

Kasseler Diskussionspapiere

i3 Ideen,
Interessen und
Institutionen im Wandel

Die Herausforderungen der Gewerkschaften im 21. Jahrhundert

Wolfgang Schroeder

Nr.

1

10 / 2014

U N I K A S S E L
V E R S I T Ä T

Fachgebiet
Politisches System der BRD –
Staatlichkeit im Wandel



Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

wir freuen uns, dass Sie auf die erste Ausgabe der *i3* aufmerksam geworden sind. Bei *i3* handelt es sich um eine neue Reihe politikwissenschaftlicher Diskussionspapiere. Sie werden herausgegeben von Prof. Dr. Wolfgang Schroeder und dem Fachgebiet „Politisches System der BRD – Staatlichkeit im Wandel“ an der Universität Kassel. In unregelmäßigen Abständen finden Sie in den Diskussionspapieren neue Forschungsergebnisse und Beiträge zu aktuellen politikwissenschaftlichen Debatten. Thematisch erwartet Sie ein breites Spektrum an Schwerpunkten mit besonderem Fokus auf die Parteien-, Verbände- und Wohlfahrtsstaatsforschung. Jede Ausgabe behandelt ein für den Lehrstuhl relevantes Thema, das sich perspektivisch etwa mit Wandlungsprozessen in Politikfeldern, Veränderungen von Akteuren und Akteursstrukturen oder dem Wandel von Regieren und Staatlichkeit befasst. Ein gemeinsamer Bezugspunkt, der auch den Titel der Diskussionspapier-Reihe inspiriert, ist der von Max Weber über Rainer M. Lepsius aufgenommene Spannungsbogen, welcher den Wandel von Ideen, Interessen und Institutionen thematisiert. Neben Artikeln von dem Lehrstuhl nahestehenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sind auch Gastbeiträge gerne gesehen.

Wir wünschen Ihnen nun eine anregende Lektüre und würden uns freuen, Sie auch bei den nächsten Ausgaben der *i3* wieder als Leser begrüßen zu dürfen. Hinweise, Anregungen und Kommentare nehmen wir gerne über die Redaktionsadresse entgegen.

Das Herausgeber- und Redaktionsteam

redaktion-i3@uni-kassel.de

Herausgeber

Die Kasseler Diskussionspapiere werden von Prof. Dr. Wolfgang Schroeder, Leiter des Fachgebiets Politisches System der BRD – Staatlichkeit im Wandel an der Universität Kassel, herausgegeben.

Prof. Dr. Wolfgang Schroeder

Universität Kassel

Fachbereich Gesellschaftswissenschaften

Fachgebiet Politisches System der BRD - Staatlichkeit im Wandel

Nora-Platiel-Str. 1

34127 Kassel

Erscheinungsweise

Die *i3 - Kasseler Diskussionspapiere – Ideen, Interessen und Institutionen im Wandel* erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sind nur als PDF-Version zum Download unter der Adresse <http://www.uni-kassel.de/fb05/index.php?id=i3> erhältlich.

ISSN 2363-7250

Autor

Professor Dr. Wolfgang Schroeder leitet das Fachgebiet Politisches System der BRD – Staatlichkeit im Wandel an der Universität Kassel.

Inhalt

Einleitung	4
Gewerkschaften als Untersuchungsgegenstand in der sozialwissenschaftlichen Forschung?	7
Gewerkschaftliche Macht und heterogene Arbeitsmärkte – drei Welten deutscher Gewerkschaften	11
Gewerkschaften im deutschen Modell	15
Organisationspolitische Grundlagen	16
Gewerkschaftslandschaft im Wandel	17
Verbetrieblichung – Mehrebenensystem und Gegnerkrise	19
Gewerkschaften zwischen Einheit und Europäisierung	21
Organisation, Funktionäre und Strategiefähigkeit	24
Fazit	26
Literatur	27

Die Herausforderungen der Gewerkschaften im 21. Jahrhundert¹

Wolfgang Schroeder

Einleitung

Die Gewerkschaften gehören zu den Gewinnern des Industriekapitalismus. Wenn sie ihre Rolle auch unter den Bedingungen des flexiblen Kapitalismus fortschreiben wollen, müssen sie sich jedoch neu erfinden. Denn um die Jahrtausendwende sah es so aus, als ob sie zu den großen Verlierern des 21. Jahrhunderts zählen würden. Tatsächlich gründeten sich ihre Stärken auf die produzierenden Großbetriebe und die männlichen Facharbeiter. Dagegen liegen die Schwerpunkte der neuen Industrie-, Dienstleistungs- und Wissensökonomie bei den mit IT-Technik ausgerüsteten Schreibtischen, in kleinen betrieblichen Einheiten und in einer weiblicher werdenden Arbeitsgesellschaft. Generell gestaltet es sich für die Gewerkschaften kompliziert, auch unter diesen Bedingungen erfolgreich zu sein. Daher ist weiterhin offen, welchen Platz sie im neuen Kapitalismus haben. Der archimedische Punkt für eine erneuerte gewerkschaftliche Präsenz und Handlungsfähigkeit liegt darin, ob und wie sie ihre Organisationsmacht erneuern. Damit ist vor allem gemeint, wie sie nach dem Ende der Arbeiterbewegung, im Kontext von Industrie 4.0 und prekären Arbeitsmärkten, nicht nur Mitglieder gewinnen und halten, sondern angesichts neuer Heterogenitäten auf den Arbeitsmärkten handlungsfähig bleiben. In der bis heute bestehenden Dominanz von männlichen Beschäftigten in den deutschen Gewerkschaften drückt sich angesichts der tatsächlichen Struktur der Arbeitsmärkte eine Repräsentationslücke aus, die die allgemeine politische Repräsentationsfähigkeit der Gewerkschaften in Frage stellt. Deshalb scheint in den Gewerkschaften mittlerweile Konsens darüber zu bestehen, dass die Fähigkeit, in der Breite der Arbeitsmärkte rekrutieren zu können, das A und O der neuen Gewerkschaftspolitik ist, um wieder eine erfolgreiche Mitgliederorganisation zu werden. Dies verlangt veränderte innergewerkschaftliche Strukturen, Akteure, Ressourcenzuteilungen und nicht zuletzt ein neues Gewerkschaftsverständnis. Die Wege dorthin sind vielfältig, einen Königsweg gibt es nicht. Eines scheint festzustehen: Die deutschen Gewerkschaften stehen erst am Anfang dieser Wege (vgl. Wetzel 2014).

Die nationalstaatlichen, ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen gewerkschaftlichen Handelns, die ihren vergangenen Erfolg mit befördert haben, bestehen nicht mehr. Hinzu kommt, dass die sozialen Milieus, die einst den sozial-moralischen Resonanzboden für gewerkschaftliches Handeln bildeten, weggefallen oder klein und schwach geworden sind. Die Achsen der Wahrnehmung haben sich seit den 1970er Jahren verschoben: vom Staat zum Markt, von der Gemeinschaft zum Individuum, von der standardisierten zur flexiblen Produktion, von der Leitfigur des Arbeiters zum unternehmerischen Selbst, vom Großunternehmen zum Mittelbetrieb, von der Industrie zur Dienstleistung, von festen institutionellen Strukturen zu netzwerkartigen Gebilden und von der Realwirtschaft zur Finanzökonomie. Diese Verschiebungen implizieren nicht, dass die Ordnungsanker der industriellen Moderne nach dem Boom obsolet wären. Manche Kritiker sprechen angesichts derart veränderter Umweltbedingungen allerdings vom unaufhaltbaren Niedergang der deutschen Gewerkschaften.

Der Nachkriegskonsens zwischen Unternehmern, Staat und Gewerkschaften begleitete nicht nur den ökonomischen Wiederaufstieg Deutschlands nach dem Zweiten Weltkrieg, sondern ermöglichte

¹ Dieser Artikel ist eine überarbeitete, komprimierte Version des Beitrags „Gewerkschaften im Transformationsprozess: Herausforderungen, Strategien und Machtressourcen“ aus dem im Jahr 2014 herausgegebenen Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Auflage von Wolfgang Schroeder.

erst das System der sozialen Marktwirtschaft mit starken Gewerkschaften und einer funktionierenden Sozialpartnerschaft (vgl. Schönhoven 2014; Müller-Jentsch 2011). Dieser Konsens wurde in Deutschland zwar nicht gänzlich verworfen, doch seine Prägekraft ist geschwächt. Denn von manchen Unternehmern, Managern, Politikern und Medienakteuren, also von Teilen der bundesdeutschen Elite, ist die regulative Grundidee der sozialen Marktwirtschaft aufgekündigt, teilweise sogar ins Gegenteil verkehrt worden. Die Expansion des Niedriglohnssektors, der Aufstieg der Berufsgewerkschaften sowie die grundlegende Ablehnung des Flächentarifvertrages durch die Mehrzahl der deutschen Unternehmen haben die Bedingungen für gewerkschaftliche Erfolge stark eingeschränkt. Auch wenn Deutschland nicht zum vorbildlichen Exerzierfeld neoliberalen Denkens und Handelns wurde, sind hier seit den 1970er Jahren die Elemente des sozialen, kooperativen Kapitalismus deutlich abgebaut worden. Nur noch insgesamt knapp acht Millionen Menschen sind in den deutschen Gewerkschaften organisiert. Das entspricht gegenwärtig weniger als 20 Prozent der abhängig Erwerbstätigen. Dabei sticht ins Auge, dass die Präsenz und der Einfluss der Gewerkschaften in der deutschen Wirtschaft sehr ungleich verteilt sind. Während in den Hochburgen der exportorientierten Industrien nach wie vor handlungsfähige Gewerkschaften wirken, sind viele auch wirtschaftlich relevante Bereiche, insbesondere im Dienstleistungssektor, quasi gewerkschaftsfrei. Die Hoffnungen, die sich 2001 mit der Gründung von ver.di verbanden – unter den schwierigen Verhältnissen zerklüfteter und machtpolitisch schwer zugänglicher Sektoren positive gewerkschaftliche Entwicklungen zu ermöglichen –, sind nach über zehn Jahren einer durchgreifenden Ernüchterung gewichen (vgl. Kersjes 2011; Kempe 2011). Gleichwohl haben die deutschen Gewerkschaften vor den global wirkenden Prozessen der Vermarktlichung und des sozialen Wandels nicht kapituliert, sondern sich auf eine lange, zuweilen widersprüchliche Reise der Neujustierung der eigenen Strukturen, Ressourcen und Ziele gemacht. Sie sind also nicht zu einer überflüssigen Organisationsform geworden. Vielmehr hat ihr Ringen um plausible Antworten auf alte und neue soziale Unsicherheiten und Ungleichheiten sowie veränderte berufliche Anforderungen ihnen in den letzten zehn Jahren sogar wieder eine höhere Akzeptanz, Glaubwürdigkeit und Handlungsfähigkeit verliehen.

Die Intensität nimmer enden wollender Kritik nahm seit etwa 2005 ab und es kamen vorsichtig hoffnungsvolle Positionen ins Spiel: Die Gewerkschaften werden wieder als diejenigen angesehen, die als politischer Verband die Missstände der herrschenden Verhältnisse nicht unwidersprochen hinnehmen und partiell die Fähigkeit haben, Unternehmern und Politik Widerspruch und Widerstand entgegenzusetzen. Sie verfügen nach wie vor über eine beträchtliche Stärke in den exportorientierten Sektoren und im öffentlichen Dienst, sie können auf staatliche Bestandsgarantien, aber auch auf positive Beiträge zur Betriebs- und Staatsentlastung sowie zum Gemeinwohl verweisen. Manche sehen in der problemlösenden Rolle der Gewerkschaften bei der Finanz- und Weltwirtschaftskrise 2008/2009 eine Wiederkehr gewerkschaftlicher Stärke (vgl. Urban 2012; Haipeter 2012) und eine „Renaissance der Sozialpartnerschaft“ (Dribbusch/Birke 2012: 16). Denn mit ihren Beiträgen zur Entschärfung der Krise hätten sie gezeigt, dass sie durchaus in der Lage seien, sich auf veränderte Verhältnisse einzustellen und neu zu positionieren. Selbst aus einer kritischen Perspektive auf das Gewerkschaftshandeln in der Krise wird die Frage nach einem „Comeback der Gewerkschaften“ (Schmalz/Dörre 2013) gestellt. Zuletzt hat sich auch der lang anhaltende Mitgliederrückgang deutlich abgeschwächt. Medien sprechen deshalb gar schon von einer Renaissance der deutschen Gewerkschaften. Kurzum: Die Lage ist nach wie vor unübersichtlich. Für die einen sind die Gewerkschaften zu einem machtlosen Papiertiger geworden, der damit auch seine Funktion als umfassende und intermediäre Organisation verloren habe. Für andere sind die DGB-Gewerkschaften intermediäre und ihrem Anspruch nach umfassende Arbeitnehmerorganisationen, die nach wie vor eine Schutzmacht bilden, um soziale Rechte und materielle Teilhabe gegen Unternehmermacht und Regierungspolitik durchzusetzen (vgl. Müller-Jentsch 2011: 197f.). Beide Bewertungen, also das negative und das positive Szenario, stimmen trotz gegen-

sätzlicher Wahrnehmungen allerdings in der Einschätzung überein, dass es die deutschen Gewerkschaften, so wie es sie einmal gab, heute nicht mehr gibt.

Wo stehen die deutschen Gewerkschaften wirklich? Wie reagieren sie auf die großen ökonomischen, sozialen und politischen Veränderungen unserer Zeit? Welche Lernprozesse und Veränderungen haben sie durchlaufen? Sie scheinen sowohl für die Erfolge als auch für die Misserfolge dieser Republik verantwortlich gemacht zu werden. Ist es lediglich eine Frage der Perspektive, ob sie positiv oder negativ beurteilt werden? Ist es eine Frage der Zeiträume, die betrachtet werden? Waren die Gewerkschaften bis in die 1980er Jahre gut für Wirtschaft und Gesellschaft der Bundesrepublik, von 1980 bis 2005 schuld an deren Schwierigkeiten und können seither wieder als Hoffnungsträger reüssieren? Was sind die Maßstäbe, um die Rolle, Funktion und Bedeutung der Gewerkschaften in Deutschland einzuschätzen? Es drängen sich keineswegs nur Fragen nach dem Status quo auf, sondern immer auch nach den strategischen Optionen: Sollten sie sich stärker als Anwalt der schwachen Gruppen (Leiharbeiter, befristet und geringfügig Beschäftigte etc.) positionieren und zu diesem Zweck ihren Charakter als soziale Bewegung pointieren oder würde dies zu einer weiteren Erosion beitragen? Sollten sie sich stärker als korporatistischer Akteur bewähren, falls sie dazu noch in der Lage sein sollten, oder wäre diese Option wiederum ein weiterer Beitrag dazu, sich selbst zu lähmen?

Da es in diesem Artikel um die Gewerkschaften im deutschen Modell geht, wird an dieser Stelle die Relevanz dieses Kontextes erklärt. Der Begriff des „deutschen Modells“ grenzt die deutsche Konfiguration des kapitalistischen Produktionsmodells und der politischen sowie wirtschaftlichen Institutionen von anderen westlichen Industrienationen ab. Der deutsche Fall zeichnet sich durch prägnante Besonderheiten hinsichtlich der Wechselbeziehungen zwischen Märkten, Organisationen und Staat aus. Diese können als institutionell flankierte Produktions- und Wachstumskonstellation beschrieben werden. Prägend sind neben den Selbstkoordinationsformen der Wirtschaft die vielfältigen Koordinationsstrukturen zwischen Ökonomie und Staat. Makroökonomische Steuerungsbedingungen und institutionelle Selbstkoordination sind in einer spezifischen Variante des Kapitalismus, eben dem „deutschen Modell“, verbunden. Makroökonomisch gehören insbesondere die stabilisierenden und den Arbeitsfrieden sichernden Flächentarifverträge sowie die von politischen Akteuren und Institutionen unterstützte Exportorientierung der deutschen Wirtschaft zu den Kernelementen des deutschen Modells. Dieses Modell stellt mithin eine Kategorie dar, die nicht nur aus einer komparativen Perspektive Erkenntnisse generiert, sondern auch innerhalb des Modells als zeitgeschichtlicher Referenzpunkt verstanden werden kann, um Veränderungsprozesse deutlich zu machen. Inwieweit angesichts vielfältiger Strukturveränderungen die Kernbereiche der Organisations- und Koordinationsformen zwischen Wirtschaft, Politik und Gesellschaft noch als relativ persistent begriffen werden können, ist gegenwärtig jedoch einer der wichtigsten Streitpunkte in der reformpolitischen Debatte zum Verhältnis von Demokratie und Kapitalismus.²

Der Fokus der Betrachtung dieses Artikels liegt auf der Frage, welche Rolle die Gewerkschaften im deutschen Modell spielen, was für sie die zentralen Herausforderungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik sind und welche Entwicklungen wahrscheinlich sind.

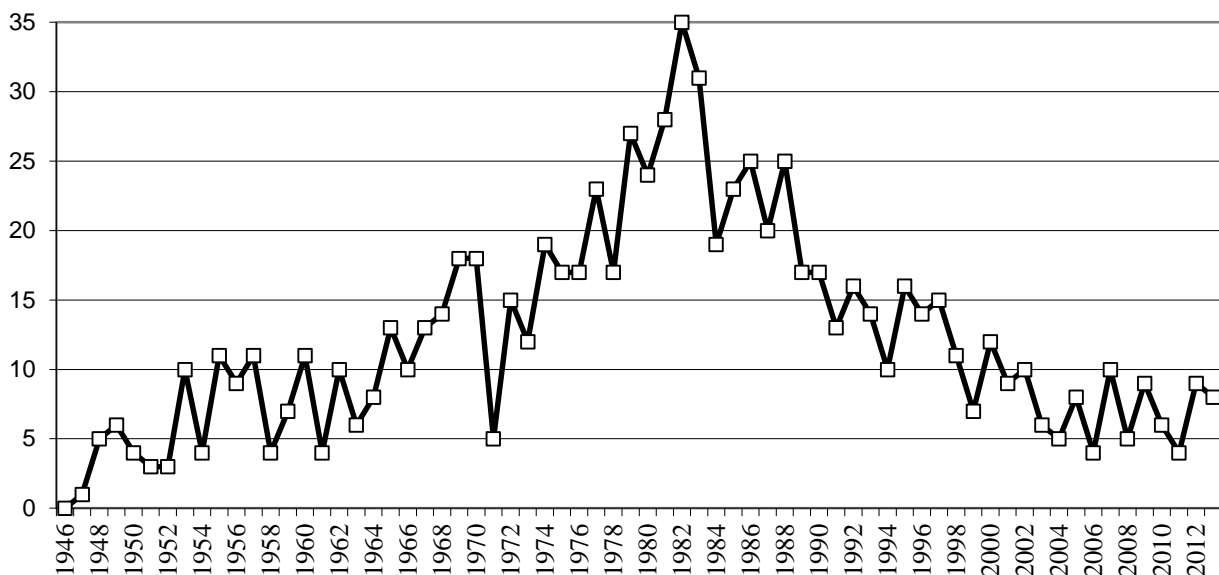
² Vgl. hierzu kritisch: Streeck (2013: 13).

Gewerkschaften als Untersuchungsgegenstand in der sozialwissenschaftlichen Forschung?

Die deutschen Gewerkschaften finden nach wie vor lebhaftes Interesse in der wissenschaftlichen Forschung und sind gleichzeitig ein wichtiger Bezugspunkt in der internationalen Gewerkschaftsdebatte. Forschungen über die deutschen Gewerkschaften reichen von der Geschichtswissenschaft³ über die Soziologie, Volkswirtschaftslehre, Rechtswissenschaft bis hin zur Politikwissenschaft.

Um die Relevanz des Gegenstandes „Gewerkschaften“ für die wissenschaftliche Forschung zu ermitteln, bietet der Dissertationskatalog der Deutschen Bibliothek in Frankfurt am Main, der alle in Deutschland geschriebenen Dissertationen seit 1946 erfasst, eine quantitative Orientierung. Geht man davon aus, dass sich eine Dissertation qua Formaldefinition dadurch auszeichnet, dass sie einen eigenständigen Beitrag zum wissenschaftlichen Forschungsstand leistet, so liegt damit ein Indikator für den Wandel des wissenschaftlichen Interesses am Gegenstand „Gewerkschaften“ im Laufe der Zeit vor. Zwischen 1946 und 2013 sind in Deutschland insgesamt 840 Dissertationen geschrieben worden, die sich mit den deutschen Gewerkschaften befassen (vgl. Abbildung 1).⁴ Zum Vergleich: Im gleichen Zeitraum sind nur 97 Dissertationen unter dem Stichwort „Arbeitgeberverbände“ im Katalog der Deutschen Nationalbibliothek verzeichnet.

Abbildung 1: Dissertationen zum Thema Gewerkschaften



Anmerkung: Vorgehen der Datenerhebung vgl. Fußnote 3, Suchanfrage „Gewerkschaft(en)“.

Quelle: Deutsche Nationalbibliothek.

Hinsichtlich der Frage nach dem veränderten Interesse an den Gewerkschaften im Wandel der Zeit fällt auf, dass 348 der insgesamt 840 Studien zwischen 1975 und 1989 erstellt wurden, was einem Anteil von 41,4 Prozent aller Dissertationen seit 1946 entspricht. Es gab und gibt, wie bei nahezu allen Themen, Konjunkturen, die nicht zuletzt auch mit der öffentlichen Aufmerksamkeit und der inhaltli-

³ Gerade in der zeitgeschichtlichen Forschung ist ein reges Interesse an der Rolle der Gewerkschaften in den zeitgeschichtlichen Zäsuren zu beobachten; vgl. Doering-Manteuffel/Raphael (2010).

⁴ Vorgehen der Datenerhebung: Die unter den Suchbegriffen Gewerkschaft und Gewerkschaften (sowohl als Titelbestandteil oder Schlagwort) mit der Einschränkung auf Dissertationen gefundenen Treffer im Online-Katalog der Deutschen Nationalbibliothek (<http://dispatch.opac.ddb.de/>) wurden von doppelten Einträgen gesäubert und dann entsprechend ihres Erscheinungsjahres ausgezählt.

chen Ausrichtung der Lehrstühle an deutschen Universitäten sowie der Forschungsförderung einhergehen. Verschiedene Phasen der Konjunktur gibt es auch in Bezug auf thematische Akzente sowie die Tiefe und Breite bei der Bearbeitung des Gegenstandes: Bis in die 1980er Jahre stand die Rolle der Gewerkschaften im politischen System im Vordergrund der Aufmerksamkeit. Dies spiegelt sich auch in den veröffentlichten Titeln wider, die diskussionsprägenden Charakter besaßen, wie beispielsweise die „blinde Macht“ (Theo Pirker 1960) und „Ordnungsfaktor oder Gegenmacht“ (Eberhard Schmidt 1971). Es fällt zudem auf, dass die Aufmerksamkeit erregenden Monographien älteren Datums sind. Zu nennen sind neben den bereits erwähnten die herausragenden Studien von Joachim Bergmann, Otto Jacobi und Walther Müller-Jentsch (1975), Wolfgang Streeck (1981), Josef Esser (1982), Andrei S. Markovits (1986) und Klaus Armingeon (1988).

Seither widmen sich die wissenschaftlichen Studien stärker Themen, die sich mit der Anpassung der Gewerkschaften an veränderte Umweltbedingungen befassen. Auf den verschiedensten Ebenen wird analysiert, wo die aktuellen Probleme der Gewerkschaften liegen und wie diese wieder in die Offensive kommen können. So gibt es eine Fülle interessanter Detailstudien etwa zum strategischen Umgang mit Leiharbeit (Meyer 2013), zur Arbeitszeit- und Tarifpolitik, zur Mitgliederentwicklung, zu Gewerkschaftsfusionen, zur Lage in Ostdeutschland oder zu den Auswirkungen der Globalisierung. Umfassendere, stilbildende Werke zu den deutschen Gewerkschaften finden sich seither eher selten. Ein wichtiges Buch, das eine umfassende Analyse der industriellen Beziehungen von 1945 bis 2012 liefert und dabei die Gewerkschaften in ihrer politischen und gegnerbezogenen Interaktion mit Arbeitgeberverbänden und Staat thematisiert, stammt aus der Feder des US-amerikanischen Politikwissenschaftlers Stephen J. Silvia (2013): „Holding the Shop Together. German Industrial Relations in the Postwar Era“.

Die Forschung zeichnet sich in den letzten Jahren durch einige bemerkenswerte Entwicklungen aus: Zum einen ist eine Öffnung zu beobachten. So wird das Blickfeld zum Beispiel um die „Gegenseite“ der Gewerkschaften, etwa die Arbeitgeberverbände, erweitert (vgl. Schroeder/Silvia 2014; Schroeder/Weßels 2010; Behrens 2011). Zum anderen wird vermehrt policy-bezogene Forschung betrieben, die sich etwa auf bestimmte Politikfelder im Bereich Gewerkschaften und Sozialstaat wie den Arbeitsschutz (Remeke 2005), die Bildungspolitik (Kreft 2006), die Arbeitsmarktpolitik (Schulze 2012) oder die Rentenpolitik (Wiß 2011, Krause 2012) fokussiert. Eine weitere Tendenz ist darin zu sehen, dass in der wissenschaftlichen Literatur die Grenzen der Heterogenität der deutschen Gewerkschaftslandschaft zunehmend diskutiert werden: Es wird berücksichtigt, dass in den drei Welten disparate Bedingungen herrschen und daher auch verschiedene Strategien vonnöten sind. Damit geht eine Öffnung für andere gewerkschaftliche Modelle einher.

Bei der Frage, was Gewerkschaften tun können, um wieder in die Offensive zu kommen, spielen internationale Beispiele und Debatten eine Rolle. Neben dem für die deutsche Linke obligatorischen Blick auf die nordischen Länder und deren Errungenschaften interessieren neuerlich auch Beispiele und Anregungen aus dem angelsächsischen Kontext: „Strategic unionism“ und „Revitalisierung“⁵ sind in den letzten Jahren auch in Deutschland geradezu Modewörter in der Gewerkschaftsforschung geworden (vgl. Rehder 2014).⁶ Grundlegend für diese Debatte ist der Sammelband „Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy“ (Frege/Kelly 2004). Für die

⁵ Unter Revitalisierung (*revitalization, union renewal*) wird „eine Art Neufindung der Gewerkschaften mit anderen Strukturen, Organisationsmustern, langfristig angelegten Erfahrungs- und Lernprozessen und völlig neuen politischen Praktiken“ (Turner 2004: 9) verstanden. Verbunden wird der Revitalisierungsgedanke mit der Annahme der *strategic choices* der Gewerkschaften: Die Gewerkschaften werden als Akteure gesehen, die die Prozesse aktiv mitgestalten können, wenn sie sich für bestimmte Optionen und Strategien entscheiden.

⁶ Auch in deutschen Veröffentlichungen zu Gewerkschaften nimmt das Thema immer mehr Raum ein, vgl. z. B. die Ausgabe 9/2003 der WSI-Mitteilungen zum Thema „Strategien zur Neubelebung von Gewerkschaften.“

deutsche Rezeption sei insbesondere auf die Monografie “Strategic Unionism. Aus der Krise zur Erneuerung?” von Brinkmann et al. (2008) und den Sammelband „Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften“ von Bremme, Fürniß und Meinecke (2007) verwiesen.⁷

Auffallend ist, dass die Gewerkschaftsforschung im weiteren Sinne dominiert, also Studien, die sich mit Handlungsfeldern und Politiken der Gewerkschaften befassen. Dagegen ist die Gewerkschaftsforschung im engeren Sinne – also Studien, die sich mit den inneren Strukturen, Ressourcen und Akteuren der Gewerkschaften befassen, indem sie durch die Brille der Organisationsmacht die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften deuten und sie in diesem Sinne als einen eigenverantwortlichen strategischen und lernenden Akteur verorten – eine Rarität. Der Blick auf die äußeren statt auf die inneren Umstände verschleiert jedoch, dass gewerkschaftliches Handeln weniger von den äußeren Bedingungen beeinflusst wird – immer wieder wird in der Literatur mit äußeren Sachzwängen argumentiert – als vielmehr durch die Wahrnehmungs-, Macht- und Herrschaftsverhältnisse innerhalb der Organisation. Deutlich wird dies z. B. bei einer kritischen Analyse der gewerkschaftlichen Fusionsprozesse (vgl. Keller 2004; Müller/Wilke 2014). Um diese gewerkschaftsinternen Machtverteilungen zu verstehen, ist eine längerfristige historische Perspektive notwendig.

Gewerkschaften als strategischen Akteur zu respektieren, bedeutet, sie weniger als Opfer der Verhältnisse oder abgeleitete Variante vorgegebener Strukturen zu verstehen, sondern mehr als gestaltenden Akteur. Ein gelungenes Beispiel für diese Herangehensweise sind die Studien von Aust/Holst (2006) und Müller/Wilke (2006). Von einer Totalrevision gewerkschaftlicher Organisation kann nicht ausgegangen werden. Dem stehen die Pfadabhängigkeit und vor allem das interessen geleitete Handeln der einzelnen Akteure entgegen. Im Sinne von Wolfgang Streeck und Kathleen Thelen (2005) müsste also eher von „Anbauprozessen“ die Rede sein, die die bisherige Organisation ergänzen und damit auch stückweise verändern, aber keine Hundertachtziggraddrehung bedeuten.

Die Frage der Lernfähigkeit der deutschen Gewerkschaften wird in einigen Beiträgen eng verwoben mit ihrer Funktion. Deutlich wird dies etwa bei der Frage, inwieweit die deutschen Gewerkschaften weiterhin als intermediäre Akteure konzipiert werden können. So konstatiert etwa Dörre (2013) eine Entwicklung der Gewerkschaften „von der intermediären“ hin zu „fraktalen“ Organisation. Diese wäre „vornehmlich an einer Bestandssicherung der von ihr noch repräsentierten Branchen und Unternehmen interessiert“ und würde damit ihren intermediären Charakter verlieren (ebd.: 289). Mit dieser Pointierung wird an die Debatte über den selektiven Korporatismus der 1980er Jahre angeknüpft (bspw. Esser 1982), die bereits stark herausarbeitete, dass die Krisenlogik der deutschen Gewerkschaften weniger inklusiv, sondern mehr exklusiv funktioniere. Hintergrund der jüngeren Debatte ist insbesondere der „Krisenkorporatismus“, der vornehmlich für die „Stammbeschäftigte[n] in der Exportbranche erfolgreich war“ und damit eine „Tendenz zu exklusiver Solidarität“ darstelle (Dörre 2013). Auf der anderen Seite hat der „sektorale Korporatismus“ der DGB-Gewerkschaften in der Krise die Exportindustrie als deutschen Schlüsselsektor derart erfolgreich stabilisiert, dass davon indirekt auch die nach- und vorgelagerten Bereiche profitiert haben, ohne damit jedoch die beklagten Spaltungen des Arbeitsmarktes aufzuheben. Die Gewerkschaften haben die sich ihnen bietende Gelegenheit offensiv genutzt und strategisch gehandelt. Sie waren dabei nicht nur bezogen auf Beschäftigungssicherung und einer Minimierung der Krisenfolgen erfolgreich, sondern konnten auch gesellschaftliche Anerkennung als Stakeholder zurückgewinnen. Nicht zuletzt aufgrund der Bedeutung des exportorientierten Sektors für das Modell Deutschland zeigt der Krisenkorporatismus eine dezidiert gesamtwirt-

⁷ Vergleiche auch den grundlegenden Sammelband zu „Partnership-Strategien“ der Gewerkschaften verschiedener Länder von Huzzard, Gregory und Scott (2004) und die Sammelbände „Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung“ von Hälker und Vellay (2007) sowie „Gewerkschaftliche Modernisierung“ von Haipeter und Dörre (2011).

schaftliche Handlungsperspektive der Gewerkschaften auf. Ihr krisenbedingter Zuwachs an einflussloser Handlungsfähigkeit stellt jedoch keinesfalls die Notwendigkeit in Frage, durch eine stärker mitgliederorientierte Ausrichtung eine Lösung ihrer strukturellen Aktivierungs- und Repräsentationsdefizite zu erreichen.

Trotz der also durchaus breiten Themenvielfalt in der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Gewerkschaften mangelt es an umfassenden Studien. Darunter auch an solchen, die eine Integration der verschiedenen Teilaspekte anstreben. Auch diese Feststellung ist nicht neu: Bereits 1988 machte der Münsteraner Wissenschaftler Christoph Weischer in seiner grundlegenden Dissertation zur „Kritischen Gewerkschaftstheorie“ auf dieses Desiderat aufmerksam (vgl. Weischer 1988: 9). Er stellt eine „Selektivität hinsichtlich des Organisationsausschnittes“ fest – gewerkschaftliche Politik werde „vorrangig polar, d. h. entweder ausgehend von einer Makroebene politisch-ökonomischer Rahmenbedingungen oder von einer Mikroebene der betrieblichen Situation“ analysiert. Die Folge: Die „Mesoebene der organisatorischen und damit politischen und historischen Vermittlung über die verschiedenen Strukturen gewerkschaftlicher Organisation“ (ebd.: 18) werde ausgeblendet. Erst ein Gesamtblick auf die Institution Gewerkschaft mit ihren Akteuren, Machtverteilungen und Beziehungen kann aber deutlich machen, wo Defizite und Veränderungsmöglichkeiten liegen.

Erfreulicherweise hat in den letzten Jahren das Interesse an der Mitgliederfrage deutlich zugenommen; ebenso an Berufsgruppen, die bislang kaum im Blickfeld der gewerkschaftlichen Forschung standen. Dazu beigetragen hat einerseits der Aufschwung der Berufsgewerkschaften (Schroeder/Kalass/Greef 2011); andererseits aber auch das Interesse an Konflikten von Berufsgruppen, die bisher am Rande der gesellschaftlichen Aufmerksamkeit standen, wie die Erzieherinnen oder die Beschäftigten im Einzelhandel.

Nach wie vor wird an vielen deutschen Universitäten und Forschungsinstituten über einzelne Aspekte gewerkschaftlicher Politik geforscht. Dass die Zahl der Untersuchungen und der Themen immer noch hoch ist, geht maßgeblich auf Anregungen und Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung, des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitutes in der Hans-Böckler-Stiftung und der DFG zurück. Sie haben über Projekte, Stipendien und andere Formen der Unterstützung zeitnah auf neue Fragen und Forschungsbedarfe reagiert, Studien angestoßen, finanziert und kommuniziert. Durch das Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB) und die regelmäßigen Betriebsrätebefragungen der Hans-Böckler-Stiftung sind von diesen beiden Instituten wichtige empirische Grundlagen aufgebaut worden, die die Bedingungen für die Untersuchung des Outputs gewerkschaftlicher Aktivitäten wesentlich verbessert haben. Die Vielzahl der Beiträge und Studien täuscht jedoch eine Intensität der Forschung vor, der die tatsächlichen Ergebnisse nicht entsprechen. Es gibt zwar eine relativ große Anzahl gebrauchorientierter Studien, aber wenig solide Grundlagenforschung.

Dominant sind in der wissenschaftlichen Literatur also Studien im Bereich der weiter gefassten Gewerkschaftsforschung. Auffallend ist die geringe Zahl von Arbeiten, die zur integrierten und engeren Gewerkschaftsforschung gezählt werden können. Sowohl eine integrierte Gewerkschaftsforschung wie auch eine im engeren Sinne setzt voraus, die Gewerkschaften als strategischen Akteur ernst zu nehmen und weniger danach zu fragen, was sie tun müssten, sondern mehr zu erklären, was sie schon tun, wie sie es tun und welche Anschlussfähigkeiten für andere Akteure, Institutionen und Politikinhalt bestehen. Einige der zentralen Herausforderungen, Entwicklungstendenzen und Perspektiven, die sich infolge veränderter Umweltbedingungen für Gewerkschaften und ihre strategisches Handeln ergeben, werden im Folgenden cursorisch aufgegriffen und diskutiert.

Gewerkschaftliche Macht und heterogene Arbeitsmärkte – drei Welten deutscher Gewerkschaften

Die deutschen Gewerkschaften erreichen im internationalen Vergleich der OECD-Länder ein eher unterdurchschnittliches Organisationsniveau. Das allgemeine Organisationsniveau reicht für sich genommen jedoch nicht aus, um Aussagen über die Stärke von Gewerkschaften machen zu können. Es ist auch eine genauere Kenntnis darüber notwendig, wie stark die Gewerkschaften in den systemrelevanten Bereichen der jeweiligen politischen Ökonomie eines Landes sind und wie sie durch staatliche sowie unternehmerische Politik eingebettet sind. Gleichwohl ist die autonome Organisationsmacht eine maßgebliche Quelle für die Mächtigkeit einer Gewerkschaft. Dabei ist das aktuelle und konkrete Organisationsniveau, also die Mitgliederzahlen, nicht die einzige und in vielen Fällen auch nicht immer die wichtigste Basis für die jeweilige gewerkschaftliche Handlungsfähigkeit. Grundlage der gewerkschaftlichen Macht ist ein spezifisches Verhältnis zwischen Organisations- und Institutionenmacht (vgl. Tabelle 1). Der Umfang und die Intensität der institutionellen Einbettung der Gewerkschaften im deutschen politisch-ökonomischen System sind das Ergebnis einer über 150-jährigen, wechselvollen Entwicklung. Besonders bedeutend waren die Aufwertungssprünge, die den Gewerkschaften nach dem Ersten und Zweiten Weltkrieg gewährt wurden und von deren institutioneller Substanz sie bis auf den heutigen Tag zehren können. Unter institutioneller Einbettung ist zu verstehen, dass die Gewerkschaften, ihre Aktivisten und Mitglieder nicht nur durch die Arbeitgeber anerkannt werden, sondern ihnen auch durch den Staat formale Rechte und spezifische Ressourcen eingeräumt werden. Bei der institutionellen Macht haben wir es mit Machtressourcen zu tun, die auch in Zeiten schwächerer Organisationsmacht dazu beitragen können, dass Gewerkschaften über gesicherte Handlungs- und Einflussmöglichkeiten verfügen. Auffallend im internationalen Vergleich ist, dass Gewerkschaften in Ländern mit höherem gewerkschaftlichen Organisationsgrad wie Belgien, Finnland und Schweden in der Regel auch über eine hohe rechtliche und institutionelle Einbettung verfügen (vgl. Streeck 2014).

Wenn man über die Quellen gewerkschaftlicher Macht nachdenkt, ist als Erstes die Primärmacht der Beschäftigten in den Betrieben zu berücksichtigen, auf deren Substanz sich die Organisationen der Arbeitnehmer gründen. Dabei stellte es historisch betrachtet immer einen Unterschied dar, ob die Mehrheit der Beschäftigten einer Branche über hoch entwickelte Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen verfügen oder ob es sich um an- und ungelernete Kräfte handelt. Zwischen diesen beiden Polen bewegte sich über viele Jahre hinweg das spannungsreiche Verhältnis zwischen dem durch Facharbeiter geprägten Deutschen Metallarbeiterverband (DMV) und dem durch An- und Ungelernte geprägten Fabrikarbeiterverband, der die Beschäftigten der chemischen Industrie organisierte. Es geht aber auch um die Wertschöpfung, die Rolle und Vetofähigkeiten in arbeitsteiligen Prozessen und um bestimmte Konfliktverfahren. Diese Elemente sind immer mit zu berücksichtigen, sie sind Teil der betrieblichen Mikropolitik und werden dort durch Geschäftsführungen, Personalabteilungen und Betriebsräte bearbeitet. Zuweilen können die Potenziale der Primärmacht jedoch deutlich über den konkreten Betrieb hinausweisen und übergeordnete Arbeits- und Gesellschaftskonflikte inspirieren.

Die Organisationsmacht einer Gewerkschaft steht in einem diffusen Verhältnis zur Primärmacht. Schließlich sind die genannten Momente der Primärmacht, also bspw. Kompetenzen und Vetopositionen, keine Garanten für ein konkret definiertes gewerkschaftliches Organisationsmodell. Berufs-, Unternehmens-, oder Klassengewerkschaften bauen auf divergierenden Homogenitätsniveaus auf. Im Zentrum der gewerkschaftlichen Organisationsmacht stehen die Mitglieder, womit auch die Fähigkeit gemeint ist, diese an die Organisation zu binden, um handlungsfähig zu sein. Die Stärke einer Gewerkschaft basiert an erster Stelle auf ihrer eigenen Organisationsmacht. Darauf aufbauend sind enge strukturelle und personelle Verbindungen zur organisierten Arbeitgeberschaft wichtig, denn von deren Interesse hängt es maßgeblich ab, wie leistungsstark eine Gewerkschaft für ihre Mitglieder sein kann.

Falls die Arbeitgeber kein Interesse an einer Gewerkschaft haben sollten, weil diese zu schwach sind oder keine konstruktiven Beiträge zur Regulierung einer Branche leisten können, dann besteht eine Gegnerkrise. Ebenso wichtig ist für eine Massenorganisation ein hoher Grad von formaler Anerkennung und Befestigung durch das politische System. Zentrale Ausdrucksformen der eingebetteten Struktur der deutschen Gewerkschaften – oder nach Geiger (1949) der „Institutionalisierung des Klassenkampfes“ – bestehen in ihrer Mitarbeit in der Selbstverwaltung der deutschen Sozialversicherungen, in der Tarifautonomie sowie in den Corporate-Governance-Strukturen, vor allem durch die Mitbestimmung in den Aufsichtsräten der deutschen Unternehmen. Doch auch die Einflussmöglichkeiten der Gewerkschaften durch diese „institutionelle Macht“ bröckeln. Bereits unter der rot-grünen Regierung (2002–2005) wurden die gewerkschaftlichen Positionen bei wichtigen sozial- und arbeitsmarktpolitischen Entscheidungen kaum mehr berücksichtigt. Ebenso gehen der Deckungsgrad der Tarifverträge und die Zahl der mitbestimmungspflichtigen Unternehmen zurück. Zugleich ist die Zahl der nicht mehr gewerkschaftlich gebundenen Betriebsräte gewachsen. Das sind alles Phänomene, die als Rückkopplungseffekte der Mitgliederkrise zu verstehen sind, die sich seit 30 Jahren sukzessive aufgebaut hat und wiederum mit den Repräsentations- und Machtkrisen korreliert.

Tabelle 1: Verhältnis von Primär-, Organisations- und institutioneller Macht

Primärmacht	Organisationsmacht	Institutionelle Macht
Qualifikation, Kompetenz und Erfahrung der Beschäftigten	Absolute und relative Mitgliederzahlen	Anerkennung durch Arbeitgeber: Tarifvertrag
Rolle der Beschäftigten im Arbeitsprozess	Hauptamtliche Funktionäre und ehrenamtliche Aktivisten: Expertise und Kommunikation	Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen
Wertschöpfung in der Branche	Verpflichtungsfähigkeit gegenüber Mitgliedern	Beteiligung an staatlichen Beiräten/Kommissionen/Gerichten/ Einrichtungen
Status und gesellschaftliche Anerkennung	Deutungs-, Mobilisierungs- und Kampagnenfähigkeit gegenüber Beschäftigten und Öffentlichkeit	Steuerliche Vergünstigung des gewerkschaftlichen Mitgliedschaftsbeitrages
Konflikterfahrung der Beschäftigten	Streikandrohung und manifeste Machtausübung durch Streiks	Beteiligung an der Selbstverwaltung der Sozialversicherungen: Bundesagentur für Arbeit, Renten-, Unfall- und Krankenversicherung
Substituierbarkeit der Tätigkeit	Marktmacht und selektive Nutzenanreize	Betriebsverfassungsgesetz: Betriebsräte als gewerkschaftliche Unterstützer
Nachfrage nach Beruf/Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt	Vertrauen und Glaubwürdigkeit	Unternehmen: Beteiligung der Gewerkschaften in den Gremien der Mitbestimmung: vom Aufsichtsratsmitglied bis zum Arbeitsdirektor
	Geld- und Sachkapital	Politik: Enge Kontakte zu Parteien und Ministerien/Beteiligung an Gesetzgebungsprozessen
		Staatliche Regelungen, die die Macht von Eigentümern und Managern einschränken

Quelle: Eigene Zusammenstellung.

Bis in die 1980er Jahre war die Mitgliederfrage öfter Gegenstand interner oder sogar öffentlicher Debatten, gleichwohl gab es zu keinem Zeitpunkt strukturelle Reformen, um die Mitgliederfrage auch organisationspolitisch ins Zentrum zu rücken und sie strukturell abzusichern. Das schien auch nicht notwendig, denn die Mitglieder kamen fast von selbst. Oder genauer gesagt: Sie wurden primär auf der betrieblichen Ebene von den Betriebsräten und Vertrauensleuten gewonnen (vgl. Sperling 2014). Zwischen 1950 und 1980 wuchs die absolute Zahl der DGB-Mitglieder von etwa 5,5 Millionen auf

fast 8 Millionen an. Im ersten Jahrzehnt nach dem Zweiten Weltkrieg erlebten die deutschen Gewerkschaften einen so starken Mitgliederzulauf, dass Beobachter von einem „Wunder der Organisation“ (Pirker 1960) sprachen. Anfang der 1950er Jahre wurde ein Nettoorganisationsgrad⁸ (nur erwerbstätige Mitglieder – Anteil an allen abhängig Beschäftigten) von 36 Prozent und ein Bruttoorganisationsgrad von etwa 40 Prozent erreicht. Beide Werte konnten bis in die 1980er Jahre bei etwa 30 Prozent stabilisiert werden. Danach sank der Bruttoorganisationsgrad auf unter 30 Prozent und der Nettoorganisationsgrad liegt heute trotz des gewerkschaftlichen Vereinigungsbonus bei weniger als 20 Prozent. Maßgeblich dafür ist die Erosion der sozial-moralischen Gewerkschaftsmilieus und eine im Angesicht der Dienstleistungsentwicklung unzureichende, defensive Strategie der Mitgliederrekrutierung. Statt Angestellte und Frauen zu rekrutieren, konzentrierte man sich auf noch unausgeschöpfte Potenziale unter den männlichen Arbeitern. Somit wurde seit den 1970er Jahren keine dynamische Anpassung an die neuen Arbeitsmarktstrukturen mehr erreicht, womit vor allem die überwältigende Tendenz hin zur Ausweitung des Dienstleistungs- und Wissenssektors gemeint ist.

Werfen wir daher einen Blick auf die grundlegende Verschiebung im Beschäftigungsumfang zwischen den Sektoren: Die Beschäftigung im produzierenden Gewerbe reduzierte sich von ca. 48 Prozent im Jahr 1960 auf etwa 24 Prozent im Jahr 2012. Das ist eine Halbierung in dem Land, das gegenwärtig als eines der am höchsten industrialisierten Länder der OECD-Welt angesehen wird. Zugleich ist die Beschäftigung im Dienstleistungssektor von etwa 38 auf 74 Prozent angewachsen. Während sich also der prozentuale Anteil der Beschäftigten im produzierenden Gewerbe halbierte, verdoppelte er sich im Dienstleistungsbereich im gleichen Zeitraum. In den traditionell gewerkschaftlich gut organisierten Bereichen der verarbeitenden Industrie wurde in den letzten Jahren kontinuierlich Beschäftigung abgebaut. Dagegen erfolgte der Beschäftigungsaufbau in Wirtschaftsbereichen und bei Gruppen, die für Gewerkschaften bislang nur schwer ansprechbar sind: im Dienstleistungssektor, bei Beschäftigten mit befristeten Arbeitsverträgen, Teilzeitarbeitnehmern und Leiharbeitern. Die Beschäftigungszunahme findet häufiger in kleinen und mittleren Betrieben statt, die Beschäftigten sind höherer Unsicherheit ausgesetzt und müssen mobiler sein als die sogenannten Normalarbeitnehmer. Die wohl entscheidendste Strukturveränderung des Arbeitsmarktes besteht in der Zunahme der Frauenbeschäftigung. So stieg der Anteil erwerbstätiger Frauen an allen abhängig Beschäftigten in den alten Bundesländern von 34 Prozent im Jahr 1950 auf 66 Prozent im Jahr 2012. Ein zentrales Organisationsproblem der Gewerkschaften besteht darin, dass die Kluft zwischen Mitglieder- und Arbeitsmarktstruktur gewachsen ist und damit die Repräsentativität abgenommen hat. Der Anteil der Arbeiter auf dem Arbeitsmarkt liegt bei 37 Prozent und unter den Gewerkschaftsmitgliedern bei 64 Prozent. Umgekehrt ist das Verhältnis bei den Angestellten: 57 Prozent auf dem Arbeitsmarkt und 27 Prozent in den DGB-Gewerkschaften. Im Ergebnis erklärt dies die Dominanz des älteren, gewerblichen, männlichen Arbeiters in den Gewerkschaften. Umgekehrt sind Frauen und Jugendliche, gemessen an ihrem Arbeitsmarktanteil, deutlich unterrepräsentiert (vgl. Ebbinghaus/Göbel 2014).

Gewerkschaften agieren in einem sehr heterogenen Raum. Eine Kategorisierung dieser unterschiedlichen Sphären erläutert und legitimiert spezifische Handlungsstrategien und ihre jeweiligen Rekrutierungschancen unterscheiden sich branchen-, regions- und unternehmensbezogen. Im Sinne einer ersten annähernden Heuristik können wir von drei verschiedenen Welten sprechen (vgl. Schroeder/Greef 2014; Schroeder 2005: 118f.): Erstens die Welt der Großindustrie des verarbeitenden Sektors, die nach wie vor Anker und Rückgrat gewerkschaftlicher Stärke in Deutschland ist. Auch wenn dieser Bereich nur noch weniger als 25 Prozent der Beschäftigten umfasst, ist seine Bedeutung um ein Vielfaches höher einzuschätzen. Zu dieser „ersten Welt“ gewerkschaftlicher Präsenz und Stärke zählt

⁸ Der Nettoorganisationsgrad enthält den Anteil der erwerbstätigen Mitglieder von allen abhängig Beschäftigten.

zweifelsohne auch der öffentliche Dienst (vgl. Keller 2014). Obwohl dort die Rekrutierung anderen Kriterien folgt und die gewerkschaftliche Bedeutung für das exportorientierte deutsche Modell nachrangig ist, haben wir es mit einer festen Basis für gewerkschaftliche Präsenz in Deutschland zu tun. Die „zweite Welt“ liegt in den mittelgroßen Betrieben der verarbeitenden Industrie und des Dienstleistungssektors. Dort ist gewerkschaftliche Stärke keinesfalls selbstverständlich und wenn sie vorliegt, geht sie auf günstige regionale und branchenspezifische Bedingungen zurück, also eine besondere Akteurskonstellation. In der „dritten Welt“ sind die Gewerkschaften meist gar nicht oder nur schwach vertreten. Dabei handelt es sich nicht nur um kleine oder mittlere Betriebe, sondern durchaus auch um einige größere Unternehmen. Meist sind dies Firmen des Dienstleistungssektors, die sich als mittelständisch verstehen. Da in vielen dieser Betriebe eine hohe Wertschöpfung und ein hohes Innovationsniveau besteht sowie mehr Beschäftigungsaufbau stattfindet als in den ersten beiden Welten, kann daher auch von den Gewinnern des Strukturwandels gesprochen werden. Dass die Gewerkschaften gerade in diesen Betrieben nicht oder nur schwach vertreten sind, kann als Achillesferse des deutschen Gewerkschaftsmodells begriffen werden. Zwar hatten die Gewerkschaften schon immer ihre Schwierigkeiten in den kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs), aber angesichts des sich vollziehenden Strukturwandels wird diese Schwäche bedeutsamer denn je.

Hohe gewerkschaftliche Organisationsgrade sind also auf den verarbeitenden Sektor, den Öffentlichen Dienst sowie größere Betriebe und bestimmte Regionen konzentriert. Die Mitgliederverluste entstehen im Kontext der Verschiebung von Branchen und Berufen, der Zunahme der Frauenbeschäftigung sowie veränderter Betriebsstrukturen. Aus der Sicht gewerkschaftlicher Rekrutierungspolitik kann die Mitgliederkrise unter vier Gesichtspunkten diskutiert werden:

1. sozialstrukturell: als Erosion der sozialen Milieus und als Emanzipation (Individualisierung, verstärkte Bedeutung von Nutzenkalkülen und Verlust der Bindewirkung) der Beschäftigten gegenüber gesellschaftlichen Großorganisationen;
2. ökonomisch: Der Nutzen der Gewerkschaftsmitgliedschaft wird anders beurteilt und in vielen Fällen nicht mehr gesehen. Es besteht der Eindruck, dass der berufliche Werdegang stärker denn je unabhängig von gesellschaftlichen Großorganisationen verläuft;
3. politisch: Das traditionelle Partizipationsinteresse ist in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen: Eine Beteiligung an den bestehenden Formen innerorganisatorischer Willensbildung scheint für Nichtmitglieder derzeit kein Beitrittsanreiz zu sein. Dies führt zu der Frage, wie die Nützlichkeit der Gewerkschaft für den Einzelnen verbessert werden kann, ohne dabei die Durchsetzbarkeit solidarischer Politik zu gefährden.
4. Unterthematisiert ist nach wie vor das zurückgehende Interesse der Arbeitgeber, Gewerkschaften als Ordnungsfaktor zu fördern und deshalb die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft zu unterstützen.

Die Differenzierungsdynamik des Arbeitsmarktes und der Lebenslagen stellt widersprüchliche Anforderungen an die Gewerkschaften. Sie werden sowohl von ihrer Stammklientel als auch von den Nichtorganisierten herausgefordert, gleichermaßen authentische Antworten auf unterschiedliche Problemlagen zu bieten. Hinzu kommen altersspezifische Erwartungen an die Gewerkschaften. Veränderte Sozialisationsbedingungen, die stark durch die Mediengesellschaft geprägt sind, Milieuverluste und gesellschaftliche Individualisierungstendenzen, betriebliche Rationalisierung und der Formwandel von Erwerbsarbeit haben nicht nur vielfältigere Formen des betrieblichen Handelns sowie einen modifizierten Beschäftigtenhabitus befördert, sondern auch neue Vorstellungen von Organisationsloyalität und Solidarität hervorgebracht. An die Stelle des stummen Zwangs der Verhältnisse (des Milieus) ist in vielen Bereichen die bewusste, rationale Wahl oder zumindest eine diffuse Nutzenorientierung getreten, bei der gewerkschaftliche mit anderen Angeboten konkurrieren. Ein weiteres Moment ist die Sub-

jektivierung von Erwerbarbeitskonstellationen. Verwiesen sei in diesem Kontext auf die Theorien zu individualisierten Patchworkidentitäten und kontingenten Lebensstilen, auf die Konzepte der vernetzten Selbststeuerung oder die Diskussion über den Typus des „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz 1998).

Der Wandel von Gesellschaft und Wirtschaft stellt die Gewerkschaften vor gravierende Probleme mit nicht vorhersehbaren Folgewirkungen, die nicht nur sie selbst, sondern auch das deutsche Modell insgesamt betreffen. Die gewerkschaftlichen Hochburgen werden, gemessen an der Gesamtbeschäftigung, weniger bedeutsam, denn selbst hohe Organisationsgrade basieren auf immer weniger Mitgliedern. Die Älteren gehen in Rente und bei den Jüngeren ist die Bereitschaft, sich zu organisieren, weit aus schwächer ausgeprägt als früher. Weder werden sie in sozialen Milieus groß, die gewerkschaftsnah sind, noch sind die Gewerkschaften wirklich in den Betrieben präsent, in denen die jungen Menschen ihre Berufskarriere beginnen. Streeck (1987: 474) hat dieses seit den 1980er Jahren diskutierte Phänomen das „Aussterben der Stammkunden“ genannt – und dies ist wortwörtlich zu verstehen.

Gewerkschaften im deutschen Modell

Die Funktion der Gewerkschaften ist nicht eindimensional zu bestimmen (vgl. Esser 2014). Sie sind nach innen zunächst einmal Organisationen der Solidarität und gegenseitigen Sicherung, also genossenschaftliche Solidarverbände. Gegenüber den Arbeitgebern treten sie als ökonomischer Verband zur Durchsetzung kollektiver Interessen auf. Schließlich sind sie auch – trotz der zwischen ihnen und den Parteien etablierten Arbeitsteilung – politische Verbände, die angesichts ihrer Mitgliederstärke sowie ihrer formalen Anerkennung und Befestigung innerhalb des Politischen Systems der Bundesrepublik einen relevanten Machtfaktor darstellen (vgl. Neumann 1978).

Tabelle 2: Gewerkschaften im deutschen Produktionsmodell

Allgemeine Elemente	Gewerkschaftsbeitrag/-funktion	Resultate („Outcomes“)
		<i>Politik:</i>
		– Makroökonomische Balance
		– Steuerungsfähigkeit
		<i>Gesellschaft:</i>
		– Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse
		– Lohngerechtigkeit, geringe Lohnspreizung
		<i>Gesellschaft:</i>
		– hoher Grad sozialen Friedens
		<i>Wirtschaft:</i>
		– Berücksichtigung betriebsbezogener Belange
		<i>Wirtschaft:</i>
		– qualifizierte Arbeitskraft
		– Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit
		– diversifizierte Qualitätsproduktion („made in Germany“)

Quelle: Schroeder/Weßels 2003: 15.

Trotz ihrer Integration in das politische und ökonomische System der Bundesrepublik zeichnen sich die deutschen Gewerkschaften durch eine gewisse Ambivalenz aus: Sie sind zum einen Teil des deutschen Kapitalismus, nicht zuletzt durch die Tarifpolitik und die Mitbestimmung (vgl. Müller-Jentsch 2014). Zum anderen verstehen sie sich zugleich als dessen Kritiker. Als Teil des Kapitalismus sind sie an dessen Steuerung, Stabilisierung und Krisenlösung beteiligt und definieren sogar ihre eigenen Instrumente zum Erhalt der Produktivitäts- und Innovationsfähigkeit dieses Systems. Als Kritiker des deutschen Kapitalismus begnügen sie sich jedoch nicht mit der Opposition zu dessen Schattenseiten

und Auswüchsen, sondern machen immer wieder auch eigene Vorschläge, um dessen Macht strukturell zu begrenzen. Ein ähnliches Verhältnis haben sie zum deutschen Sozialstaat: Sie sind neben dem Staat einerseits prominentester Teil des deutschen Sozialstaates, andererseits kritisieren sie dessen negative Wirkungen und Strukturen.

Auf der politisch-inhaltlichen Seite wird die Passfähigkeit zwischen Gewerkschaften und Produktionsmodell hergestellt durch die duale Mitbestimmung, die Qualifikationspolitik und vor allem durch den Flächentarifvertrag, der relativ gleichmäßige Qualitäts- und Produktivitätsstandards sichern kann (vgl. Tabelle 2). Neben den politisch-inhaltlichen Zusammenhängen spielen organisationspolitische Bedingungen eine wichtige Rolle.

Organisationspolitische Grundlagen

Die Verbindung zwischen dem deutschen Produktionsmodell und den Gewerkschaften fußt auf einem bestimmten Organisationstyp, der als deutsches Gewerkschaftsmodell klassifiziert werden kann. Zentrale Kennzeichen des deutschen Gewerkschaftsmodells sind: Massenorganisation, schwacher Dachverband und starke Einzelgewerkschaften nach dem Prinzip „ein Betrieb, eine Gewerkschaft“. Die in Deutschland dominanten DGB-Gewerkschaften sind ihrem Anspruch nach einheitsgewerkschaftliche Massenorganisationen, die Beschäftigte umfassend in einer (Multi-)Branchenkonstellation organisieren (vgl. Schroeder/Greef 2014). Auf dieser Grundlage können sie im deutschen Modell ihre notwendige Rolle spielen und mehr als nur partikulare Interessen vertreten. Die Institutionenordnung im deutschen Modell führte bis zum Aufstieg der Spartengewerkschaften (seit etwa 2000) zu einer geringen zwischengewerkschaftlichen Konkurrenz. Nachdem in Deutschland bis 1933 das Modell der politischen Richtungsgewerkschaften dominierte, setzte sich nach 1945 das Prinzip der parteipolitisch unabhängigen Einheitsgewerkschaften durch. Die Passfähigkeit zwischen diesem Gewerkschaftstypus und der politischen Institutionenwelt basiert auf der Äquidistanz zwischen Einheitsgewerkschaft und Volksparteien bei einer gleichzeitigen „natürlichen Nähe“ zur SPD (privilegierte Partnerschaft), aber auch engen Kontakten zu einzelnen Gruppen und Personen in der CDU sowie in den kleinen Parteien. Indem sich die privilegierte Partnerschaft zwischen SPD und Gewerkschaften gewandelt hat, kommt neuen und wechselnden Interessenkoalitionen zwischen den anderen Sozialstaatsparteien und den Gewerkschaften eine größere Rolle zu, womit ein dynamisches System pluralisierter Partnerschaften entstanden ist, in welchem die Gewerkschaften ihre politische Einflussnahme dennoch weiterhin am stärksten über die beiden Volksparteien transferieren (Neusser 2013).

Daneben gab es zwar seit 1955 mit dem Christlichen Gewerkschaftsbund (CGB) wieder eine politische Konkurrenzgewerkschaft. Diese blieb aber ebenso ein randständiges Phänomen wie die statusorientierte Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG), einige Berufsgewerkschaften (bspw. Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer – GDL) oder kleinere Standesorganisationen (bspw. Arbeitsgemeinschaft unabhängiger Betriebsangehöriger – AUB) (vgl. Schroeder/Greef 2014). Dagegen beförderte die starke Industriegewerkschaftsstruktur eine Steuerungs- und Durchsetzungsfähigkeit, die zu einer der geringsten Streikhäufigkeiten in der Welt führte (vgl. Boll/Kalass 2014). Wichtige Umweltbedingungen und Koordinaten des deutschen Gewerkschaftssystems haben sich inzwischen geändert. Mit der zurückgehenden organisatorischen Stärke der Gewerkschaften, ihrer abnehmenden Präsenz in bundesdeutschen Schlüsselsektoren, einer kaum vorhandenen Repräsentanz in neu entstandenen Branchen, insbesondere im Dienstleistungssektor, und einer sich abzeichnenden Fragmentierung der Gewerkschaften, verändern sich die Steuerungsbedingungen. Eine Zentralisierung des Gewerkschaftssystems, die einen umfassender werdenden Steuerungsbedarf decken könnte, zeichnet sich trotz einer Konzentration der Organisationen im Zuge der Gewerkschaftsfusionen nicht ab.

Die Rolle der Gewerkschaften als politische Verbände, die eine Stimme im Politischen System Bundesrepublik beanspruchen, korreliert mit der erwerbsarbeitszentrierten Struktur des deutschen Sozialstaates, der Tarifautonomie und ihrer Stellung in der Selbstverwaltung der Sozialversicherungen

(vgl. Jeanrond 2014). Durch ihre Integration in das wirtschaftliche und das soziale Reproduktionssystem der Bundesrepublik bildete sich eine Passfähigkeit der Gewerkschaften heraus, die den bundesdeutschen Basiskonsens der „Bonner Republik“ förderte, nämlich die Anerkennung von Privateigentum, Verzicht auf eine grundlegende außerparlamentarische Opposition sowie die Westintegration. Doch wie sieht dies „nach dem Boom“, in der Berliner Republik aus?

Gibt es das deutsche Gewerkschaftsmodell noch? Wie wirken sich der Wandel von Staat, Wirtschaft und Arbeitsmarkt, die Verbetrieblichung, die deutsche Vereinigung und die Europäisierung sowie der Wandel von Öffentlichkeit und Gesellschaft, von organisatorischen und personellen Faktoren auf die Gewerkschaften aus? Worin bestehen die entscheidenden Veränderungen, die den Wandel vorantreiben, und was sind die Gegenkräfte, die den Gewerkschaften eine gewisse, vielleicht sogar eine neue Stärke sichern können?

Gewerkschaftslandschaft im Wandel

Eine der wichtigsten Reaktionen auf die veränderte Umwelt und die internen Finanzprobleme der Gewerkschaften ist in dem seit den 1990er Jahren verstärkten Prozess organisationspolitischer Konzentration zu sehen: Während bis in die 1980er Jahre noch siebzehn Einzelgewerkschaften unter dem Dach des DGB vertreten waren, sind dies seit 2002 nur noch acht. Die drei großen DGB-Gewerkschaften repräsentieren heute über 75 Prozent der Gesamtmitglieder. Durchgesetzt hat sich eine zwischengewerkschaftliche, also keine durch den DGB moderierte oder gar realisierte Verhandlungspolitik, die nach dem Muster der Echternacher Springprozession (zwei Schritte vor, einer zurück) funktioniert. Im Ergebnis bastelten die beteiligten Akteure eine neue Gewerkschaftslandschaft, die einen deutlichen Bruch mit der gewerkschaftlichen Nachkriegsordnung bedeutet. Instrumente der neuen Politik sind Kooperationen, Fusionen, Integrationen und Neubildungen. Die großen Industriegewerkschaften IG Metall (Textil-Bekleidung sowie Holz und Kunststoff) und die IG Chemie-Papier-Keramik (Leder/Bergbau und Energie) haben traditionsreiche, aber mitgliederschwache Organisationen aus erodierenden Industriebranchen aufgenommen. Dagegen kam es mit der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) zu einer Neugründung aus fünf bisher eigenständigen Gewerkschaften (ÖTV, DPG, DAG, HBV und IG Medien). Ob die jetzt gewählte Domänenaufteilung politisch rational ist und ob sie zu weniger oder mehr Konflikten zwischen den Gewerkschaften führen wird, ist offen. Die zweite noch nicht beantwortete Frage ist, ob sich die angestrebten Synergieeffekte in der neuen Gewerkschaftslandschaft einstellen werden, insbesondere hinsichtlich besserer Dienstleistungen für die Mitglieder. Drittens ist noch nicht erkennbar, wie sich die neue Struktur auf die politischen Handlungsmöglichkeiten des Dachverbandes (DGB) auswirken wird (vgl. Müller/Wilke 2014).

Der Umbau der Gewerkschaftslandschaft wurde stark von zufälligen und tagespolitischen Einflussfaktoren geprägt. Er folgt damit weder dem Prinzip der Transparenz noch einem fest umrissenen strategischen Ziel, das auch politisch operationalisierbaren Kriterien Rechnung tragen könnte. Berndt Keller (2004: 193) kommt zu dem Schluss, dass der Zusammenschluss auch in international vergleichender Perspektive eher eine „zweitbeste Lösung“ darstelle. Denn die mit der Fusion verfolgten Ziele orientierten sich primär an organisationspolitischen und finanziellen Motiven, wohingegen inhaltliche Ziele als zweitrangig betrachtet worden seien. Keller spricht infolgedessen von „reaktiv-defensiven Maßnahmen der Anpassung“ (ebd.). Statt sich um eine strategisch-inhaltliche Anpassung der Gewerkschaftsarbeit an veränderte Bedingungen zu kümmern, habe man eine rasante Veränderung der Organisationslandschaft betrieben, an deren Durchführung „ehrenamtliche Mitglieder“ (ebd.: 95 ff.) kaum beteiligt worden seien. Um auf die drastischen Umweltveränderungen eine proaktive Antwort geben zu können, sei eine grundlegendere Veränderung von Strategien und Zielen notwendig.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob sich die verschiedenen gewerkschaftlichen Reformprojekte überhaupt ergänzen können oder ob es nicht vielmehr zu neuen tief greifenden Friktionen kommen wird, die sich zu einer zusätzlichen Belastung für die gewerkschaftliche Handlungs-

higkeit entwickeln. Die Abspaltung von kleineren Gruppen (z. B. Vereinigung Cockpit) und die direkte Konkurrenz zwischen verschiedenen Gewerkschaften in einem Betrieb (IG Metall contra ver.di bei IBM) sind ernst zu nehmende Probleme. Wie kann es angesichts dieser Entwicklungen zu einer besseren Zusammenarbeit der einzelnen Gewerkschaften, Gliederungen und Projekte kommen? Die Antwort auf diese Frage ist offen. Die Gewerkschaften haben sich auf die organisatorische Konzentration ihrer Ressourcen verständigt. Vielleicht wird es in einigen Jahren nur noch fünf deutsche Gewerkschaften geben, die sich ohne einen Dachverband in lose verkoppelter Form in einzelnen Politikfeldern zu koordinieren versuchen. Makrokorporatistische Steuerung würde damit organisatorisch schwieriger, Abgrenzungsprobleme zwischen den verbleibenden gewerkschaftlichen Großverbänden und damit verbundene Konkurrenz wahrscheinlicher. Aus der heutigen Perspektive betrachtet, erscheint zwar eine weitere Konzentration möglich, um finanzielle Ressourcen zu bündeln. Dass den Gewerkschaften in diesem Konzentrationsprozess allerdings bessere Steuerungskapazitäten nach innen und außen zu wachsen, ist angesichts des Einflussverlusts der Verbandsspitzen auf die regionalen und betrieblichen Gliederungen wenig wahrscheinlich.

Auf den Mitgliederrückgang und die Effizienzdefizite reagierten die Gewerkschaften in den letzten Jahren ebenfalls mit nach innen gerichteten Maßnahmen, die sich vor allem auf zwei Felder konzentrieren: Erstens betreiben sie eine kostenreduzierende Optimierung der verbandlichen Bürokratie, deren Aktivitäten sich von der Organisationsentwicklung bis zur Budgetierung aller Aufgabenbereiche erstreckt. Zweitens versuchen sie eine Professionalisierung der gewerkschaftlichen Arbeit zu betreiben, die allerdings von einem starken Personalabbau begleitet wird. Mit dem Versuch, die gewerkschaftliche Arbeit auf das „Kerngeschäft“ zu konzentrieren, dessen Definition einer jeweils aktuell auszutarierenden und umstrittenen Neubestimmung unterliegt, verändert sich zugleich das Profil des Gewerkschaftsfunktionärs: Nicht mehr der reaktive Funktionär und politisch ambitionierte Generalist ist gefragt, sondern Funktionäre mit spezifischen Medien-, Klientel-, Fach- und Servicekompetenzen (vgl. Prott 2014). Damit sind betriebswirtschaftliche Steuerungsmittel in die Gewerkschaftsorganisation eingezogen. Zudem kommt es zu einer Dezentralisierung der Binnenstrukturen.

Die Implikationen können recht unterschiedlicher Art sein. Schon im „Rückzug aus der Fläche“ des DGB, der sich aus der Schließung und Zusammenlegung der DGB-Kreise ergab, sahen manche den Verlust der unmittelbaren Beziehungen zu den Mitgliedern und damit Anzeichen eines weiteren Umbaus von einer nur noch partiell existierenden Milieuorganisation zu einem Dienstleistungsapparat. Tatsächlich impliziert die weitere Professionalisierung nicht nur die generelle Durchsetzung eines bestimmten Typs von Organisationspersonal, sondern möglicherweise auch die dominante Orientierung am Prinzip der Gewerkschaften als Versicherungsbetrieb. Dabei haben wir es mit einer Tendenz zu tun, die die Entwicklung der Gewerkschaften seit ihren Anfängen begleitet. Besonders pointiert wurde sie Ende der 1950er Jahre formuliert – auch um zu erklären, weshalb die Gewerkschaften ihre weitreichenden politischen Ziele nicht zu realisieren vermochten. Trotz aller Kritik an der Entpersönlichung bzw. Versachlichung der Beziehungen zwischen Apparat und Mitgliedern ist nicht ausgemacht, dass dieser Weg falsch ist. Denn der Mitgliederschwund der Gewerkschaften ist wohl kaum darauf zurückzuführen, dass die mitgliederbezogenen Dienstleistungen zunehmen, sondern eher darauf, dass es den Gewerkschaften schwer fällt, substanzielle Dienstleistungen anzubieten, die von den Beschäftigten als plausible Antwort auf ihre Nöte angesichts unsicherer Arbeitsmarktstrukturen und Veränderungen sozialstaatlicher Leistungen bewertet werden. Dies wiederum ist auf grundlegendere soziale Wandlungstendenzen zurückzuführen, die die Bedürfnisse, Wahrnehmungen und damit die Interessenstruktur der Gesellschaft nachhaltig verändert haben.

Die dritte, vermutlich bedeutsamste Reaktion, die seit etwa 2005 ins Zentrum der gewerkschaftlichen Aktivitäten gerückt worden ist, konzentriert sich auf eine intensive und systematische Mitgliederrekrutierungsarbeit. Damit sollen einerseits schwach organisierte Gruppen besonders adressiert wer-

den, wie bspw. Leiharbeitnehmer (vgl. Meyer 2013) oder Ingenieure. Andererseits werden sukzessive die innerverbandlichen Strukturen so umgebaut, dass die Mitgliederrekrutierungsarbeit, mit eigenen Strukturen, Ressourcen, Personen und Zielen ausgestattet, wirksam werden kann. In der IG Metall wurde 2008 eine neue Abteilung für Mitglieder- und Kampagnenarbeit etabliert (vgl. Wetzel 2014). Wichtige Anreize für eine offensive Mitgliederarbeit gingen dabei von den US-amerikanischen Gewerkschaften aus, die mit dem sogenannten Organizing Erfolge erreichten, die international Furore machten (vgl. Rehder 2014). Wie existenziell diese Transformationsaktivitäten sind, zeigt ein Blick auf die gewerkschaftliche Mitgliederentwicklung. Insgesamt verfügte der DGB 2012 über 6,15 Millionen Mitglieder. Seit dem Mitgliederzuwachs im Zuge der Wiedervereinigung hatte er in den letzten zwei Jahrzehnten über 44 Prozent seiner Mitglieder verloren. Zugleich ist feststellbar, dass sich der Abschmelzprozess seit einigen Jahren deutlich reduziert. Dabei ist angesichts der Altersstruktur der Gewerkschaften besonders wichtig, dass gerade junge Menschen für einen Gewerkschaftsbeitritt gewonnen werden konnten (Mitgliederzuwachs der Altersgruppe bis 27 Jahre um 3,6 Prozentpunkte im Jahr 2012; DGB 2013). Neue Ansätze der Mitgliedergewinnung wie Formen des Organizing und der Zielgruppenarbeit sind notwendige gewerkschaftliche Strategien, um veränderten Umweltbedingungen, der Mitgliederkrise und erodierenden korporatistischen Arrangements zu begegnen und neue Machtressourcen zu erschließen. Gleichzeitig stellen diese mitgliederorientierten Strategien für die Gewerkschaften eine Gratwanderung dar. Denn sich abnutzende Daueroffensiven können keine nachhaltigen Erfolgsstrategien befördern. Sie benötigen vielmehr stärker institutionalisierte, zeitgemäße Formen der Mitgliedergewinnung und -bindung. Notwendig ist also eine Anpassung von Organisationsstrukturen und Partizipationsformen (vgl. Rehder 2014).

Verbetrieblichung – Mehrebenensystem und Gegnerkrise

Die Hochphase des deutschen Gewerkschaftsmodells lag zwischen den 1950er und 1980er Jahren. Damals galten die industrielle Massenproduktion, standardisierte Produkte und Dienstleistungen sowie der industrielle Großbetrieb als Leitbilder. Manche sprechen in diesem Zusammenhang auch von einem fordistischen Produktionsmodell. Mit den neuen Technologien, einer veränderten Produktions- und Arbeitsorganisation, anderen Formen der Zeitwirtschaft, die sich auf ein neujustiertes Verhältnis zwischen Endherstellern, Zulieferern und Kunden konzentrieren, und der starken Orientierung an den Aktionären (Shareholder-Value), erodierte dieses fordistische Modell. Outsourcing und Just-in-Time-Produktion tragen dazu bei, dass sich die Betriebsgröße zunehmend reduziert, während die Zahl der Betriebe ständig ansteigt. Wichtig ist dabei, dass dieser Prozess der Dezentralisierung die Produktionsverantwortlichkeiten auf kleinere Einheiten verschiebt, ohne dass sich dadurch deren reale Handlungskompetenz in Richtung autonomer Entscheidungen entwickelt. Durch neue Vernetzungsformen und Verantwortlichkeiten im kleinen Format setzte sich in den industriellen Beziehungen ein säkularer Trend zu einer größeren Relevanz der innerbetrieblichen Akteure durch, während parallel dazu die überbetrieblichen Akteure geschwächt wurden. Für die gewerkschaftliche Einflussnahme auf dem Arbeitsmarkt sind die Felder und Instrumente der Tarif-, Betriebs- und Mitbestimmungspolitik zentral, die jeweils durch eigene Gesetze abgesichert und voneinander getrennt sind. Im Alltag jedoch sind die Grenzen zwischen überbetrieblicher und betrieblicher Ebene durchlässiger geworden. Dafür stehen die Begriffe „vergewerkschaftete Betriebsräte“ und „verbetriebsrätliche Gewerkschaften“ (Trinczek 2006: 13; vgl. Sperling 2014).

Seit den 1980er Jahren ergibt sich auf der betrieblichen Regulierungsebene eine allgemeine Entwicklungsdynamik hin zu einem funktional erhöhten Flexibilitätsbedarf. Das erste Feld, auf dem dieser Bedarf sich in neuen Tarifverträgen niederschlug, war die Arbeitszeit. Seit den ersten flexiblen Regelungen in den 1980er Jahren sind den betrieblichen Akteuren zunehmend größere Entscheidungsspielräume eingeräumt worden. Die nächste Etappe setzte Anfang der 1990er Jahre ein, als die Tarif-

parteien auf die Herausforderung hoher ökonomischer Leistungsunterschiede zwischen den Betrieben mit der Vereinbarung von Öffnungsklauseln reagierten, die der betrieblichen Ebene zusätzliche, auch direkt materielle Regulierungsoptionen eröffneten. Als Folge dieser qualitativen Veränderungen in der Tariflandschaft nehmen Haus- und Ergänzungstarifverträge sowie sonstige tarifliche Sonderregelungen quantitativ und qualitativ an Bedeutung zu und verändern damit auch das Gesamtsystem der Arbeitsbeziehungen in Richtung eines mehrstufigen Verhandlungssystems (vgl. Kädtler 2014). Durch diese Dezentralisierung wird das deutsche System industrieller Beziehungen in seinen prägenden institutionellen Strukturen zwar fortgeführt, jedoch einem beschleunigten Wandel ausgesetzt: Für die Gewerkschaften ist der Flächentarifvertrag nach wie vor das wichtigste Instrument, um die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten zu beeinflussen, aber schon lange nicht mehr das einzige. Seit einigen Jahren lässt sich eine innere und äußere Erosion des Flächentarifvertrages beobachten: Die Schrumpfung des Geltungsbereiches der kollektiven Tarifpolitik wird als äußere Erosion, die sinkende Normierungsfähigkeit, die eng mit der Verbetrieblichung der Tarifpolitik auf der Basis sogenannter Öffnungsklauseln einhergeht, als innere Erosion bezeichnet (Streeck/Rehder 2005: 50 ff.). Die flächentarifvertraglichen Regelungen können bei „gutem Wetter“ funktionieren, bei schlechtem bilden sie bestenfalls einen Rahmen, während ihre Reichweite und Geltungskraft abnimmt. Gleichzeitig ist es den Gewerkschaften durch die tarifvertragliche Öffnung jedoch gelungen, in Bereichen, in denen sie gut organisiert sind, die Kluft zu ihren betrieblichen Repräsentanten zu schließen. Indem die Verbände die Regelungssachverhalte auf betrieblicher Ebene vorstrukturieren, können sie weiterhin als „Herren der Verfahren“ agieren. Gleichwohl haben die betrieblichen Akteure im Austauschsystem ein noch größeres Eigengewicht erhalten. Mit diesem Wandel der deutschen Arbeitsbeziehungen in der ersten und zweiten Welt von einem Ein-Stufen- zu einem Mehr-Stufen-Verhandlungssystem ist eine Zäsur verbunden. Diese Entwicklung begann in den 1980er Jahren im Textil- und Chemiesektor. Der historische Kompromiss in der Metall- und Elektrobranche, das „Pforzheimer Abkommen“, fand im Jahr 2004 statt. Er nimmt eine Nachzüglerposition ein, ist aber aufgrund der Bedeutung der Branche gleichwohl eine historische Zäsur.

Die Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen und die darauf reagierende kontrollierte Dezentralisierung sind deutsche Positionen in der Flexibilisierung des Kapitalismus, deren Anfänge auf die frühen 1980er Jahre zurückweisen. Zum Tragen kamen diese Entwicklungen in größerem Maße seit den 1990er Jahren. Zwar nimmt durch die Implementation institutioneller Differenzierungen die Problemverarbeitungskapazität des Gesamtsystems ab. Die trotzdem vorhandene relative Stabilität des deutschen Tarifsystems liegt darin begründet, dass auch für die große Mehrheit der dezentralen Vereinbarungen wiederum der Flächentarifvertrag die Referenzgröße ist. Seine Deckungsgrade nehmen zwar kontinuierlich ab, er dient jedoch nach wie vor als regulatives *blue print* (vgl. Kädtler, Kap. IV.1).

Zudem lässt sich ein Form- und Inhaltswandel in der Tarifpolitik feststellen: Der Formwandel umfasst nicht nur die Verschiebung von fester Normsetzung hin zu flexibler und dezentraler ausgehandelten Werten, er lässt sich auch als eine neue Dialektik der Ebenen begreifen. Innerhalb des Mehrebenensystems (von der betrieblichen bis zur europäischen Ebene) verteilen sich die Kompetenzen und die damit einhergehenden Koordinierungsaufgaben neu. Perspektivisch arbeiten die Gewerkschaften daran, die Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen und die Neujustierung der Organisationsstruktur wieder stärker zu verzahnen. Denn die veränderte Architektur der Ebenen (Betrieb, Unternehmen, Fläche etc.) sowie die damit abnehmende Normsetzungskraft der überbetrieblichen Tarifpolitik setzen die Gewerkschaften einem Strategiedilemma aus. Dieses Dilemma wird forciert durch die abnehmende Organisations- und Verpflichtungsfähigkeit der Arbeitgeberverbände. Diese haben auf ihre eigenen Akzeptanzprobleme reagiert, indem sie auf sogenannte OT-Verbände, also Mitgliedschaften ohne Tarifbindung, Sonderkündigungsrechte und eine veränderte tarifpolitische Strategie gegen-

über den Gewerkschaften setzen (vgl. Schroeder/Silvia 2014). Arbeitgeberverbände haben damit in den letzten Jahren aus Sicht der Gewerkschaften eine brisante Doppelstrategie verfolgt: Einerseits setzten sie auf Dezentralisierung und Differenzierung, andererseits auf eine serviceorientierte Flexibilisierung der Verbandsmitgliedschaft. Mit der Einrichtung von OT-Verbänden versuchten sie, zahlungskräftige Mitglieder an sich zu binden, um die eigene Existenz auch ohne Tarifvertrag zu sichern. Diese Doppelstrategie wurde in den 1990er Jahren durch die Drohung der Selbstauflösung flankiert. Die Gewerkschaften konnten die Gegnerkrise, also die Erosionsprozesse bei den Arbeitgeberverbänden, nicht ignorieren, solange sie auf den Flächentarifvertrag setzten. Auch die Konzessionen gegenüber der arbeitgeberorientierten Dezentralisierungspolitik führten zu keiner generellen Stabilisierung der Arbeitsbeziehungen. Gleichwohl ergaben sich durch die dezentrale Ebene neue Chancen im Sinne einer Aktivierung der betrieblichen Akteure.

Neben dem Formwandel der Tarifpolitik ist der Blick auf die inhaltlichen Veränderungen zu richten. Einerseits hat der Flächentarifvertrag in den letzten Jahren – nicht nur in Deutschland – an verteilungspolitischer Bedeutung verloren. Andererseits sind sozialstaatliche Themen (wie die tarifvertragliche Regelung von Beschäftigungssicherung, Rentenvorsorge, Qualifizierung und altersdifferenzielle Regelungen) in der Tarifpolitik aufgewertet worden. Mit Blick auf die letztere Entwicklung ist Tarifpolitik nicht nur unter dem Aspekt schrumpfender Einflussmöglichkeiten zu thematisieren (*constraints*), es müssen ebenso die neu erschlossenen Handlungsspielräume (*choices*) berücksichtigt werden. In der Vergangenheit wurde der Flächentarifvertrag als eine wesentliche Ursache für eine geringe Konflikthäufigkeit in der exportorientierten Hochleistungsökonomie gewertet. Nun zeigt sich aber, dass seine Bedeutung jenseits der Exportindustrie stark geschrumpft ist, weshalb ein gesetzlich festgelegter Mindestlohn notwendig ist. Lange Zeit wurde dieser von den Gewerkschaften kategorisch abgelehnt, weil sie darin eine Gefährdung der eigenen aktiven Normsetzungskompetenz im Rahmen der Tarifautonomie sahen. Auf dem Berliner DGB-Kongress im Jahr 2006 wurde der gesetzliche Mindestlohn jedoch als gewerkschaftliches Ziel proklamiert. Während Gewerkschaften mit starker tarifpolitischer Kompetenz (IG BCE und IG Metall) dem Projekt eines bundesweit gültigen Mindestlohnes eher skeptisch gegenüberstehen, befürworten Gewerkschaften mit schwacher tarifpolitischer Regulierungskompetenz (ver.di) diese Option. Neben Entgeltfragen zählen weiterhin qualitative Themen wie Altersteilzeittarifverträge, betriebliche Alterssicherung, Qualifikation, Leistungspolitik, Gesundheit, Verbindung zwischen Beruf und Familie, altersdifferenzielle Tarifpolitik und nicht zuletzt Beschäftigungssicherheit nach allen Umfragen zu den Themen, die die Gewerkschaften nach Ansicht ihrer Mitglieder stärker aufgreifen sollten.

Gewerkschaften zwischen Einheit und Europäisierung

Die Folgen der deutschen Einheit lassen sich wie folgt umreißen: Der Aufbau der Gewerkschaften in Ostdeutschland kannte keine Stunde null. Er war sowohl von den spezifischen Verhaltensdispositionen der DDR-Gesellschaft geprägt als auch von den handlungsbestimmenden Interessen und Strukturen der westdeutschen Akteure, die ihre Strukturen, fertige Instrumente (Flächentarifvertrag), Spielregeln sowie ihr Personal nach Ostdeutschland exportierten. Die richtungsweisende Kraft des Institutionentransfers war die stabilitätsorientierte Machtstrategie der westdeutschen Akteure, deren kurz- und mittelfristige Ziele dabei recht erfolgreich verwirklicht werden konnten. In der Frühphase des Transformationsprozesses stieg die Mitgliederzahl rasch an, der Flächentarifvertrag wurde anstelle des verschiedentlich geforderten Vorrangs betrieblicher Regelungen weitgehend akzeptiert, die Gewerkschaften leisteten durch unkonventionelles, improvisiertes Handeln einen nachhaltigen Beitrag zur politischen und sozialen Pufferung des Transformationsschocks. Dabei konnten sie sogar einen Stufenplan zur materiellen Angleichung an das westdeutsche Tarifniveau vereinbaren (1991), ohne dass unauflösbare Konflikte zwischen den Tarifparteien entstanden. Allerdings ist längerfristig gesehen die Konstel-

lation auch 20 Jahre nach dem Ende der DDR alles andere als konsolidiert. Es handelt sich vielmehr um eine Phasenverkehrung der in transformationstheoretischen Konzepten üblicherweise unterstellten Abfolge. Nach einer außergewöhnlich schnell durchlaufenen Liberalisierungs- und Demokratisierungsphase sowie einem ungewöhnlich raschen Eintritt in eine Konsolidierungsphase – trotz des Transformationsschocks – sind mittlerweile Zeichen der Entkonsolidierung unübersehbar. Ein Beleg dafür ist ein anhaltender Mitgliederrückgang; die Mehrheit der gewerkschaftlichen Mitglieder in Ostdeutschland sind Rentner und Arbeitslose. Hinzu kommen mannigfaltige Abweichungen vom Flächentarifvertrag bis hin zu dessen grundlegender ordnungspolitischer Infragestellung. Statt eines konstruktiven dynamischen Beziehungsgeflechts zwischen betrieblichen Akteuren und überbetrieblichen Gewerkschaften sind Letztere mit einer gewissen Verselbstständigung ihrer betrieblichen Basis konfrontiert, so dass die Gewerkschaften immer weniger „Herren des Verfahrens“ bleiben. Alles dies hat auch dazu beigetragen, dass die IG Metall erstmals seit dem Bayernstreik von 1954 im Frühsommer 2003 wieder einen Streik verlor, und zwar in Ostdeutschland.

Die deutsche Einheit, von den Gewerkschaften als Institutionentransfer organisiert, verlangte von ihnen einen erheblichen Ressourcenaufwand. Dabei ist es einerseits gelungen, in den größeren Betrieben vergleichbare gewerkschaftliche Strukturen zu verankern, wie wir sie im Westen kennen. Andererseits reichte dies nicht aus, um eine flächendeckende Präsenz zu erreichen, da die betriebliche Struktur in Ostdeutschland weitaus stärker als im Westen der Republik durch eine kleinbetriebliche Landschaft geprägt ist. Hinzu kommen die hohe Arbeitslosigkeit und die starken Kooperationsbezüge zwischen Belegschaftsvertretern und Management als Teil des DDR-Erbes, das sich auch in den neu gebildeten industriellen Beziehungen wiederfindet. Die Gewerkschaften müssen daher innerhalb Ostdeutschlands, aber erst recht zwischen Ost- und Westdeutschland insgesamt mehr Heterogenität bewältigen als vor 1989. Ganze Bereiche der ostdeutschen Wirtschaft sind mittlerweile gewerkschaftsfrei. Maßgeblich dazu beigetragen haben Teile des Arbeitgeberlagers, die in den Gewerkschaften keinen adäquaten Kooperationspartner sehen, um ihre wirtschaftliche Basis an die veränderten Umweltbedingungen anzupassen. Stattdessen nutzen ost- und westdeutsche Arbeitgeber die dramatische Arbeitsmarktsituation, um die Handlungsbasis für die Gewerkschaften durch OT-Verbände weiter einzuschränken (vgl. Schroeder/Silvia 2014). Die Lage der ostdeutschen Gewerkschaften führt zu einer massiven Infragestellung des deutschen Gewerkschaftsmodells. Dabei spielt die ausgeprägte Spaltung in einen Gewerkschafts- und einen gewerkschaftsfreien Sektor in Ostdeutschland eine maßgebliche Rolle. Alles in allem kann man wohl sagen, dass die Gewerkschaften in Ostdeutschland mit der Gleichzeitigkeit der dynamischen Veränderungsprozesse in der gesamtdeutschen Ökonomie im Kontext von Europäisierung, Globalisierung und sozialem Wandel auf der einen Seite und den spezifischen Herausforderungen des ostdeutschen Transformationsprozesses auf der anderen Seite überfordert waren.

Faktoren der sich mehr oder minder zeitgleich entwickelnden europäischen Herausforderung sind der integrierte europäische Binnenmarkt, die einheitliche europäische Währung und eine zunehmende Bedeutung der EU als (De-)Regelierungsakteur. Im Grundsatz wird der Integrationsprozess durch eine ökonomische Internationalisierung vorangetrieben, während ein paralleler Prozess der sozialen Transnationalisierung ausbleibt. Das Ergebnis ist eine Politik des „regulatorischen Disengagements“. „Europäisierung“ und „Verbetrieblichung“ sind zwar analytisch zu trennen, überschneiden sich in der Praxis der europäischen Entwicklung allerdings stark. Bis Anfang der 1990er Jahre war der Einfluss der europäischen Integration auf die deutschen Gewerkschaften gering. Erst mit dem Maastricht-Prozess änderte sich dies langsam. Das zentrale Problem der deutschen Gewerkschaften lag darin, die Praktiken einiger Nachbarländer, tarifliche Standards zu unterbieten (*beggar thy neighbour*), unter Kontrolle zu bringen. Die europäische Politik der Gewerkschaften orientierte sich daher darauf, Lohn-dumping auf europäischer Ebene moralisch zu stigmatisieren. Neben dem Prozess der europäischen

Lohnkoordinierung bot sich aus der deutschen Interessenlage aufgrund der engen ökonomischen Verflechtung in bestimmten regionalen Wirtschaftsräumen (Ostsee, Benelux, Deutschland-Frankreich) eine regionale Koordinierung mit den direkt angrenzenden Ländern an.⁹

Infolge der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion (EWWU) wurden transnationale Wettbewerbsorientierungen in nationale Lohnpolitiken eingeführt, die jedoch nicht zu partikularen Politiken des Lohndumpings führen müssen, sondern auch transnationale Koordinierungen ermöglichen. Allerdings stehen bisher keine nachhaltigen Regulierungsinstrumente mit „harten“ Sanktionen zur Verfügung, wenn Koordinierungsnormen unterschritten werden. Es existiert nur eine weiche Form moralischer Selbstverpflichtung. Ein wichtiges Ergebnis ist die Kompetenzerweiterung der Akteure in den Gewerkschaften, der Einstieg in einen routinisierten transnationalen Diskurs mit der Perspektive, künftig verpflichtende Verabredungen treffen zu können (Weinert 2001). Für die deutsche Tarifpolitik hat sich durch die EWWU hingegen kaum etwas geändert (Traxler 2002), wenngleich die Lohnpolitik aufgrund der hohen Exportabhängigkeit der deutschen Industrie im hohen Maße „responsiv“ für geldpolitische Entscheidungen ist. Allerdings sind die deutschen Gewerkschaften bereits seit 1974 daran gewöhnt, Tarifpolitik unter einem rigiden geldpolitischen Regime (nämlich der Bundesbank) zu betreiben. Mit der Gründung der EZB ist das geldpolitische Paradigma der Bundesbank „lediglich“ europäisiert worden. Für die deutsche Tarifpolitik ändert sich daher durch die EZB kaum etwas, solange die anderen europäischen Gewerkschaften kein Lohndumping praktizieren. Das gilt aber für die anderen Gewerkschaften Europas nicht. Denn dort waren die Zentralbanken häufig von den Vorgaben der Regierung abhängig oder stellten einfach keine relevanten Akteure dar. In den letzten Jahren waren es jedoch die deutschen Löhne, die sich durch sinkende Lohnstückkosten zu Lasten vieler Konkurrenzländer auswirkten.

Von begrenzter Bedeutung sind auch die europäischen Dachverbände der Gewerkschaften. Als nach wie vor schwache Akteure mit einem kleinen Apparat, kaum vorhandenen klaren Zuständigkeiten, Kompetenzen und Machtressourcen sind ihre Handlungspotenziale eingeschränkt (vgl. Reuter/Rütters 2014; Kowalsky 2014). Zudem haben sie nur eine sehr geringe Verpflichtungsfähigkeit gegenüber ihren Mitgliedsverbänden. Nach wie vor behalten die nationalen Systeme der Arbeitsbeziehungen in Europa ihre Bedeutung und bleiben zentrale Legitimationsinstanz für die Arbeitsbeziehungen (Streeck 1998; Keller 1993).¹⁰ Damit ist die transnationale Gewerkschaftspolitik auf eigenorganisatorische Koordinierungsaktivitäten verwiesen. In der Folge des Maastricht-Prozesses vereinbarten fast alle Gewerkschaften sogenannte Koordinierungsregeln, um sich wechselseitig gegen Sozialdumping zu schützen. Weitere Ansätze transnationaler Regulierung der Arbeitsbeziehungen werden durch die EU selbst vorangetrieben. Durch die Direktiven der Kommission über die Betriebsräte und über die Europäische Aktiengesellschaft scheint sich perspektivisch eine suprastaatliche Regulierungsebene zu etablieren (vgl. Platzer 2014). Allerdings ist diese in das Spannungsfeld und Strukturproblem der Heterogenität nationaler Systeme der Arbeitsbeziehungen mit ihren unterschiedlichen Partizipationsstrukturen eingebunden.

⁹ Ein wesentlicher Anreiz für einen Koordinierungsdiskurs liegt für die Gewerkschaften aus den Nachbarländern darin, dass die deutsche Lohnpolitik de facto für viele grenznahe Länder als Referenzgröße fungiert. Unmittelbar trifft dies auf die Beneluxländer zu und dort teilweise sogar gesetzlich geregelt (Belgien). In den skandinavischen Ländern gilt die deutsche Tarifpolitik nicht nur als „Benchmark“, sondern sie ist teilweise sogar Bestandteil des institutionellen Neuarrangements von Arbeitsbeziehungen (Schweden, Dänemark). Für Frankreich und die südeuropäischen Länder dient Deutschland hingegen nicht als Referenz (Visser 2002: 68).

¹⁰ Mittlerweile ist akzeptiert, dass unabhängig davon, ob ein Harmonisierungsprozess der Arbeitsbeziehungen auf europäischer Ebene erwünscht ist, dieser weder „von oben“ noch „von unten“ in einem überschaubaren Zeitraum zu erreichen ist. Zu groß sind die Heterogenität organisatorischer Strukturen zwischen den nationalen Systemen der Arbeitsbeziehungen, die Dominanz nationaler Interessen sowie die nicht unerheblichen politisch-kulturellen Differenzen (Rhodes 1996).

Durch die Europäisierung entsteht eine weitere Verhandlungsstufe, die keine der vorhandenen nationalen Stufen ersetzt. Die deutschen Arbeitsbeziehungen sind vielmehr dabei, sich zu einem mehrdimensionalen Verhandlungsmodell zu entwickeln. Das national eingebettete deutsche Gewerkschaftsmodell wird damit stärker durch dezentrale Branchen- und trans- sowie supranationale Regulierung gekennzeichnet. Letzteres gewinnt für die deutschen Gewerkschaften zunächst eher an den Rändern an Relevanz, also hinsichtlich prekärer Beschäftigungsformen, wie der Leiharbeit, und neuer Arbeitssituationen, wie bei der Telearbeit. Eine andere Dynamik kann entstehen, wenn es durch die Europäischen Betriebsräte und Aktiengesellschaften auch zu substanziellen europäischen Regelungen in den Zentren kommt. Trotz der Dynamisierung der europäischen Integration werden auch längerfristig die Zuständigkeiten in den nationalen Handlungsarenen verbleiben.

Organisation, Funktionäre und Strategiefähigkeit

Die wichtigsten Handlungsressourcen, über die Organisationen verfügen, sind ihre Funktionäre (vgl. Prott 2014). Sie sind Rollenträger und individuelle Persönlichkeit in einem. Sie entscheiden mit ihren Wahrnehmungen und Präferenzen über die Handlungsrichtungen von Organisationen. Die deutschen Gewerkschaften haben bereits im Kaiserreich ein Modell bürokratisierter und professionalisierter Gewerkschaftsarbeit entwickelt, das auch für viele andere nationale Gewerkschaften zu einem Leitbild wurde. Schon früh haben sie damit begonnen, die Sozialisation ihrer Führungselite nicht dem Zufall zu überlassen, sondern diese mit einem eigenen Schulungswesen zu strukturieren und zu orientieren. Dass in der Funktionärsrekrutierung eine organisationsstrategische Ressource liegt, drückt sich unter anderem darin aus, dass die Personalhoheit fast ausschließlich bei den Organisationsspitzen verankert ist. Der soziologische Kern der Personalrelevanz ist relativ einfach zu umreißen: Organisationen wie die Gewerkschaften ziehen institutionelle Erwartungen auf sich. Dem entspricht ein Organisationsprogramm, das nach außen wie nach innen normative Verpflichtungen eingeht. Funktionäre sind in diesem Sinne Rollenträger in ihrer je spezifischen Funktion und füllen die Organisationserwartungen durch ihr Handeln und ihre Orientierungen aus. Apparate können nicht kommunizieren, entscheiden, vermitteln und im Rahmen der Organisationsziele Entwicklungen tragen. Das können nur die in ihnen wirkenden Menschen als Rollenträger. Organisationsprogramme stecken lediglich den Rahmen ab, der durch das Organisationspersonal konkret inhaltlich zu füllen ist. Organisationen sind nur als kollektive Handlungseinheiten fähig zum Wandel und zur Anpassung. Personalrekrutierung auf der Arbeitsebene wie in der Spitze ist damit der zentrale strategische Schlüssel für die Entwicklung einer Organisation.

Die politische Herkunft und der Ausbildungsweg der Gewerkschaftsfunktionäre veränderten sich parallel zum Wandel der deutschen Gesellschaft: Die erste Führungsgeneration der bundesdeutschen Gewerkschaften wurde noch im Kaiserreich sozialisiert. Prominentester Vertreter dieser Generation ist der erste DGB-Vorsitzende Hans Böckler. Auf die „Kaiserreich-Generation“ folgte die „Weimarer Generation“. Sie wuchs in den Richtungsgewerkschaften der Zwischenkriegszeit auf. Zu ihr gehören der IG-Metall-Vorsitzende Otto Brenner, wie auch der DGB-Vorsitzende Ludwig Rosenberg. Zur „Kriegsgeneration“, der dritten Führungsgruppe gehören die DGB-Vorsitzenden Heinz Oskar Vetter und Ernst Breit sowie die IG-Metall-Vorsitzenden Eugen Loderer und Hans Mayr. Die „Bonner-Republik-Generation“ wurde in der zweiten Hälfte der 1950er Jahre gewerkschaftlich sozialisiert, stand stark unter dem Eindruck der Kriegsgeneration und erreichte in den 1970er Jahren führende Positionen in den Gewerkschaften. Zu ihr gehören Detlef Hensche (IG Medien), Herrmann Rappe (IG Chemie-Papier-Keramik) und Franz Steinkühler (IG Metall). Die Gewerkschaftsführer der Berliner Republik werden durch die Namen Frank Bsirske (ver.di), Detlef Wetzler (IG Metall), Reiner Hofmann (DGB) und Michael Vassiliadis (IG BCE) verkörpert. Sie sind Akademiker und verfügen zugleich über eine branchenspezifische gewerkschaftliche Sozialisation.

Seit der Bildungsrevolution der 1970er Jahre sind auch akademisch gebildete Führungskräfte in den Gewerkschaften keine Rarität mehr. Gleichwohl haben sich bestimmte Traditionen partiell gehalten, insbesondere bei der Auswahl der Organisationsspitzen. Klassischerweise kam der deutsche Gewerkschaftsführer aus dem Arbeitermilieu, war wissbegierig und hat sich durch die Instanzen „nach oben“ gedient. Führung ist also das Ergebnis von Engagement, Erfahrung und Loyalität sowie einer „Ochsentour“. Daran hat sich bis heute, von wenigen Ausnahmen abgesehen, wenig geändert. Für die gesamte Phase der Bundesrepublik seit 1949 ergibt sich ein Durchschnittsalter der DGB-Vorsitzenden zu Beginn ihrer ersten Amtsperiode von durchschnittlich 59 Jahren (vgl. Greef 2014,).

Für die öffentliche Aufmerksamkeit und Wahrnehmung der Gewerkschaften sind solche Vorsitzende von herausragender Bedeutung, denen es gelingt, interne Akzeptanz mit tarifpolitischer Fortune und gesellschaftspolitischer Interventionsfähigkeit zu verbinden. Personen, die in diesem Sinne den einzelnen Gewerkschaften zu einem unverwechselbar positiven Image verhelfen, waren beispielsweise Otto Brenner (IG Metall), Georg Leber (IG Bau), Heinz Klunker (ÖTV) und Hermann Rappe (IG Chemie-Papier-Keramik). Während bis in die 1970er Jahre Gewerkschaftsvorsitzende relativ selten an ihren Organisationen scheiterten, geschieht dies seit Anfang der 1990er Jahre häufiger. Zu nennen sind insbesondere: Lorenz Schwegler (HBV), Monika Wulf-Mathies (ÖTV), Herbert Mai (ÖTV) und Dieter Wunder (GEW): allesamt Vorsitzende in Gewerkschaften des Dienstleistungssektors. Sie wollten mit Engagement den Umbau ihrer Organisationen entlang veränderter Umweltbedingungen erreichen, fanden dabei aber keine hinreichende politische Unterstützung in den eigenen Reihen. Diese Geschichten des Scheiterns werfen ein exemplarisches Licht auf die verschlungenen Wege gewerkschaftlicher Umbauarbeit. Sie machen mitunter auch deutlich, dass Gewerkschaftsvorsitzende unter den Bedingungen zuweilen „lagerhaft“ gespaltener politischer Kulturen und Interessen extreme Integrationsleistungen erbringen müssen, wenn sie einen Wandel ihrer Organisationen voranbringen wollen. Und dazu brauchen sie nicht nur ein pointiertes Veränderungsbewusstsein, Augenmaß und Risikobewusstsein, sondern auch ein gehöriges Maß machiavellistischer Fähigkeiten. Da der Aufstieg zum Gewerkschaftsvorsitzenden in der Regel nicht über den offenen demokratischen Wettbewerb verläuft – Kampfabstimmungen bei Gewerkschaftstagen sind äußerst selten –, sondern vor allem über politische Kooptation, gehen von diesem besonderen Selektionsprozess sicherlich auch einige beharrliche Tendenzen aus, die sich negativ auf eine dynamischere Steuerungs- und Integrationsfähigkeit auswirken können.

Was für die Spitze gilt, trifft auch auf die Arbeitsebene zu. Lange Berufsbiografien und vergleichsweise seltene Wechsel zwischen den Positionen innerhalb der Gewerkschaft und erst recht in andere Wirtschafts- und Berufsfelder führen im Kontext hierarchischer Entscheidungsstrukturen zu einer schwachen, eher reaktiven Veränderungspraxis. Das Selbst- und Fremdbild des Gewerkschaftsfunktionärs differiert von Gewerkschaft zu Gewerkschaft. Ebenso sind die Zugänge und Motivationen zu diesem Berufsfeld sehr unterschiedlich. Zudem lassen sich deutliche Veränderungen auf der Ebene der biografischen Hintergründe identifizieren: Spielten bis in die 1980er Jahre hinein politische Motivationen eine zentrale Rolle für den Zugang in den hauptamtlichen Funktionärsbereich, so ist die Grundmotivation mittlerweile eine pragmatischere. Zwar bestehen Ansätze einer professionalisierten Grundlagenbildung für die Arbeit von Gewerkschaftsfunktionären, beispielsweise durch die „Europäische Akademie der Arbeit“ (Frankfurt am Main) und eigene Trainee-Programme der Einzelgewerkschaften. Doch dies alleine war bislang nicht hinreichend, um eine effiziente Rekrutierungspraxis sicherzustellen.

Die Gewerkschaften sind immer wieder aufs Neue herausgefordert, ihr generationengebundenen Funktionärspotenzial mit neu erwachsenen Anforderungen nachwachsender generationenspezifischer Erwartungen in Einklang zu bringen. Während in früheren Jahrzehnten die Übernahme hauptamtlicher Funktionen nicht nur mit einem hohen Maß sozialer Anerkennung verbunden war, sondern auch als

berufliches Fortkommen angesehen wurde, scheinen die deutschen Gewerkschaften heute nur unzureichende berufliche Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Gewerkschaftssekretäre erleben ihre berufliche Entwicklung häufig als Sackgasse. Erkennbar sind derzeit folgende drei Trends: Erstens wird Personal angesichts zurückgehender Mitgliederzahlen abgebaut. Zweitens werden verstärkte Anstrengungen unternommen, junge Menschen zu gewinnen und diese zu qualifizieren. Drittens kommt es zu einer weiteren Professionalisierung der Gewerkschaftsfunktionäre in Richtung mitgliederorientierter sowie serviceorientierter Aktivitäten, ohne dass jedoch die politische Dimension ihrer Arbeit gänzlich wegfällt.

Fazit

Die vielfältigen Veränderungen in Gesellschaft, Wirtschaft und Politik haben einen grundlegenden Transformationsprozess der Gewerkschaften befördert. Diese Prozesse verlaufen im Kontext einer gewerkschaftlichen Defensive, in deren Zentrum die mit der Mitglieder- und Repräsentationskrise zusammenhängende Machtkrise steht. Über die Ursachen für diese Entwicklungen und die daraus zu ziehenden Konsequenzen gab es in den Gewerkschaften intensive und lang andauernde Auseinandersetzungen. Vor allem Ungleichzeitigkeiten zwischen starken Zentren und schwacher Peripherie, die solide politisch-gesellschaftliche Einbindung sowie noch vorhandene Einflussmöglichkeiten prägten die inneren Konflikte über den richtigen Weg, drosselten das Reformtempo und lähmten die Organisationen. Kurzum: Die gewerkschaftliche Defensive lässt sich nicht alleine mit den externen Veränderungen der kapitalistischen Markt- und Produktionsprozesse erklären. Vielmehr ist die Defensive in einem erheblichen Maße selbstverschuldet. In der ersten Phase bestand die Reaktion der Gewerkschaften darin, durch Fusionen schwache und stärkere Einheiten zu handlungsfähigen Einheiten zu bündeln. Weder die Fusionen noch ver.di als eine Gewerkschaft neuen Typs waren bisher in der Lage, die in sie gesetzten Erwartungen zu erfüllen. Stattdessen erregte letztere Aufsehen durch exorbitante Mitgliederverluste und strategische Ratlosigkeit. In einer zweiten Phase setzt sich seit einigen Jahren die Gewissheit durch, dass die Mitgliederpolitik kein Beiprodukt mehr sein kann, sondern ins Zentrum des organisationalen Handelns gerückt werden muss, um das eigene Überleben zu sichern.

Woran liegt es, dass sich die deutschen Gewerkschaften mit einer offensiven Reformpolitik lange so schwer taten und in Teilbereichen immer noch tun? Es sind vor allem innerorganisatorische Gründe zu benennen, die den offensiven Reformkurs verlangsamen, wenn nicht gar verhindern. Die zukünftige Gestalt des deutschen Gewerkschaftsmodells und die Zukunft der Gewerkschaften werden daher davon abhängen, ob die organisationspolitische Selbstblockade überwunden wird. Die Gewerkschaften müssen offensive Antworten auf die Mitgliederkrise und die notwendige flexible Mehrebenenkoordination geben. Maßstab der Reform des deutschen Gewerkschaftsmodells ist letztlich die Fähigkeit, weiterhin als gesellschaftlich relevanter, politischer Verband zu wirken und nicht als partikulare Interessengruppe einiger Beschäftigtengruppen und Arbeitsplatzbesitzer zu enden. Das Mitglieder-, Mobilisierungs- und Handlungsproblem der deutschen Gewerkschaften ist daher kaum erfasst, wenn man sich auf die unzureichenden Erfolge im Niedriglohnsektor kaprizieren würde. Zugleich sind auch die lohnpolitischen Interessen der arbeitsmarktstarken Gruppen zu berücksichtigen. Denn ein zu einseitiges Engagement zugunsten der schwächeren Gruppen, bspw. durch beschäftigungssichernde Aktivitäten im Rahmen des Flächentarifvertrages, kann zu nichtintendierten Strategien der Überbietungskonkurrenz führen. Mit der berufsgewerkschaftlichen Konkurrenz, etwa durch die Vereinigung Cockpit oder den Marburger Bund, franst das deutsche Gewerkschaftsmodell an seinen Rändern aus und die Politik einer inklusiven Solidarität der DGB-Gewerkschaften wird in Frage gestellt.

In den letzten Jahren haben sich die Austauschbeziehungen zwischen den Tarifparteien in den exportorientierten Bereichen stabilisiert. Durch weitreichende Reformen zwischen und innerhalb der Organisationen wurde in einem langen und widersprüchlichen Prozess des Ringens um die grundsätz-

liche Richtung der deutschen Arbeitsbeziehungen ein Moratorium erreicht. Das heißt, für die tarifvertragliche Austauschebene besteht ein verbindlicher Rahmen für alle verbandsgebundenen Betriebe. Zugleich können die Unternehmen von weitreichenden Flexibilitätsrechten Gebrauch machen. Mit der „negativen Individualisierung“ in Gestalt des OT-Mitgliedschaftsstatus haben die Verbände jedoch weiterhin eine offene Flanke, die für zusätzliche Klärungsprozesse sorgen wird. Mit ihrem Verhalten in der Finanz- und Wirtschaftskrise haben die Sozialpartner jedoch auch bewiesen, dass sie eine gezielt gesamtwirtschaftliche Handlungsperspektive haben, um Krisenprozesse zu regulieren. Da die Umbauprozesse in den Unternehmen nicht aufhören, die Konkurrenzverhältnisse nicht abnehmen, steht die Politik des Ausgleichs, die von den Massenorganisationen des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen geleistet wird, weiterhin vor großen Herausforderungen. Ein gewisser Beitrag zur Stabilisierung könnte von dem erkennbaren neuen Arbeitsmarktzyklus des Mangels ausgehen, der vor allem daher rührt, dass durch den demografischen Wandel die Arbeitsmärkte für Fachkräfte wieder zu Angebotsmärkten werden.

Offensichtlich ist aber auch, dass die Spaltung des Arbeitsmarktes nicht alleine durch kollektive Aktivitäten der Gewerkschaften aufgelöst werden kann. Dafür sind die gewerkschaftliche Primär-, Organisations- und Institutionenmacht zu schwach ausgeprägt. Dennoch können sie – bedingt durch die restriktiven demografischen Rahmenbedingungen – die Basis dafür legen, dass sich die Arbeitgeber und der Staat wieder stärker in die Pflicht nehmen lassen, eine bessere „Ordnung auf dem Arbeitsmarkt“ zu verfolgen. Von daher scheint eine neue Dialektik zwischen Staat und Sozialpartnern vonnöten. In dieser neuen Aufgabenteilung müsste in einem ersten Schritt der Staat für ein *Mindestmaß* an Sicherheit und Orientierung sorgen (z. B. Mindestlohn, vereinfachte Allgemeinverbindlichkeitserklärung etc.). In einem zweiten Schritt könnten die Sozialpartner eine Politik der aufgeklärten Vernunft betreiben, um die Qualität der Arbeitsbeziehungen und des Arbeitsmarktes zu steigern. Arbeitgeber wären gut beraten, Gewerkschaften wieder als einen Gesprächspartner zu verstehen, der sich um Sicherheit und Qualität kümmert. Ohne eine verbesserte Einbettung werden die Versuche, die Organisationsmacht zu stärken, vermutlich nur zu situativen Erfolgen führen. Insofern ist die von manchen favorisierte autonome Gewerkschaftspolitik weniger ein Traum-, denn ein Alptraum. Dreh- und Angelpunkt für eine gestärkte Rolle der Gewerkschaftsoffensive, systematische Antworten auf ihre Mitglieder- und Repräsentationskrise und diese werden vermutlich nur dann gefunden werden, wenn Gewerkschaften ihre Nützlichkeit für die Beschäftigten, die Arbeitgeber und die Gesellschaft darstellen können.

Literatur

- Armingeon, Klaus (1988): Die Entwicklung der westdeutschen Gewerkschaften 1950–1985. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Aust, Andreas/Holst, Hajo (2006): Von der Ignoranz zur Organisierung? Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypischer Beschäftigung. In: Industrielle Beziehungen, 13, S. 291–313.
- Behrens, Martin (2011): Das Paradox der Arbeitgeberverbände. Von der Schwierigkeit, durchsetzungsstarke Unternehmensinteressen kollektiv zu vertreten. Berlin: edition sigma.
- Bergmann, Joachim/Jacobi, Otto/Müller-Jentsch, Walther (1975): Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Gewerkschaftliche Lohnpolitik zwischen Mitgliederinteressen und ökonomischen Systemzwängen. Frankfurt a. M./Köln: Europäische Verlagsanstalt.
- Boll, Friedhelm/Kalss, Viktoria (2014): Streik und Aussperrung, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 535–578.
- Bremme, Peter/Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hrsg.) (2007): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften. Hamburg: VSA.

- Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina (2008): *Strategic Unionism. Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (Hrsg.) (2013): *Mitgliederentwicklung. Mehr ist machbar*. In: *einblick*, 2/2013 vom 4.2.2013, URL: <http://einblick.dgb.de/themen/++co++e2570868-6c5a-11e2-89ff-00188b4dc422> (zuletzt besucht am 27.7.2013).
- Doering-Manteuffel, Anselm/Raphael, Lutz (2010): *Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970*, 2. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dörre, Klaus (2011): *Funktionswandel der Gewerkschaften. Von der intermediären zur fraktalen Organisation*. In: Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (Hrsg.): *Gewerkschaftliche Modernisierung*, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 267–301.
- Dörre, Klaus (2013): *System permanenter Bewährungsproben*. In: *Magazin Mitbestimmung*, 54–57.
- Dribbusch, Heiner/Birke, Peter (2012): *Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Organisation, Rahmenbedingungen, Herausforderungen*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Ebbinghaus, Bernhard/ Göbel, Claudia (2014): *Mitgliederrückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften*, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 207–239.
- Esser, Josef (1982): *Gewerkschaften in der Krise. Die Anpassung der deutschen Gewerkschaften an neue Weltmarktbedingungen*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Esser, Josef (2014): *Funktionen und Funktionswandel der Gewerkschaften in Deutschland*, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 85–105.
- Frege, Carola/Kelly, John (Hrsg.) (2004): *Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford: Oxford University Press.
- Geiger, Theodor (1949): *Die Klassengesellschaft im Schmelztiegel*. Köln/Hagen: Kiepenheuer.
- Greef, Samuel (2014): *Gewerkschaften im Spiegel von Zahlen, Daten und Fakten*, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 659–755.
- Hälker, Juri/Vellay, Claudius (Hrsg.) (2007): *Union Renewal – Gewerkschaften in Veränderung*. Düsseldorf: HBS.
- Haipeter, Thomas (2012): *Sozialpartnerschaft in und nach der Krise. Entwicklungen und Perspektiven*. In: *Industrielle Beziehungen*, 19, S. 387–411.
- Haipeter, Thomas/Dörre, Klaus (Hrsg.) (2011): *Gewerkschaftliche Modernisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Huzzard, Tony/Gregory, Denis/Scott, Regan (Hrsg.) (2004): *Strategic Unionism and Partnership. Boxing or Dancing?* London: Palgrave.
- Jeanrond, Hanna (2014): *Gewerkschaften und soziale Sicherung*, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 465–484.
- Kädtler, Jürgen (2014): *Tarifpolitik und tarifpolitisches System*, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 425–464.
- Keller, Berndt (1996): *Sozialdialoge als Instrument europäischer Arbeits- und Sozialpolitik?* In: *Industrielle Beziehungen*, 3, S. 207–228.
- Keller, Berndt (2004): *Multibranchengewerkschaft als Erfolgsmodell? Zusammenschlüsse als organisatorisches Novum*. Hamburg: VSA.
- Keller, Berndt (2014): *Gewerkschaften und Interessenverbände im System der Arbeitsbeziehungen des öffentlichen Dienstes*, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 311–335.

- Kempe, Martin (2011): 10 Jahre ver.di. Die Chancengewerkschaft. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Kersjes, Franz (2011): 10 Jahre ver.di. Eine kritische Bilanz zum Bundeskongress im September 2011. In: Neue Rheinische Zeitung, Online-Flyer Nr. 294 vom 23.3.2011, URL: <http://www.nrhz.de/flyer/beitrag.php?id=16316> (zuletzt besucht am 26.7.2013).
- Kowalsky, Wolfgang (2014): Europäischer Gewerkschaftsbund: politische Entwicklung, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 617–636.
- Markovits, Andrei S. (1986): The Politics of the West German Trade Unions. Strategies of Class and Interest Representation in Growth and Crisis. Cambridge: Cambridge University Press.
- Meyer, Dorit (2013): Gewerkschaften und Leiharbeit. Über den aktiven Umgang mit Leiharbeit bei der IG Metall. Bielefeld: transcript.
- Müller, Hans-Peter/Wilke, Manfred (2006): „Gestaltend Einfluß nehmen“. Bahngewerkschaft und Bahnreform 1993–2005. Berlin: edition sigma.
- Müller, Hans-Peter/Wilke, Manfred (2014): Gewerkschaftsfusionen: der Weg zu modernen Multibranchengewerkschaften, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 147–171.
- Müller-Jentsch, Walther (2011): Gewerkschaften und Soziale Marktwirtschaft seit 1945. Stuttgart: Reclam.
- Müller-Jentsch, Walther (2014): Mitbestimmungspolitik, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 505–534.
- Pirker, Theo (1960): Die blinde Macht. Die Gewerkschaftsbewegung in Westdeutschland 1945–1955. 2 Bde. München: Mercator-Verlag.
- Platzer, Hans-Wolfgang (2014): Europäische Betriebsräte, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 637–655.
- Prott, Jürgen (2014): Funktionäre in den Gewerkschaften, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 283–307.
- Rehder, Britta (2014): Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 241–264.
- Reuter, Werner/Rütters, Peter (2014): „Pragmatischer Internationalismus“: Geschichte, Struktur und Einfluss internationaler und europäischer Gewerkschaftsorganisationen, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 581–615.
- Rhodes, Martin (1996): Globalization and West European Welfare States. A Critical Review of Recent Debates. In: Journal of European Social Policy, 6, S. 305–327.
- Schönhoven, Klaus (2014): Geschichte der deutschen Gewerkschaften: Phasen und Probleme, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 59–83.
- Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (Hrsg.) (2013): Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven. Frankfurt a. M./New York: Campus.
- Schmidt, Eberhard (1971): Ordnungsfaktor oder Gegenmacht. Die politische Rolle der Gewerkschaften. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Schroeder, Wolfgang (2003): Arbeitsbeziehungen in Mitteleuropa – die Bedeutung der Tarifpolitik. In: WSI Mitteilungen, 56, S. 51–59.
- Schroeder, Wolfgang (2005): Gewerkschaften auf der Suche nach Stabilität im Wandel. Eine Bestandsaufnahme. In: Vorgänge, 44, S. 116–127.

- Schroeder, Wolfgang (Hrsg.) (2014): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS.
- Schroeder, Wolfgang/Greef, Samuel (2014): Struktur und Entwicklung des deutschen Gewerkschaftsmodells: Herausforderung durch Sparten- und Berufsgewerkschaft, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 123–145.
- Schroeder, Wolfgang/Keudel, Dorothea (2008): Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Schroeder, Wolfgang/Silvia, Stephen J. (2014): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 337–365.
- Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.) (2003): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (2003): Das deutsche Gewerkschaftsmodell im Transformationsprozess, in: dies., Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften S. 11–39.
- Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.) (2010): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schroeder, Wolfgang/Kalass, Viktoria/Greef, Samuel (2011): Berufsgewerkschaften in der Offensive. Vom Wandel des deutschen Gewerkschaftsmodells. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schulze, Michaela (2012): Gewerkschaften im Umbau des Sozialstaats. Der Einfluss der Dachverbände im Welfare-to-Work-Reformprozess in Dänemark, Deutschland und den USA. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Silvia, Stephen J. (2013): Holding the Shop Together. German Industrial Relations in the Postwar Era. Ithaca, NY: ILR Press.
- Sperling, Hans-Joachim (2014): Gewerkschaftliche Betriebspolitik, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 485–504.
- Streeck, Wolfgang (1981): Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie. Königstein/Ts.: Athenäum.
- Streeck, Wolfgang (1987): Vielfalt und Interdependenz. Überlegungen zur Rolle von intermediären Organisationen in sich verändernden Umwelten. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 39, S. 471–495.
- Streeck, Wolfgang (1998): Gewerkschaften zwischen Nationalstaat und Europäischer Union. In: WSI-Mitteilungen, 51, S. 1–14.
- Streeck, Wolfgang (2013): Gekaufte Zeit: Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus, Berlin: Suhrkamp.
- Streeck, Wolfgang (2014): Gewerkschaften in Westeuropa, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 107–120.
- Streeck, Wolfgang/Rehder, Britta (2005): Institutionen im Wandel. Hat die Tarifautonomie eine Zukunft? In: Busch, Hans Werner/Frey, Hans Paul/Hüther, Michael/Rehder, Britta/Streeck, Wolfgang (Hrsg.): Tarifpolitik im Umbruch. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, S. 49–82.
- Streeck, Wolfgang/Thelen, Kathleen (Hrsg.) (2005): Beyond Continuity. Institutional Change in Advanced Political Economies. New York: Oxford University Press.

- Traxler, Franz (2002): Wage Policy, Bargaining Institutions and Monetary Policy: Empirical Findings and Policy Implications for European Monetary Union. In: Pochet, Philippe (Hrsg.): Wage Policy in the Eurozone. Brüssel: Peter Lang, S. 111–130.
- Trinczek, Rainer (2006): Betriebe ohne Betriebsrat. Zur Einleitung. In: Artus, Ingrid/Böhm, Sabine/Lücking, Stefan/Trinczek, Rainer (Hrsg.): Betriebe ohne Betriebsräte. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt a. M./New York, S. 9–39.
- Turner, Lowell (2004): Why Revitalize? Labor's Urgent Mission in a Contested Global Economy. In: Frege, Carola/Kelly, John (Hrsg.): Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy. Oxford: Oxford University Press, S. 1–10.
- Urban, Hans Jürgen (2012): Crisis Corporatism and Trade Union Revitalisation in Europe. In: Lehndorff, Steffen (Hrsg.): A Triumph of Failed Ideas. European Models of Capitalism in the Crisis. Brüssel: ETUI, S. 219–242.
- Visser, Jelle (2002): Unions, Wage Bargaining and Co-ordination in European Labour Markets. The Past Twenty Years and the Near Future. In: Pochet, Philippe (Hrsg.): Wage Policy in the Eurozone. Brüssel: Peter Lang, S. 39–78.
- Voß, Gerd-Günter/Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50, S. 131–158.
- Weinert, Rainer (2001): Die Zwangs-Europäisierung europäischer Nationalgewerkschaften. In: Soziale Welt, 52, S. 323–340.
- Weischer, Christoph (1988): Kritische Gewerkschaftstheorie – Ansätze einer Neuorientierung. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Wetzel, Detlef (2014): Die Mitgliederoffensive: kopernikanische Wende in der deutschen Gewerkschaftspolitik, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 47–55.
- Wiß, Tobias (2011): Der Wandel der Alterssicherung in Deutschland. Die Rolle der Sozialpartner. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.