion: Making Sense of Labor Weakness in Postcommunism. In: Crowley, S./Ost, D. (eds.): *Workers After Workers' States*, Lanham: 219-234.
- Syndex (2007): *Monitoring Ustawy z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji. Raport końcowy*. Warszawa.
- Tholen, J. et al. (2006): *Direktinvestitionen deutscher Unternehmen in Mittel- und Osteuropa*. München und Mering.
- Touraine, A. (1966): *La conscience ouvrière*. Paris.
- Weinstein, M. (2000): Solidarity's Abandonment of Worker Councils: Redefining Employee Stakeholder Rights in Post-socialist Poland. In: *British Journal of Industrial Relations*, 38: 49-73.
- Wright, E. O. (2000): Working-Class Power, Capitalist-Class Interests, and Class Compromise. In: *American Journal of Sociology*, 105: 957-1002.