

Mitgliedergewinnung für Gewerkschaften als Möglichkeit der Demokratisierung von Betrieben

Warum starke Mitbestimmung nicht ohne starke Gewerkschaften gedacht werden kann

Simon Jakobs

1 Einleitung

Mitgliederverluste in Großorganisationen stellen seit Jahren einen kontinuierlichen Bestandteil der Niedergangsdiskussionen klassischer Partizipationsräume dar.¹ Dass sich Beteiligungsräume erweitert, ausdifferenziert und nicht zuletzt schlicht in ihrer Zahl deutlich erhöht haben,² ist dabei eine Erklärung für den Beteiligungsrückgang in Großorganisationen. Der Mitgliederverlust der Parteien wird für die repräsentative Demokratie spätestens dann kritisch, wenn öffentliche Mandate und Ämter nicht mehr besetzt werden können; bei den Gewerkschaften ist eine ähnliche Problematik zu erwarten, und zwar spätestens dann, wenn die Zahlen derjenigen, die für den Betriebsrat, die JAV oder als gewerkschaftliche Vertrauensleute aktiv werden wollen, unter eine kritische Schwelle sinken. Historisch gesehen mögen Betriebsrat und Gewerkschaft in einem Widerstreit stehen, der auch heute noch in Betriebsratsgremien offenkundig werden kann³. Auch gesetzlich finden sich die unterschiedlichen Positionen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft wieder, zum Beispiel im Rahmen der Mitbestimmung nach § 87 BetrVG, der Tariföffnungsklausel nach § 4 Abs. 3 TVG oder dem Tarifvorbehalt nach § 77 Abs. 3 BetrVG. Kritisch werden daher auch für den vorliegenden Beitrag Bemühungen von Betriebsrät:innen betrachtet, mit ›Ersatztarifverträgen‹ durch betriebsverfassungswidrige Betriebsvereinbarungen den Eindruck einer tariflichen Organisation bei den Beschäftigten zu erzeugen, in Wahrheit aber nichts mit Gewerkschaften und Tarifen gemein zu haben.⁴ Bilden Betriebsrät:innen und Gewerkschaften Gegenpole zueinander, so eine Annahme, wird dies die unternehmerische Autokratie auf Dauer eher stärken denn

1 Zu Parteien Wiesendahl 2006. Zu Gewerkschaften Ebbinghaus/Göbel 2014.

2 Van Deth 2009.

3 Greifenstein/Kißler 2014: 40.

4 Siehe dazu auch BAG NZA 2018: 871; BAG NZA 2020: 868.

schwächen. Gerade der gewerkschaftliche Kampf für gute Löhne und gute Arbeitsbedingungen zeigt doch, wie der Solidargedanke zu tatsächlichen Ergebnissen führt, die die Beschäftigten stärken.

Langfristig dürfte die sinkende Tarifbindung, einhergehend mit der sinkenden Zahl an Betrieben, die über einen Betriebsrat verfügen, eine Gemengelage herstellen, von der sowohl die Gewerkschaften als auch die (gewerkschaftlich gebundenen sowie ungebundenen) Betriebsrät:innen Nachteile haben werden; die Demokratisierung von Betrieben und das Gefühl, als Beschäftigte gemeinsam etwas erreichen zu können, wird zurückgedrängt, die unternehmerische Autokratie kann sich leichter entfalten; zunehmende Ohnmachtsgefühle der Beschäftigten dürften die Folge sein und äußern sich schon ganz konkret im Sinken der sogenannten *Industrial Citizenship*, also unter anderem des Gefühls der Selbstwirksamkeit am Arbeitsplatz oder der Freiheit von der Angst, sich dem Betriebsrat oder einer Gewerkschaft gegenüber zu öffnen.⁵ Dass im Sinne von Peter Drucker Unternehmen auch eine zivilgesellschaftliche und demokratische Verantwortung hätten,⁶ ist zwar nett formuliertes Ziel, zumeist aber nicht unternehmerische Realität. Dabei helfen auch keine Warnungen von Unternehmer:innen, dass ihre Beschäftigten nicht die AfD wählen und bitte im demokratischen Spektrum bleiben sollten, ohne aber unternehmensinterne Demokratie stärken zu wollen. Demokratische Kompetenz kann nicht durch plumpe Mahnungen generiert werden, sondern durch eigenes Handeln und Erleben, zum Beispiel im Sinne von John Dewey,⁷ und damit durch eine unternehmerische Offenheit für starke Gewerkschaften, starke betriebliche Mitbestimmung – und für starke Demokratie. In der einen Weise zu denken, in einer anderen Weise zu entscheiden und in einer dritten Weise zu handeln, nannte schon Brunsson die Organisation der Hypokrisie,⁸ also der elaborierten und etablierten Scheinheiligkeit.

Dieser Beitrag will zeigen, dass nur durch gewerkschaftliche Macht demokratische Macht in Betrieben entstehen kann.⁹ Dabei können drei zentrale Motive der Demokratie vermittelt werden: Demokratie ist *nie* alternativlos, Demokratie ist immer auch das Schließen von Kompromissen und Demokratie sollte stets am Gemeinwohl orientiert sein. Das zu lernen, funktioniert äußerst gut, wenn man die von John Dewey entwickelten Ansätze eines lösungsorientierten Lernarrangements in diese Demokratiezeit integriert und zeigt, dass Demokratie mehr ist als nur Einzelkämpfer:innentum. Demokratie ist gemeinsames Erarbeiten, gemeinsamer und fruchtbarer Diskurs und Offenheit für gegenläufige Meinungen. Sie *im* Betrieb *für* den Betrieb zu schärfen ist damit Aufgabe aller Beschäftigten im Betrieb, zumindest, wenn man sich der hier vorliegenden Auffassung anschließt. Damit lässt sich sicherlich auch ein Beitrag zur Solidarisierung der Beschäftigten und der gewerkschaftlichen Kampfkraft leisten, die mehr und mehr kommunikative Macht integrieren muss.

Besonderer Fokus soll dabei auf das operative Tun der Gewinnung neuer Mitglieder gelegt werden. Abgeleitet davon werden Ansätze und Thesen vorgestellt, wie

5 Decker/Kiess/Heller/Brähler 2024: 76.

6 Drucker 2002.

7 Dewey 1916. Ausführlich dazu Kehrbaum 2021.

8 Brunsson 1989.

9 Lévesque/Murray 2013.

durch verstärkte Ansprache und Gewinnung neuer Mitglieder Gewerkschaften und Betriebsrät:innen durch gemeinsame Kooperation profitieren und unternehmerische Autokratie zurückdrängen können. Nicht zuletzt soll darauf verwiesen werden, dass dies ein Commitment der bestehenden, organisierten Mitglieder braucht, die damit den gewerkschaftlichen Funken zum Überspringen bringen und Nicht-Organisierte für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft empfänglich machen können.¹⁰

2 Mitgliedergewinnung und Demokratisierung von Betrieben – Starke Mitbestimmung durch starke Gewerkschaften

2.1 Starke Mitbestimmung im Zusammenspiel mit starken Gewerkschaften

»Im Zentrum der aktuellen Debatte über die Zukunft der Gewerkschaften steht die Machtfrage«¹¹. Dieser Satz lässt sich ausweiten darauf, dass die Machtfrage auch in der Debatte über die Demokratisierung von Betrieben von zentraler Bedeutung ist. Ohne Gewerkschaften kein Arbeitskampf, ohne Arbeitskampf (allzu häufig) keine Tarifverträge. Bekannt sind die Aussagen von Gewerkschaftssekretär:innen, gar nicht erst in die Verhandlungen um Tarifverträge einzusteigen, wenn der Organisationsgrad in einem Betrieb die 50-Prozent-Marke unterschreitet. Welche Auswirkungen das hat, zeigt sich im zeitlichen Verlauf: Waren 1996 noch 71 Prozent der Beschäftigten tarifgebunden,¹² waren es 2022 nur noch 42 Prozent der Beschäftigten, die in Betrieben mit Branchentarifvertrag arbeiteten und weitere acht Prozent, deren Betriebe Haustarifverträge hatten.¹³ Dabei bieten Tarifverträge durchweg Vorteile für Beschäftigte, sei es in Sektoren mit niedrigen Löhnen oder in Sektoren mit hohen Löhnen.¹⁴ Auch für außertariflich Beschäftigte bietet die Gewerkschaftsmitgliedschaft einen monetären Anreiz, erhalten diese doch einen höheren Verhandlungsspielraum, je höher die oberste Entgeltstufe im Tarif liegt. Und auch wenn es »nur« Betriebsräte, nicht aber Tarifverträge gibt, lassen sich positive Effekte auf die Produktivität, die Löhne und die Arbeitszeiten feststellen – und, so die Vermutung, auf bürgerschaftliches Engagement der Beschäftigten.¹⁵

Die Erosion der Tarifbindung ist dabei im Übrigen auch »Ausdruck einer allgemein abnehmenden gewerkschaftlichen Handlungs- und Gestaltungskraft«¹⁶, die sich nicht nur aus dem Sinken der Mitgliederzahlen ergibt, sondern auch aus in der Tendenz eher (neo)liberaler Reformen in den Bereichen der Arbeitsmarktpolitik, Sozialpolitik und Wirtschaftspolitik. Weiter lassen sich gestiegener Wettbewerbsdruck und Tariffucht nennen, in deren Rahmen Unternehmen steigende Tariflöhne als wettbewerbsfeindlich betrachten.¹⁷ Nicht zuletzt ist dabei auch zu nennen, dass Unternehmen mittels

10 Oerder 2015.

11 Lévesque/Murray 2013: 39.

12 Beckmann/Schmidt/Syrovatka 2023: 200.

13 Hohendanner/Kohaut 2024.

14 Bispinck et al. 2020: 47.

15 Jirjahn/Smith 2017: 46.

16 Beckmann/Schmidt/Syrovatka 2023: 207.

17 Beckmann/Schmidt/Syrovatka 2023: 207–208.

OT-Mitgliedschaften in Arbeitgeberverbänden vom gesammelten Wissen dieser Verbände profitieren können, aber zugleich nicht zum Abschluss eines Tarifvertrages gewillt sind. Ergänzt werden kann dazu noch der Einsatz von Streikbrecher:innen durch Arbeitgeber:innen, oder einfach abzuwarten, bis ein Ausstieg aus dem Tarifvertrag möglich ist, wenn nämlich die streikbereite Zahl an Beschäftigten unter ein kritisches Niveau sinkt.¹⁸ Mit emotionalen Appellen wie ›Wenn es dem Betrieb gut geht, geht es doch auch allen Beschäftigten gut‹, wird ein solches Verhalten dann noch über eine manipulative Ebene forciert und damit ein Versuch geleistet, Betriebsrät:innen zu Co-Manager:innen zu machen, die der Arbeitgeberlogik folgen sollen.

Ein Argument an dieser Stelle kann daher sein, dass die Stärke des Betriebsverfassungsgesetzes durch starke gewerkschaftliche Vertretung im Betrieb noch erhöht werden kann, auch mit Blick auf das Durchbrechen dieser Arbeitgeberlogik. Nicht zuletzt hat die Rechtsprechung einen Unterlassungsanspruch nach Art. 9 Abs. 3 GG i. V. m. §§ 823, 1004 BGB bejaht, wenn Gewerkschaften feststellen, dass Betriebsrät:innen Betriebsvereinbarungen abgeschlossen haben, die entweder dem Tarifvorrang nach § 87 Abs. 1 BetrVG oder dem Tarifvorbehalt nach § 77 Abs. 3 BetrVG zuwiderlaufen. Die Macht der Mitbestimmung erhält also direkte Grenzen mit Blick auf den Versuch, ›Ersatztarifverträge‹ über Betriebsvereinbarungen zu schließen. Umso wichtiger also ist es, dass Betriebsrät:innen nicht ohne Tarifbindung im Betrieb dastehen, sondern weitere Schutzzräume durch Tarife zur Verfügung haben.

Die in Art. 9 Abs. 3 GG festgehaltene Koalitionsfreiheit ist dabei letztlich als Schutzrecht zu interpretieren, einmal für die Gewerkschaften und einmal für die Beschäftigten selbst, die erst durch Gewerkschaften im Widerstreit von Lohn gegen Kapital handlungsfähig werden. Aber selbst ohne dieses scharfe Schwert ziehen zu wollen, muss angemerkt werden, dass sich der Einfluss des Betriebsrates allein und ohne tarifliche Regelung im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes arg in Grenzen hält. Wieder mit Bezug auf das Entgelt kann da ein Merksatz aus dem Betriebsverfassungsrecht genannt werden: Der Betriebsrat kann nur entscheiden, wie der Geldsack des Arbeitgebers verteilt wird, nicht aber, wie groß der Sack ist. Selbst wenn er dies über eine freiwillige Betriebsvereinbarung nach § 88 BetrVG regeln kann und der Arbeitgeber verhandlungsbereit ist, verstößt dies gegen den in der Regel anwendbaren Tarifvorbehalt nach § 77 Abs. 3 BetrVG. Ergo: Gerade die den Beschäftigten häufig sehr wichtigen Entgeltfragen lassen sich allein betriebsverfassungsrechtlich nur schwerlich in ihrer absoluten Höhe beeinflussen. Starke gewerkschaftliche Vertretung im Betrieb hingegen kann die Chance auf Tarifbindung deutlich erhöhen und damit wiederum eine Lösung für Entgelt- und nicht zuletzt Verteilungsfragen bieten, die zu höherer innerbetrieblicher Zufriedenheit führen dürften.

Dabei darf jedoch der Blick dafür nicht verlorengehen, dass Gewerkschaften und Tarifverträge mehr als nur höhere Löhne zu bieten haben und auch bessere Arbeitsbedingungen kein Selbstzweck sind, sondern elementarer Ausdruck des gewerkschaftlichen Schutzgedankens. Dieser Schutzgedanke mündet im besten Fall in ein Gefühl von Solidarität, das jedoch durch den neoliberalen Gedanken immer weiter aufgeweicht wird. Erst im Januar 2025 erregte ein Vorstoß von Oliver Bäte (Allianz) sowie im Nachgang der FDP Aufsehen, den sogenannten Karenztag wieder einzuführen und damit den ersten

18 Beckmann/Schmidt/Syrovatka 2023: 208–209.

Krankheitstag von der Entgeltfortzahlung auszuschließen. Gewerkschaftliche Solidarität heißt hier, nicht die kranken Beschäftigten für ihre Krankheit auch noch bestrafen zu wollen, sondern so, wie in der Diskussion auch erfolgt, einen solchen Vorstoß deutlich zu rügen. Nur starke Gewerkschaften aber sind in der Lage, mit diesem Widerstand auch erfolgreich sein zu können.

Aus neoliberaler Perspektive überrascht ein solcher Vorschlag hingegen nicht. Denn dem Neoliberalismus als Antipol zur Solidarität fehlt auch das Motiv des gegenseitigen Kümmerns, des Füreinander-Einstehens und des Zusammenhalts. Hilfsbedürftigkeit weicht dem Begriff des *Low Performers*, dem man mit sanften Mitteln begegnen, aber auch arbeitsrechtliche Konsequenzen wie Abmahnungen, Änderungskündigungen und Beendigungskündigungen androhen (und verwirklichen) könne.¹⁹ Verfügen die Beschäftigten über einen Betriebsrat, so können sie auf einen Widerspruch gegen Kündigungen nach § 102 BetrVG und den dadurch ausgelösten Weiterbeschäftigungsanspruch hoffen; sind sie Gewerkschaftsmitglied, erhalten sie zudem profunde juristische Unterstützung durch Arbeitsrechtsexpert:innen. Der gewerkschaftliche Solidaritätsgedanke stößt damit bis in den Kernbereich des Individualarbeitsrechts vor. Zugleich erleichtert die gewerkschaftliche Unterstützung in solchen Fragen auch das Handeln und die Beratungsaufgaben der Betriebsrät:innen.

Was also bedeutet das nun für das Argument, dass starke Mitbestimmung nicht ohne starke Gewerkschaften gedacht werden könne? Einmal zeigt sich, dass betriebsverfassungsrechtliche Kompetenzen ohne Tarifverträge limitiert sind und zum anderen zeigt sich, dass Unternehmer:innen ganz gezielt versuchen, aus Tarifverträgen auszusteigen oder gar nicht erst ebensolche abzuschließen. Strategien wie diejenigen beispielsweise von Amazon zeigen weiter, dass auch der Kampf gegen Betriebsrät:innen real ist.²⁰ Darunter leiden die demokratischen Instrumente im Betrieb: Ohne Betriebsrät:innen keine Betriebsratswahlen, ohne starke Gewerkschaftsvertretung im Betrieb keine Vertrauensleute-wahlen. Das sind an sich keine neuen Probleme, zeigte doch Zachert bereits 1979 auf, wie das Bundesarbeitsgericht die Arbeit der Gewerkschaften in Betrieben erschwert hat.²¹ Diese Probleme erhalten aber vor dem Hintergrund des erstarkenden Rechtspopulismus, schwankenden Demokratievertrauens, sinkender Mitgliederzahlen und der fehlenden Selbstverständlichkeit, mit dem Ausbildungsvertrag auch die Gewerkschaftsmitgliedschaft zu unterschreiben, eine ganz andere Dimension, ist das kollektive Arbeitsrecht doch nicht zuletzt als »Vorschule der Demokratie«²² zu betrachten.

2.2 Gesellschaftliche Individualisierung und fehlendes Solidarbewusstsein

Die Arbeitsmoral von Beschäftigten hat sich sicherlich verändert, woran auch flexible Arbeitszeiten Schuld tragen. Nicht umsonst haben der Europäische Gerichtshof sowie das Bundesarbeitsgericht entschieden, dass die Einführung eines Zeiterfassungssystems in

19 Wetzling/Habel 2021.

20 Siehe dazu auch Behrens/Dribbusch 2020.

21 Zachert 1979.

22 Preis/Greiner 2024: 3.

Unternehmen verpflichtend ist. Beschäftigten, die noch in einem Betrieb ohne Zeiterfassung arbeiten, sei empfohlen, sich selbst Listen ihrer Arbeitszeiten zu erstellen. Damit wird das Modell der Vertrauensarbeitszeit zwar nicht unmöglich gemacht, aber doch sehr stark eingeeht. Konnte Vertrauensarbeitszeit – dann auch noch in Kombination mit mobilem Arbeiten – durchaus zur Arbeitsverdichtung und Entgrenzung der Arbeitszeit sowie damit zu einem *Always on* führen,²³ bleibt zu hoffen, dass die Verpflichtung zur Arbeitszeiterfassung dazu beiträgt, dass Arbeitnehmer:innen auch mal offline sind. Erhöhte Selbstverantwortung in der eigenen Arbeitstätigkeit mag zwar grundsätzlich erlebte Arbeitsautonomie steigern, senkt diese aber, wenn die Menge der Tätigkeiten über das leistbare Maß hinausgeht.

Es ist im Übrigen auch arbeitgeber:innenseitig unklug, allzu sehr auf eine Selbstausschöpfung der eigenen Belegschaft zu setzen. Was kurzfristig möglicherweise Produktivitätsvorteile bringen mag, stellt langfristig ein elementares Risiko für die Personalplanung dar. Nicht zuletzt zeigt sich gerade bei den Beschäftigten zwischen 30 und 44 Jahren eine deutliche Zunahme psychischer Erkrankungen,²⁴ die häufig mit langen Ausfallzeiten einhergehen. Hinreichend bekannt ist aus der arbeitspsychologischen Forschung, dass zu viel Stress und zu viel Arbeit zu Erkrankungen wie Burn-Outs und Depressionen führen kann.²⁵ Die betriebswirtschaftlichen sowie volkswirtschaftlichen Schäden, die durch erhöhte Krankenzeiten entstehen, lassen sich dabei für die Bruttowertschöpfung auf 207 Milliarden Euro (im Jahr 2022) schätzen.²⁶ Eigentlich sollte sich bei Arbeitgeber:innen allmählich ein Bewusstsein dafür durchsetzen, dass mittel- und langfristig Arbeitszeitverkürzungen ein doppeltes Ziel für den Fachkräftemangel sein sollten, einmal, um Fachkräfte zu gewinnen und einmal, um Fachkräfte zu binden. Bisherige Studien zur Vier-Tage-Woche zeigen dabei erfreuliche Ergebnisse nicht nur auf die Gesundheit der Beschäftigten, sondern auch auf die für Unternehmen relevanten Faktoren wie Commitment, Arbeitsmotivation und Produktivität.²⁷ Vertreter:innen der Arbeitgeber:innenseite wie Stefan Wolf oder Bertram Brossardt sehen das, zumindest mit Blick auf ihre Interviews und Statements, jedoch anders und kritisieren zudem die Arbeitseinstellung der nachwachsenden Generationen. Sollte die Arbeitseinstellung junger Menschen tatsächlich so ausgestaltet sein wie von Arbeitgeber:innenseite kritisiert wird, dann ist das doch nur zu begrüßen: Endlich ein Kontrapunkt gegen die Selbstausschöpfung, will man rufen! Wenn Beschäftigte mit Arbeitsverdichtung nur noch einen täglichen Kampf gegen die hohe Arbeitslast führen müssen, dürfte wenig Willen vorhanden sein, sich noch im Betriebsrat oder in der Gewerkschaft zu engagieren. Der Rückgang gewerkschaftlicher Bindung mag daher auch durch ein gewisses Ohnmachtsgefühl erzeugt sein, dass durch Arbeitsverdichtung stetig erhöht wird.

23 Ott 2021: 219.

24 Meyer et al. 2023: 439

25 Siehe dazu bereits Bakker/Demerouti 2007 sowie Bakker/Demerouti 2017.

26 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2022: 37.

27 Siehe z.B. Lewis et al. 2023. Kritisch dazu sind vor allem die Studien zu betrachten, die das belgische oder schweizerische Modell untersuchen, da hier zwar eine Vier-Tage-Woche anvisiert wird, jedoch mit täglichen Arbeitszeiten zwischen zehn und zwölf Stunden.

Im Übrigen wäre es auch verkürzt, die nachwachsenden Generationen wie die Generation Z als arbeitsunwillig abzustempeln. Die Generation Z zeigt sich nach bisherigen Befunden durchaus leistungsbereit, aber auch sicherheitsbedürftig, was nicht zuletzt auf ihre vielen Krisenerfahrungen zurückzuführen sein dürfte. Sie möchten aber auch Sinn an ihrer Arbeit erfahren, und stellt damit legitime Ansprüche: »Arbeit ist nicht mehr Lebensinhalt, Arbeit soll auch Spaß machen, Erfüllung bieten und adäquat bezahlt werden. Sofern genau diese Ansprüche erfüllt sind, ist die Gen Z motiviert, sich zu engagieren«²⁸. Unternehmer:innenseitig weckt das hohe Anforderungen, was wiederum das Potenzial erhöht, sich medienwirksam über die nachwachsenden Generationen zu beschweren, anstelle die eigenen Arbeitsbedingungen zu verbessern.

Einfacher scheint es daher zu sein, ein neoliberales Leistungsbild zu verbreiten, das auf (Wett)Kampf und (ungesundem) Ehrgeiz beruht, anstatt am Arbeitsplatz eine echte (!) Wohlfühlatmosphäre zu schaffen. Freilich agieren nicht alle Unternehmen wie beschrieben und erhöhen die Arbeitsverdichtung oder beklagen sich über leistungsschwache Beschäftigte. Tullius und Wolf gehen zudem davon aus, dass man es so nicht vereinfachen dürfe, dass ein omnipotenter Markt diktiert, wie und was Beschäftigte zu leisten haben, sondern dass Beschäftigte basierend auf dem Leistungsprinzip direkte Beteiligungsansprüche einfordern.²⁹ Das aber beißt sich doch auf den ersten Blick mit dem empirisch feststellbaren Sinken der Tarifbindung und der steigenden Zahl von Betrieben ohne Betriebsräte. Sich als Beschäftigte:r nicht allein für sich selbst stark zu machen, sondern auch für andere einzustehen, also Solidarität zu zeigen, sollte Leitmotiv für eine Tätigkeit im Betriebsrat sein, verträgt sich jedoch nicht mit einer neoliberalen Arbeitsmoral. Auf den zweiten Blick jedoch stehen die Befunde von Tullius und Wolf dazu nicht unbedingt im Widerspruch, legen sie doch den Schluss nahe, dass sich die Beteiligungsorientierung individualisiert und nicht mehr an das Kollektiv richtet. Hiermit wäre dann wieder dem Argument zu folgen, das diesen Abschnitt anleitet: Eine solche Individualisierung von Beteiligungsansprüchen kommt Unternehmen gerade recht; denn Partikularinteressen können einfacher befriedigt werden als solche Interessen, die sich aus dem Kollektiv herausbilden und mit dem Kollektiv erstritten werden.

Weiter dient die Zunahme sozialdarwinistischer Einstellungen als Indiz für eine Orientierung am neoliberalen Leistungsideal, das sich in Individualisierung, Partikularisierung und Ellenbogenmentalität äußert. Brettfeld und Kolleg:innen zeigen mittels einer repräsentativen Erhebung, dass die Aussage, der Stärkere müsse sich durchsetzen, im Jahr 2021 noch 11,8 Prozent Zustimmung erfahren hat, im Jahr 2022 jedoch schon von 23 Prozent der Befragten bejaht wurde³⁰. Auch die Rufe danach, die Wähler:innen der Rechtspopulist:innen würden sich mit Blick auf das neoliberale Programm der AfD doch selbst ins eigene Fleisch schneiden,³¹ sind nur dann gültiges Argument, wenn diese Wähler:innen nicht selbst das neoliberale Ideal teilen und davon ausgehen, letztlich davon profitieren zu können. Weiter zeigt die Mitte-Studie 2022/2023 bei Anhänger:innen der AfD hohe Werte im Sozialdarwinismus, geschlagen nur von Anhänger:innen der

28 Terstiege 2023: 120.

29 Tullius/Wolf 2016: 500.

30 Brettfeld et al. 2022: 74.

31 Minas et al. 2023.

FDP.³² Nicht zuletzt zeigt sich bei der nachwachsenden Generation der 18–34-Jährigen ein besonders hoher Zustimmungswert zu sozialdarwinistischen Aussagen im Gegensatz zu den älteren Bevölkerungsgruppen.³³ Nicht unbedingt vergleichbar, aber zumindest ein wenig ähnlich, ist auch der Befund von Bach und Kolleg:innen, dass 22 Prozent der Nicht-Mitglieder einer Gewerkschaft angeben, diese nicht zu brauchen, da sie sich bei Problemen am Arbeitsplatz selbst am besten helfen könnten.³⁴

Das erklärt zwar nicht allein die sinkende Tarifbindung, das sinkende Vorhandensein von Betriebsräten und den Verlust gewerkschaftlicher Macht. Es trägt aber einen Teil zur Erklärung bei und zeigt, dass das Argument dieses Abschnitts anscheinend Einzug in einen Teil der Gesellschaft erhalten hat. Geht damit auch die innerbetriebliche Solidarität in der Belegschaft verloren, ist logische Konsequenz die geringere Bereitschaft, sich zu solidarisieren und zu demokratisieren. Langfristig gesehen werden sich Unternehmen damit selbst schaden, denn was jetzt noch interessante Geschäftsmöglichkeit zu sein scheint, also auf Gewerkschaften und Betriebsräte zu verzichten, kann sich im schlechtesten Fall zu einer Beißer:innenmentalität in der Belegschaft entwickeln, die Teamarbeit und damit verbundene Produktivitätsgewinne vernichtet. Das muss letztlich auch das Argument sein, das Arbeitgeber:innen kommuniziert wird – denn ein gutes Argument ist letztlich nur eines, das an den Interessen der Seite andockt, die es überzeugen soll. Der Angriff auf die unternehmerische Autorität erfolgt damit auf eine subtile, vorgeblich an Kooperation interessierte Art und Weise.

2.3 Neue Aktive können nur durch ›alte‹ Aktive gewonnen werden

Dass neue Aktive nur durch vorhandene Aktive gewonnen werden können, ist eher Befund denn Behauptung. In einer Untersuchung zeige ich für Parteien auf, dass die Häufigkeit von aktiver Mitgliederwerbung die Zahl der gewonnenen Mitglieder erhöht.³⁵ Weiter zeigt sich für den gewerkschaftlichen Kontext, dass motivierte Mitgliederwerber:innen deutlich erfolgreicher in der Mitgliedergewinnung sind als solche, die geringer motiviert sind.³⁶ Was als triviale Erkenntnis anmuten mag, ist nichtsdestoweniger ein wichtiger Befund. Daher kommt Oerder auch zu dem Schluss, dass mit verbesserten Mitgliedergewinnungsstrategien, höherer Motivation und nicht zuletzt ausgeprägteren politischen Fertigkeiten Mitgliederverluste nicht nur gestoppt werden, »sondern gar umgekehrt werden [können]«³⁷.

Bei einer sinkenden Zahl an Gewerkschaftsmitgliedern, kurzfristige Schwankungen nicht berücksichtigt, bedeutet das in einem ersten Schluss, dass weniger Mitglieder mehr Gewinnungsarbeit machen müssen. Das ignoriert aber, dass längst nicht alle Gewerkschaftsmitglieder auch aktive Werber:innen sind; im Gegenteil, es dürften die wenigsten sein. Gewerkschaftliche *bottom-up*-Revitalisierung lässt sich damit auch

32 Zick/Mokros 2023: 74–75.

33 Zick/Mokros 2023: 76.

34 Bach et al. 2024: 129.

35 Jakobs 2021: 300.

36 Oerder 2015: 139.

37 Oerder 2015: 140.

erreichen, wenn der Anteil der Aktiven an der Gesamtmitgliedschaft gesteigert wird; selbiges gilt im Übrigen auch für politische Parteien.

Dass ein *Deep-Organizing*-Ansatz im Sinne der viel zu früh verstorbenen Jane McAlevey dabei hilfreich sein kann, zeigt auch Thiel.³⁸ Jedoch kann es in einem ersten Schritt genügen, dass überhaupt eine Ansprache zur Mitgliedergewinnung erfolgt. Wenn, wie Thiel im Anschluss an die Forschungsliteratur beschreibt, die Mitgliederverluste der Gewerkschaften auch als »soziale Repräsentationskrise zu lesen«³⁹ sind sowie die interne Legitimation der Gewerkschaften berührt wird und weiter festzustellen ist, dass Beschäftigte sich mehr innerbetriebliche Partizipation wünschen, die aber nicht unbedingt auf Gewerkschaften und Betriebsräte fokussiert ist, dann gilt es doch, zwei und zwei zusammenzuzählen und die Gewerkschaften als Beteiligungs- und Partizipationsräume zu gestalten. Nur damit können Gewerkschaften und Betriebsrät:innen selbst dem Wunsch nach innerbetrieblicher Partizipation Gestalt verleihen und im besten Fall den Unternehmen zuvorkommen. Wie genannt sind das jedoch nur *Folgeschritte*, die erst relevant werden können, wenn überhaupt eine Ansprache vonseiten der Aktiven erfolgt.

Die Gewerkschaften sind dabei organisational mitnichten untätig geblieben. Ob es um die Erhöhung materieller Anreize – zum Beispiel Streikgeld ab dem ersten Tag der Mitgliedschaft – oder um organisierte Mitgliedergewinnung im Rahmen von *Organizing*-Blitzen geht, es finden sich vielfältige Versuche, die gewerkschaftliche Ansprache zu verbessern und zu forcieren. Solche Instrumente dürfen jedoch keinen sporadischen *Happening*-Charakter annehmen, sondern müssen verstetigt werden, um unternehmerische Autokratie einzuhegen. Das heißt letztlich auch, dass Vertrauensleuten und gewerkschaftlich organisierten Betriebsrät:innen die Aufgabe zukommt, kontinuierliche Mitgliedergewinnung innerhalb des Betriebs zu leisten, freilich aber auch außerhalb des Betriebs. Nicht zuletzt kann unter Freund:innen und Bekannten besonders effektiv geworben werden, da hier das gegenseitige Vertrauen erwartungsgemäß hoch sein dürfte, was wiederum in Überzeugungsfähigkeit münden kann.⁴⁰

Insgesamt zeigt sich – und das weckt Hoffnung –, dass der nicht erfolgte Gewerkschaftsbeitritt bei Beschäftigten kein Ausdruck eines expliziten Dagegen-Seins sein muss. Bach und Kolleg:innen konstatieren dazu auf Basis einer empirischen Studie aus der Metall- und Elektroindustrie, »dass sich Beschäftigte nicht immer bewusst gegen eine Mitgliedschaft entscheiden, sondern es ihnen häufig an Kenntnissen oder Anknüpfungspunkten zu Gewerkschaften fehlt«⁴¹. Im Rahmen der Koalitionsfreiheit nach Art. 9 Abs. 3 GG gehört daher auch dazu, alle möglichen Mittel der Information über Gewerkschaften innerhalb und außerhalb der Betriebe zu nutzen. Kombiniert mit empirischen Erkenntnissen zur Parteimitgliedschaft, in denen häufiger Grund eines Nichtbeitritts die Aussage ist, nicht zum Beitritt gefragt worden zu sein,⁴² gehören damit Kommunikation, Information und Ansprache zu einem integrativen Prozess der Mitgliedergewinnung. Des Weiteren zeigt sich, dass Nicht-Mitglieder vor allem in

38 Thiel 2022: 478.

39 Thiel 2022: 17.

40 Siehe dazu Jakobs/Schwab 2023 sowie Schönbach 2022 und Nickerson 2021.

41 Bach et al. 2024: 127.

42 Siehe zum Beispiel eine empirische Untersuchung der SPD: Beck et al. 2022.

»Unternehmen ohne Tarifbindung und ohne Betriebsrat«⁴³ vorzufinden sind, was wenig verwunderlich ist. Im Gefolge der sinkenden Tarifbindung und sinkenden Zahlen von Unternehmen mit Betriebsrät:innen sollte das gewissermaßen den letzten Aufruf an die gewerkschaftlich Aktiven implizieren, jetzt die Aktivität in der Mitgliedergewinnung zu suchen und nicht auf einen eventuellen Kipppunkt zu warten, an dem Bemühungen zur Mitgliedergewinnung vergeblich werden. Hinzukommt freilich das Trittbrettfahrer:innenproblem, dass in tarifgebundenen Betrieben regelmäßig auch Nicht-Mitglieder der Gewerkschaften von Tarifverträgen profitieren. Zu begrüßen sind daher die Verhandlungsergebnisse der IGBCE aus dem Juni 2024, bei denen die Gewerkschaft freie Tage exklusiv für Gewerkschaftsmitglieder durchsetzen konnte.

Ob das nun für jedes Gewerkschaftsmitglied spannender Anreiz zur Mitgliedschaft ist, bleibt abzuwarten; es ist aber schon mal ein Schritt in die richtige Richtung. Beitrittsmotive sind dabei stets unterschiedlich. Bei Gewerkschaften dürfte es ähnlich sein:⁴⁴ Den einen ist vielleicht die Rechtsschutzversicherung als Satzungsleistung wichtig, den anderen sind höhere Entgelte und Sonderzahlungen wichtig, wieder anderen freie Tage und wieder anderen gemeinsame gelebte Solidarität – oder der Wunsch nach innergewerkschaftlichen Mitentscheidungsmöglichkeiten. Weiter lassen sich gemeinsamer Spaß an der gewerkschaftlichen Arbeit oder die Nutzung von Bildungsangeboten nennen. Was am Ende für den oder die Einzelne:n relevant ist, entscheiden diese selbst. Mitgliedergewinnung bedeutet daher immer auch Interessenorientierung am Gegenüber. Gute Gewinnungsgespräche leben nicht bloß davon, dass sie überhaupt stattfinden, sondern auch davon, dass sie am Gegenüber interessiert sind und dessen Interessen befriedigen. Für die Ansprache verschiedener Altersgruppen können dabei die Generationenstudien als Orientierungsmittel dienen.⁴⁵ Oberstes Prinzip bleibt hierzu: Mitgliedergewinnung ist Zuhören und nicht Zulabern!

Übrigens: Betrachtet man die bestehenden Gewerkschaftsmitglieder, so nennen 57 Prozent dieser als Beitrittsgrund den Gedanken, dass sich nur gemeinsam bessere Arbeitsbedingungen und höhere Löhne durchsetzen lassen; dem folgen 48 Prozent, die bei Arbeitskämpfen Streikgeld erhalten möchten und 40 Prozent, die angeben, von einer Betriebsrät:in oder einem Gewerkschaftsmitglied überzeugt worden zu sein. 30 Prozent geben den Beratungswunsch in rechtlichen Fragen an, 29 Prozent Unterstützung bei Umstrukturierungen und Betriebsschließungen und 28 Prozent sind Mitglied geworden, da ihre Kolleg:innen ebenfalls Gewerkschaftsmitglieder sind.⁴⁶ Nur acht Prozent geben an, eingetreten zu sein, weil die Arbeitsbedingungen zu schlecht gewesen sind.⁴⁷ Gerade die Zahl derjenigen, die aufgrund direkter Ansprache einer Gewerkschaft beigetreten sind, unterstützen also den Ausgangspunkt dieses Abschnitts. Jedoch ist bei solchen Befragungen immer Vorsicht angeraten: Was die bereits Beigetretenen zu ihrem Beitritt angeben, muss sich nicht mit den Motiven derjenigen decken, die eventuell beitreten wollen. Insgesamt ist aber mit Blick auf bisherige Befunde und auch älterer, aber

43 Bach 2024: 128.

44 Jakobs/Schwab 2023: 56.

45 Siehe zum Beispiel Klaffke 2021.

46 Bach et al. 2024: 132.

47 Bach et al. 2024: 132.

etablierter Modelle zu konstatieren,⁴⁸ dass es gerade die direkte Ansprache sein dürfte, die Mitgliedergewinne begünstigt.

Ergo: Gewerkschaften sind gut beraten, ihre Aktiven wertzuschätzen, ihnen Weiterbildung im Bereich der Mitgliedergewinnung anzubieten, sich ihre Schwierigkeiten und Probleme anzuhören und auf diese einzugehen. Bevor allzu lange über *Deep-Organizing* nachgedacht wird, sollte in einem ersten Schritt alles dafür getan werden, die Motivation bestehender Mitglieder zu erhöhen, sodass diese potenzielle Neumitglieder ansprechen und gewinnen.

2.4 Mitgliedergewinnung ist Kommunikation, Kommunikation ist Demokratie

Deliberative Demokratietheorien beschreiben Demokratien vor allem als Orte, in denen Diskurse stattfinden sollen und müssen, Aushandlung gefragt ist und jede:r Sprecher:in zu Wort kommen darf – um das einmal sehr verkürzt darzustellen. Wesentliches Element dieser Theorien ist Kommunikation. Wenn Mitgliedergewinnung auf (direkter) Kommunikation aufbaut, wenn *Organizing* letztlich kommunikative Bemühungen darstellt und wenn Solidarität nur über Kommunikation gelebt werden kann, dann äußert sich darin die alles überspannende Wichtigkeit der Kommunikation im demokratischen und betrieblichen Kontext; letzterer ist schließlich kein nach außen hin abgeschottetes Vakuum, sondern Teil des demokratischen Raumes und daher der Demokratie selbst. Das zeigt sich auch in Befunden von Kiess und Kolleg:innen, die eine Korrelation zwischen positiven Beteiligungserfahrungen und demokratischen Einstellungen nachweisen können: »Somit sind Betriebsräte und Gewerkschaften ein erster Schritt, aber kein Garant für demokratische Erfahrungen, wie unsere Analysen gezeigt haben. Es kommt immer darauf an, wie die rechtlich-institutionellen Möglichkeiten im Betrieb mit Leben gefüllt werden«⁴⁹.

Weiter verbringen vor allem Menschen in Vollzeitbeschäftigung die allermeiste Lebenszeit am Arbeitsplatz. Betriebe von der Demokratie abzukoppeln, ist letztlich weder möglich noch sinnvoll. Umso richtiger, dass der DGB-Referent:innenentwurf zum Betriebsverfassungsgesetzvorsieht,⁵⁰ in § 81 Abs. 5 BetrVG eine Demokratiezeit zu integrieren, in der »die Beschäftigten mindestens eine Stunde pro Woche von der Arbeit freizustellen sind, um ihre Beteiligungsrechte in den sie betreffenden Angelegenheiten im Betrieb wahrnehmen zu können«⁵¹. Eine solche Demokratiezeit, die demokratische Diskurse und offene Gesprächsformen integriert, dürfte auch der außerbetrieblichen Demokratie zugutekommen. Damit können auch die eingangs genannten Motive und Elemente der Demokratie vermittelt werden.

Im besten Fall bearbeitet das zudem die Kritik von Cubela nicht nur an McAlevy, sondern auch an *Organizing*-Bemühungen insgesamt: »...[W]enn ich auf die Nachhaltigkeit vieler gewerkschaftlicher Organizing-Projekte blicke, dann werden diese Erfahrungen schnell von Alltag, Zerfall der Aktivenkreise und Re-Individualisierung überla-

48 Zum Beispiel Verba et al. 1995.

49 Kiess et al. 2023: 47.

50 Allgaier et al. 2022.

51 Allgaier et al. 2022: 5.

gert«⁵². Die gesetzlich verpflichtende Demokratiezeit, die unter Zuhilfenahme der Koalitionsfreiheit nach Art. 9 Abs. 3 GG sicherlich auch gewerkschaftliche Anteile integrieren kann, mag hilfreiches Vehikel dazu sein, diese Nachhaltigkeit mit den Mitteln der Kommunikation und des Aushandelns vielleicht nicht vollständig zu gewährleisten, zumindest aber eine Chance für sie zu bieten. Das gilt freilich nur so lange, wie Unternehmen demokratische Bestrebungen nicht aktiv zu verhindern suchen. Wenn, wie in einer Studie von Behrens und Dribbusch, 42 Prozent der befragten hauptamtlichen Gewerkschafter:innen angeben, Fälle von Be- und Verhinderungen von Betriebsratswahlen zu kennen,⁵³ dann ist fraglich, ob Arbeitgeber:innen mit solch antidemokratischen Einstellungen bestrebt sind, eine eventuell gesetzlich verpflichtende Demokratiezeit auch tatsächlich in ihre Betriebe zu integrieren. Starke gewerkschaftliche Vertretung im Betrieb kann vielleicht einen Beitrag dazu leisten, dass Arbeitgeber:innen solche Be- und Verhinderungen unterlassen. Mindestens aber kann eine starke Gewerkschaft im Betrieb gemeinsam mit dem Betriebsrat solche Behinderungsversuche nach § 119 BetrVG auch strafrechtlich ahnden.

Der vorliegende Beitrag glaubt felsenfest daran, dass das wichtigste Mittel zur Stärkung der Gewerkschaften im Betrieb Kommunikation ist und bleibt und dass erst aus dieser Kommunikation heraus gelebte innerbetriebliche Demokratie der unternehmerischen Autokratie die Fußfesseln anlegt. Gewerkschaften müssen bei den Beschäftigten das Bewusstsein dafür erzeugen, dass (und warum) sie wichtig sind und dafür, dass Demokratie nicht an den Werkstoren Halt macht. Dazu zählt letztlich auch, die vorhandenen strafrechtlichen Sanktionsmittel einzusetzen, wenn Unternehmen Betriebsratswahlen und/oder gewerkschaftliche Tätigkeit im Betrieb verhindern wollen und damit offen demokratiefeindlich agieren.

3 Schlussbetrachtung

Die sinkende Tarifbindung und die abnehmende Zahl von Betrieben, die über einen Betriebsrat verfügen, sind alarmierende Anzeichen für eine Gesellschaft und Politik, die zunehmend die Interessen der Unternehmen über die der Beschäftigten stellt. Das Primat der Ökonomie scheint unantastbar, die Demokratie geschwächt. Wenn Unternehmer:innen mehr und mehr Angst davor haben, von rechtspopulistischen und rechtsradikalen Kräften ausgehebelt zu werden, dann sollten sie sich fragen, welchen Beitrag sie dazu geleistet haben. Unternehmen haben im Laufe der Zeit immer mehr Macht und Kontrolle über Arbeitsbedingungen erlangt, oft auf Kosten der Arbeitnehmer:innenrechte. Diese Entwicklung führte zu einer Demokratisierungsproblematik in Betrieben und zur Ausbreitung einer unternehmerischen Autokratie, die sich mit den rechtspopulistischen und rechtsradikalen Wünschen nach politischer Autokratie mehr und mehr deckt.⁵⁴

52 Cubela 2021: 121.

53 Behrens/Dribbusch 2020: 288.

54 Zu einer sehr fundierten Einschätzung rechtsradikaler Einflüsse in Betrieben und entsprechenden Gegenstrategien siehe Wenckebach 2024.

Der vorliegende Beitrag zeigt, dass die Stärke des Betriebsverfassungsgesetzes und die Effektivität der Betriebsräte erheblich durch die Stärke der Gewerkschaften beeinflusst werden. Ohne starke Gewerkschaften gibt es keine ausreichende Machtbasis für ernsthafte Verhandlungen und keine effektive Gegenkraft zu den unternehmerischen Interessen. Das beginnt mit den juristischen Regelungsgrenzen des Betriebsverfassungsgesetzes und endet mit dem Arbeitskampfverbot für Betriebsrät:innen, was durch das Wechselspiel aus Betriebsrat und Gewerkschaft auch wohlbegründet ist. Der Kampf um bessere Löhne und Arbeitsbedingungen kann aber damit auch nur erfolgreich sein, wenn und soweit eine starke gewerkschaftliche Vertretung im Betrieb existiert.

Die Historie und aktuelle Praxis verdeutlichen, dass Gewerkschaften und Betriebsrät:innen zusammenarbeiten müssen, um die Rechte der Beschäftigten nicht nur zu schützen, sondern zu erweitern und damit nicht zuletzt zu zeigen, dass Demokratie nicht vor den Werkstoren Halt machen kann und darf. Eine verstärkte Ansprache von potenziellen Mitgliedern, gekoppelt an moderne und attraktive Mitgliedschaftsangebote, stärkt die Gewerkschaftsbasis und motiviert neue Mitglieder, selbst aktiv zu werden. Das wiederum bildet das Fundament für wahre innerbetriebliche Mitbestimmung und Demokratie und damit den Gegenanker zur unternehmerischen Autokratie. Die Macht der Unternehmen kann nur durch eine starke und aktive gewerkschaftliche Basis geschmälert werden. Gewerkschaften müssen sich als zentrale Akteure der Demokratisierung der Betriebe etablieren und dafür bestehende wie potenzielle Mitglieder mobilisieren. Nur durch kollektives Handeln und entschlossenes Engagement kann eine gerechtere Arbeitswelt geschaffen werden, die die Interessen der Beschäftigten über die reinen Profitinteressen der Unternehmen stellt. Wirtschaftliche Notwendigkeiten und Zwänge geraten allzu schnell zu Killerphrasen, die die Gegenseite mundtot machen sollen, aber ohne echte Argumente oder Debatten auskommen.⁵⁵ Gerade das ist kein echter Diskurs, sondern unfaire Argumentation, der es sich entgegenzustellen lohnt. Die Demokratisierung der Betriebe ist kein Selbstzweck, sondern eine Notwendigkeit für die Sicherung von Arbeitnehmer:innenrechten und fairen Arbeitsbedingungen

Literatur

- Allgaier, Antonius/Bolte, Michael/Buschmann, Rudolf/Däubler, Wolfgang/Deinert, Olaf/Dohna, Verena zu/Eder, Isabel/Heilmann, Micha/Jerchel, Kerstin/Klapp, Micha/Klebe, Thomas/Wenckebach, Johanna (2022): Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert, Bund-Verlag.
- Bach, Helena/Fulda, Carolin/Vogel, Sandra (2024): Das Für und Wider einer Gewerkschaftsmitgliedschaft, IW-Trends. Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung 51, 1, S. 119–138.
- Bakker, Arnold B./Demerouti, Evangelia (2017): Job Demands-Resources Theory. Taking Stock and Looking Forward, *Journal of Occupational Health Psychology* 22, 3, S. 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.

55 Zu Strategien unfairer Rhetorik und Argumentation siehe Thiele 2006.

- Bakker, Arnold B./Demerouti, Evangelia (2007): The Job Demands-Resources Model. *State of the Art, Journal of Managerial Psychology* 22, 3, S. 309–328.
- Beck, Frederik/Keim, Tobias/Schlote, Sara (2022): Wie können wir neue Mitglieder gewinnen? Ergebnisse einer empirischen Studie, Eigenverlag SPD.
- Beckmann, Martin/Schmidt, Rudi/Syrovatka, Felix (2023): Editorial. *Tarifvertrag, PROKLA. Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft* 53, 211, S. 200–215. <https://doi.org/10.32387/prokla.v53i211.2059>.
- Behrens, Martin/Dribbusch, Heiner (2020): Umkämpfte Mitbestimmung. Ergebnisse der dritten WSI-Befragung zur Be- und Verhinderung von Betriebsratswahlen, *WSI-Mitteilungen* 73 4, S. 286–294. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2020-4-286>.
- Bispinck, Reinhard/Dribbusch, Heiner/Kestermann, Christian/Lesch, Hagen/Lübker, Malte/Schneider, Helena/Schröder, Christoph/Schulten, Thorsten/Vogel, Sandra (2020): Entwicklung des Tarifgeschehens vor und nach der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns, Bundesministerium für Arbeit und Soziales – Institut der deutschen Wirtschaft Köln – Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung.
- Brettfeld, Katrin/Endtricht, Rebecca/Farren, Diego/Fischer, Jannik/Kleinschnittger, Janosch/Wetzels, Peter (2022): Extremismusaffine Einstellungen in Deutschland. Entwicklungen seit 2021. Befunde aus den repräsentativen Befragungen der UHH, *MO-TRA Monitor*, S. 68–109.
- Brunsson, Nils (1989): *The organization of hypocrisy. Talk, decisions, and actions in organizations*, Wiley.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2024): *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Berichtsjahr 2022. Unfallverhütungsbericht Arbeit, Baua*.
- Cubela, Slave (2021): *Anger, Hope – Action? Organizing und soziale Kämpfe im Zeitalter des Zorns, Die Buchmacherei*.
- Decker, Oliver/Kiess, Johannes/Heller, Ayline/Brähler, Elmar (2024): *Die Leipziger Autoritarismus Studie 2024. Methoden, Ergebnisse und Langzeitverlauf*, in Decker, Oliver/Kiess, Johannes/Heller, Ayline/Brähler, Elmar (Hg.), *Vereint im Ressentiment. Autoritäre Dynamiken und rechtsextreme Einstellungen: Leipziger Autoritarismus Studie 2024*, Psychosozial-Verlag, S. 29–99.
- Dewey, John (1916): *Democracy and Education*, The Free Press.
- Drucker, Peter F. (2002): *Managing in the next society*, Butterworth-Heinemann.
- Ebbinghaus, Bernhard/Göbel, Claudia (2014): *Mitgliederrückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften*, in Schroeder, Wolfgang (Hg.), *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, Springer VS, S. 207–240.
- Greifenstein, Ralph/Kißler, Leo (2014): *Wen Betriebsräte repräsentieren. Sozialprofil von Interessenvertretungen und Belegschaftsstrukturen. Spiegelbild oder Zerrbild?* Edition Sigma.
- Hohendanner, Christian/Kohaut, Susanne (2024): 75 Jahre Tarifvertragsgesetz. Sind Branchentarife und betriebliche Mitbestimmung ein Auslaufmodell? *IAB*. <https://doi.org/10.48720/IAB.FOO.20240422.01>.
- Jakobs, Simon (2021): *Die Neumitgliederwerbung von SPD und CDU im Vergleich. Strategielose Mitgliederpartei oder überfordertes Ehrenamt?* Budrich.

- Jakobs, Simon/Schwab, Vincenz (2023): Mitgliederwerbung in und für Parteien. Ein Einblick in Theorie und Praxis, Springer VS.
- Jirjahn, Uwe/Smith, Stephen C. (2017): Nonunion Employee Representation. Theory and the German Experience with Mandated Works Councils, iZA – Institute of Labor Economics.
- Kehrbaum, Tom (2021): Zwischenmenschliche Bildung und politische Handlungsfähigkeit. Eine Theorie der Praxis gewerkschaftlicher Bildung, Wochenschau.
- Kelb, Berni (1974): Organisieren und organisiert werden. Vorschläge für Genossen links unten, Wagenbach.
- Kiess, Johannes/Wesser-Saalfank, Alina/Bose, Sophie/Schmidt, Andre/Brähler, Elmar/Decker, Oliver (2023): Arbeitswelt und Demokratie in Ostdeutschland. Erlebte Handlungsfähigkeit im Betrieb und (anti)demokratische Einstellungen, Otto-Brenner-Stiftung.
- Klaffke, Martin (Hg.) (2021): Generationen-Management, Springer Gabler.
- Lévesque, Christian/Murray, Gregor (2013): Gewerkschaftsmacht verstehen. Ressourcen und Fähigkeiten zur Erneuerung strategischen Handlungsvermögens, in Schmalz, Stefan/Dörre, Klaus (Hg.), Comeback der Gewerkschaften? Machtressourcen, innovative Praktiken, internationale Perspektiven, Campus, S. 39–55.
- Lewis, Kyle/Stronge, Will/Kellam, Jack/Kikuchi, Lukas/Schor, Juliet/Fan, Wen/Kelly, Orla/Gu, Guolin (2023): The Results are in. The UK's four-day week pilot, Autonomy.
- Meyer, Markus/Meinicke, Moritz/Schenkel, Antje (2023): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2022, in Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Baumgardt, Johanna/Meyer, Markus/Schröder, Helmut (Hg.), Fehlzeiten-Report 2023. Zeitenwende – Arbeit gesund gestalten, Springer, S. 435–520.
- Minas, Marius/Jakobs, Simon/Jun, Uwe (2023): Die programmatische Seite des Parteienwettbewerbs. Eine Analyse der Wahlprogramme und des Koalitionsvertrags 2021, in Jun, Uwe/Niedermayer, Oskar (Hg.), Die Parteien nach der Bundestagswahl 2021. Neueste Entwicklungen des Parteienwettbewerbs in Deutschland, Springer VS, S. 41–75.
- Nickerson, Raymond S. (2021): Argumentation. The Art of Persuasion, Cambridge University Press.
- Oerder, Katharina Sarah (2015): Die Bedeutung von Motivation und Politischen Fertigkeiten von ehrenamtlichen RecruiterInnen in Mitgliederorganisationen. Eine prädiktive Studie an Mitgliedern einer Industriegewerkschaft, Universität Bonn.
- Ott, Ida/Widler, Julia/Knecht, Michaela/Meier, Laurenz Linus (2021): Always on – Grenzen ziehen zwischen Arbeits- und Privatleben in der digitalisierten Arbeitswelt, in Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Meer, Matthias (Hg.), Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie, Springer, S. 217–232.
- Preis, Ulrich/Greiner, Stefan (2024): Arbeitsrecht. Kollektivarbeitsrecht. Lehrbuch für Studium und Praxis, Otto Schmidt.
- Schönbach, Klaus (2022): Verkaufen, Flirten, Führen. Persuasive Kommunikation – Ein Überblick, Springer VS.

- SPD/Bündnis90/Die Grünen/FDP (2021): Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Koalitionsvertrag/Koalitionsvertrag_2021-2025.pdf. Zuletzt aufgerufen am 04.04.2025.
- Terstiege, Meike (2023): Die DNA der Generation Z. Der direkte Weg in ihr Mindset, Hau-fe Group.
- Thiel, Marcel (2022): Wieder mächtig werden. Gewerkschaftliche Erneuerung durch bedingungsgebundene Tarifarbeit? Campus.
- Thiele, Michael (2006): Führen & Streiten, bvs bayerischer verlag für sprechwissenschaft.
- Tullius, Knut/Wolf, Harald (2016): Moderne Arbeitsmoral. Gerechtigkeits- und Rationalitätsansprüche von Erwerbstätigen heute, WSI-Mitteilungen, 69, 7, S. 493–502. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2016-7-493>.
- Van Deth, Jan W. (2009): Politische Partizipation, in Kaina, Viktoria//Römmele, Andrea (Hg.), Politische Soziologie. Ein Studienbuch, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 141–162.
- Verba, Sidney/Lehman Schlozman, Kay/Brady, Henry E. (1995): Voice and Equality. Civic Voluntarism in American Politics, University of Chicago Press.
- Wenckebach, Johanna (2024): Arbeitsrecht gegen Rassismus, in Gallner, Inken (Hg.), Jahrbuch des Arbeitsrechts. Dokumentation für das Jahr 2022, Erich Schmidt Verlag, S. 175–189.
- Wetzling, Frank/Habel, Maren (2021): Umgang mit Low Performern, C.H. Beck.
- Wiesendahl, Elmar (2006): Mitgliederparteien am Ende? Eine Kritik der Niedergangsdiskussion, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zachert, Ulrich (1979): Mitbestimmung ohne Gewerkschaften? Neueste Tendenzen der Einschränkung gewerkschaftlicher Rechte im Betrieb durch die Rechtsprechung, Gewerkschaftliche Monatshefte, 30, 6, S. 342–346.
- Zick, Andreas/Mokros, Nico (2023): Rechtsextreme Einstellungen in der Mitte, in Zick, Andreas/Küpper, Beate/Mokros, Nico (Hg.), Die distanzierte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2022/23, Dietz, S. 53–90.