

# Erneuerung aus der Defensive? Gewerkschaftliche Perspektiven der Tarifabweichung

Thomas Haipeter

In den 1990er Jahren wurde in der deutschen Gewerkschaftsforschung die Modernisierung der deutschen Gewerkschaften erstmals intensiver diskutiert. Die Gewerkschaften sollten die Krise offensiv angehen, die sich an wachsenden Mitgliederverlusten und abnehmender tariflicher Durchsetzungsmacht ablesen ließ. Die Forderungen nach Erneuerung haben in den letzten Jahren mit der Debatte um angelsächsische Konzepte des „Organizing“ einen neuen Schub erhalten. Umstritten ist bislang allerdings, inwieweit diese tatsächlich auf die Probleme deutscher Gewerkschaften anwendbar sind. Beispiele aus der betrieblichen Praxis von Tarifabweichungen illustrieren eine von mehreren Möglichkeiten, eine deutsche Variante der gewerkschaftlichen Erneuerung zu entwickeln.

## 1

### Einleitung

#### 1.1 RUFE NACH ERNEUERUNG

In der deutschen Gewerkschaftsforschung wurden in den 1990er Jahren vermehrt Rufe nach einer strategischen und organisatorischen Modernisierung der Gewerkschaften laut. Die konkreten Vorschläge reichten von der „Erweiterung des gewerkschaftlichen Mandats“ in Richtung Politik und Kultur (Negt 1989) über die „Konzentration auf Kernkompetenzen“ (Alemann 1999), die „Stärkung des Dienstleistungsprofils“ (Niedenhoff/Reiter 2000) bis hin zur Entwicklung von „Diskursgewerkschaften“ (Hoffmann et al. 1990) als Foren der offenen Diskussion unterschiedlicher Strategien und Wertmuster sowie von „Beteiligungsgewerkschaften“ (Morgenroth et al. 1994), in denen auch einfache Mitglieder ihre Interessen in die gewerkschaftliche Entscheidungsfindung einbringen können.

Rückblickend lässt sich feststellen, dass die in den 1990er Jahren entwickelten Vorschläge zur Erneuerung der Gewerkschaften – von einigen lokalen Initiativen abgesehen (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995) – weitgehend folgenlos geblieben sind. Von einer Ausweitung des gewerkschaftlichen Mandats oder einer Entwicklung zu Diskurs- oder Beteiligungsgewerkschaften konnte ebenso wenig die Rede sein wie von einer umfassenden Dienstleistungsoffensi-

ve. Warum haben sich die Gewerkschaften so resistent gegen die Modernisierungsvorschläge gezeigt? Ein erster Grund dafür waren mögliche Zielkonflikte insbesondere zwischen Beteiligung und Organisationsmacht. Die Rufe nach Diskurs und Mitgliederpartizipation schienen auf den ersten Blick unvereinbar mit dem Erhalt von Geschlossenheit und Kampfkraft, die für tarifpolitische Auseinandersetzungen unverzichtbar sind (Silvia 1999). Ein zweiter Grund bestand darin, dass Konzepte wie Beteiligung und Diskurs nicht von starken Akteuren in den Gewerkschaften propagiert wurden, was bei der zentralistischen Verfasstheit der Organisationen auch wenig überrascht (Lipset et al. 1962). Der dritte Grund schließlich war die recht starke institutionelle Verankerung der deutschen Gewerkschaften (Hassel 2007; Baccaro et al. 2003). Die darauf fußende institutionelle Macht hatte zur Folge, dass die schwindende Organisationsmacht in den Betrieben nicht unmittelbar zu einem Verlust tarifpolitischer Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften führte, sondern sich zunächst nur schleichend in Form eines langsamen Abbröckelns der Tarifbindung bemerkbar machte.

#### 1.2 NEUE IMPULSE DURCH ORGANIZING

Mit der Rezeption neuer Strategien des gewerkschaftlichen *Organizing* aus den USA und Großbritannien hat die Debatte um gewerkschaftliche Erneuerung in Deutschland neue Impulse erhalten. Der Begriff

*Organizing* kann sich sowohl eng auf einzelne Taktiken zur Revitalisierung der Gewerkschaften in den Betrieben als auch breit auf ein gewerkschaftliches Strukturmodell der Mobilisierung und Beteiligung von Mitgliedern und Ehrenamtlichen beziehen (Dribbusch 2008; Brinkmann et al. 2008). Je umfassender und kontinuierlicher Taktiken der Revitalisierung angewendet werden, umso mehr dürfte aus Kampagnen auch ein neues Gewerkschaftsmodell erwachsen. Nicht von ungefähr wird in der Literatur betont, dass ein *Comprehensive Campaigning* mit einer Kombination vieler Taktiken die größten Erfolge erzielt (Bronfenbrenner 1998) und dass im Zuge des *Organizing* das oligarchische Organisationsmodell der Gewerkschaften zugunsten beteiligungsorientierter Strukturen überwunden werden kann (Voss/Sherman 2000). Aber auch Gerechtigkeitsfragen und Konfliktorientierung gewerkschaftlicher Kampagnen werden als wichtige Erfolgsfaktoren betrachtet (Fletcher/Hurd 1998).

Im Einzelnen weisen die Taktiken eine Spannweite von der Kampagnenplanung und dem Einsatz professioneller Organizer – *Campaigning* – über die intensive Beteiligung der Beschäftigten in betrieblichen Organisationskomitees – *Rank and File Participation* – bis hin zur Bildung

Thomas Haipeter, Dr., Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen. Arbeitsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen, Industriosozilogie.  
e-mail: thomas.haipeter@uni-due.de

neuer Koalitionen mit sozialen Bewegungen – *Social Coalition Building* – auf (Frege 2000). Aus diesen Einzelelementen sind drei Gewerkschaftsmuster entwickelt worden (Dörre 2008): Die Kampagnengewerkschaft zeichnet sich durch die umfassende Anwendung von Kampagnentechniken aus, die Beteiligungsgewerkschaft durch die Einführung oder Erweiterung partizipativer Verfahren der Mitgliederbeteiligung und die Bewegungsgewerkschaft schließlich durch die Bildung neuer Bündnisse mit anderen gesellschaftlichen Akteuren und durch die Besetzung gesellschaftlicher Themen und Konflikte jenseits betrieblicher Wettbewerbs- und Beschäftigungsfragen.

Die Strategien des Organizing haben inzwischen Eingang in Organisationsstrukturen und Praktiken der deutschen Gewerkschaften gefunden. Mehrere Einzelgewerkschaften, darunter mit ver.di und der IG Metall auch die beiden mit Abstand größten, haben in ihren Zentralen spezielle Abteilungen eingerichtet, die sich auf die Mitgliedergewinnung und -beteiligung konzentrieren. Und auch an praktischen Beispielen für die Anwendung von Taktiken des Organizing mangelt es nicht (Dribbusch 2008; Greven/Schwetz 2008; Bormann 2007). Allerdings gilt es auch festzuhalten, dass bislang die praktische Anwendung nur in einem lokal oder betrieblich begrenzten Rahmen stattfindet. Von einem systematischen Übergang zu einem Organisationsmodell des Organizing kann bislang keine Rede sein.

Möglicherweise liegt die Ursache dafür in Problemen der Übertragbarkeit des Konzeptes. Organizing ist in angelsächsischen Ländern entwickelt worden, in denen die institutionelle Macht der Gewerkschaften gering, der Dezentralisierungsgrad der Arbeitsstandards hoch, die gewerkschaftliche Präsenz in den Betrieben umkämpft und die Haltung der Arbeitgeber oftmals feindlich ist. In der Literatur werden insbesondere vier Probleme der Übertragung hervorgehoben. Erstens wäre die starke Konfliktorientierung des Organizingansatzes kaum mit den sozialpartnerschaftlichen Beziehungsmustern des deutschen Modells verträglich, sodass sich dafür weder in den Gewerkschaftszentralen noch in den Betrieben stärkere Unterstützung fände (Frege/Kelly 2004; Behrens et al. 2003). Zweitens läge im deutschen dualen System der Interessenvertretung die Verantwortung für die Mitgliederrekrutierung

bei den Betriebsräten und nicht bei den Gewerkschaften, sodass die gewerkschaftlichen Einflussmöglichkeiten darauf begrenzt sind (Frege 2000). Drittens löse das Organizing mit seinem Fokus auf die Präsenz der Gewerkschaft im Unternehmen nicht das zentrale Problem deutscher Gewerkschaften, auf Arbeitnehmer zu treffen, die an Gewerkschaften nicht interessiert sind (Rehder 2008). Und viertens schließlich wären neue Koalitionen für die Gewerkschaften weniger aussichtsreich, weil soziale Bewegungen in Deutschland deutlich schwächer ausgeprägt sind als in den USA (Dörre 2008).

## 2

### Tarifabweichungen als Erneuerung

#### 2.1 FALLSTUDIEN IN DER CHEMISCHEN UND DER METALLINDUSTRIE

Als derzeit zwar nicht einziges, aber doch überaus wichtiges Beispiel einer „deutschen“ Variante der Revitalisierung gilt mehreren Autoren die in der Metallindustrie zu beobachtende Praxis, Verhandlungen zu Standortvereinbarungen mit neuen Formen der Mitgliederbeteiligung zu verbinden (Dörre 2008; Rehder 2008). Diese Einschätzung mutet auf den ersten Blick überraschend an, handelt es sich doch bei den in Rede stehenden Standortvereinbarungen um Tarifabweichungen, also um temporäre betriebliche Unterschreitungen der in den Flächentarifverträgen festgelegten Arbeitsstandards. Sie sind mithin Ausdruck einer Defensivlage und einer wachsenden Durchsetzungsschwäche der Gewerkschaften, die ihre Attraktivität für Mitglieder eher verringern als stärken dürfte (Behrens et al. 2003). Außerdem spielten für die Gewerkschaften beim Abschluss der entsprechenden flächentarifvertraglichen Regelungen, wie der Pforzheimer Vereinbarung in der Metallindustrie von 2004, organisationspolitische Perspektiven der Erneuerung wohl kaum eine größere Rolle; im Zentrum standen jeweils Probleme der Tarifbindung und teilweise auch politischer Druck von außen (so bei der bereits erwähnten Pforzheimer Vereinbarung). Zwar gab es Strategien der Mitgliederbeteiligung in der Metallindustrie im Zusammenhang mit betriebsbezogenen Tarifvereinbarungen schon länger, sie

blieben aber auf einzelne Tarifbezirke beschränkt (Schulz/Teichmüller 2001), hatten keine systematische Verbindung zur Tarifabweichung und fanden auch kaum Resonanz in der Forschung.

Die Voraussetzungen für gewerkschaftliche Erneuerungsbemühungen bei Tarifabweichungen sind also auf den ersten Blick schlecht. Vor diesem Hintergrund ist zu fragen, inwieweit mit Tarifabweichungen Ansatzpunkte für eine gewerkschaftliche Erneuerung verbunden sein können. Warum sollte es der Gewerkschaft gelingen, gerade in dieser für sie so problematischen Situation ihre „Input-Legitimation“ (Rehder 2008) zu stärken, statt von den Mitgliedern für ihre Unfähigkeit bestraft zu werden, die geltenden Arbeitsstandards zu garantieren? Und welche Reichweite der Erneuerung ist von dieser „Offensive in der Defensive“ realistisch zu erwarten?

Erste Antworten können aus den Ergebnissen eines Forschungsprojektes abgeleitet werden, das von der Hans-Böckler-Stiftung finanziert und vom Verfasser im letzten Jahr abgeschlossen wurde. Gegenstand des Forschungsprojektes war die Frage, welche Herausforderungen sich für Betriebsräte stellen, in deren Betrieben Tarifabweichungen verhandelt wurden. Wichtigster methodischer Pfeiler des Projekts waren 12 Fallstudien, von denen jeweils sechs in der Metallindustrie und der chemischen Industrie durchgeführt wurden. Die Fallbetriebe decken eine Bandbreite von Einzelbranchen von der Reifenherstellung in der chemischen Industrie bis zur Produktion von Baumaschinen in der Metallindustrie ab. Eine gewisse Verdichtung der Fälle findet sich bei Automobilzulieferern (6 der 12 Fälle), was mit dem besonderen Preis- und Kostendruck zu erklären ist, der in automobilen Wertschöpfungsketten Einzug gehalten hat. Die Betriebe weisen eine Größenspanne von gut 300 bis über 3.000 Beschäftigten auf und sind, abgesehen vom Fehlen kleinerer Betriebe, durchaus ähnlich verteilt wie die durchschnittlichen Anteile der entsprechenden Betriebsgrößen in den Branchen. Sie haben zudem ein Spektrum von Endherstellern, Zulieferern der ersten Stufe bis hin zu Zulieferern unterer Wertschöpfungsstufen. Im Rahmen der Fallstudien wurden Betriebsräte unterschiedlicher Ebenen, Management, Vertrauensleute (teilweise im Gruppeninterview) und gewerkschaftliche Betreuer der Betriebe befragt (zu den Methoden ausführlich Haipeter 2010).

Im Ergebnis der Analyse ließ sich aber ein prägender Einfluss von Faktoren wie der Betriebsgröße oder der Wertschöpfungsstufe der Betriebe auf die Unterschiede in der Mitbestimmungspraxis nicht nachweisen. Diese Unterschiede ergaben sich vielmehr aus den jeweiligen Strategien, mit denen die Betriebsräte und die Gewerkschaften in die Verhandlungen um Tarifabweichungen gingen. Diese waren auch zwischen den einzelnen Betrieben innerhalb der Branchen sehr gemischt – von eher kooperativen bis hin zu konfliktorientierten und auf erweiterte Mitbestimmungsmöglichkeiten drängenden Strategien. Sie entsprangen vor allem den bisherigen Mustern der Arbeitsbeziehungen, konnten aber auch tatsächlich ganz neue Elemente enthalten wie in Fällen, in denen vormals sozialpartnerschaftliche Arbeitsbeziehungen zerbrachen und in ein Konfliktmodell übergingen.

Mit Blick auf die Frage der gewerkschaftlichen Erneuerung aber ließen sich deutliche branchenbezogene Unterschiede feststellen. Der Vergleich zwischen den Branchen ist deshalb erhellend für die Frage nach den Erfolgsbedingungen gewerkschaftlicher Erneuerung bei Tarifabweichungen. Dies gilt umso mehr, als zunächst festzuhalten ist, dass die jeweilige gewerkschaftliche Koordinierungspraxis der Tarifabweichung in beiden Branchen starke Übereinstimmungen aufweist. In beiden Branchen war es in den Jahren 2004 und 2005 zu einem dramatischen Anstieg von Abweichungsvereinbarungen gekommen, und in beiden Branchen hatten die Gewerkschaften darauf mit der Entwicklung und Umsetzung von Koordinierungsregeln zum Umgang mit Tarifabweichungen reagiert. Die Koordinierungsregeln sahen jeweils vor, dass Abweichungswünsche den Zentralen zu melden sind, Verhandlungen von den Zentralen zu genehmigen sind und Verhandlungsergebnisse die Zustimmung durch die Zentralen erfordern. Auf diese Weise gelang es den Gewerkschaften, die Koordinierung von Umfang und Inhalt der Tarifabweichungen erkennbar zu verbessern (dazu Haipeter 2009; Haipeter 2010).

Darüber hinaus war auch kein nennenswerter Unterschied im materiellen Output der Tarifabweichungen – den konkreten Vereinbarungen – in den Untersuchungsbetrieben erkennbar. Die Qualität von materiellen Konzessionen der Beschäftigten und Gegenleistungen der Unternehmen unterschied sich im Vergleich

der Branchen nicht systematisch. In beiden Branchen waren Verbreitung und Höhe der Arbeitszeitverlängerung ziemlich deckungsgleich. Beim Entgelt bestand der einzige relevante Unterschied darin, dass in der Chemieindustrie Absenkungen der Monatsentgelte und in der Metallindustrie Absenkungen der Einmalzahlungen jeweils weiter verbreitet waren, was sich aus der Konstruktion der Öffnungsklauseln, konkret der Existenz des Entgeltkorridors in der chemischen Industrie, erklären lässt. Und bei den Gegenleistungen der Unternehmen waren sowohl die Beschäftigungssicherung durch Ausschluss betriebsbedingter Kündigungen als auch Investitions- oder Standortzusagen in beiden Branchen in ähnlicher Weise vertreten. Die Untersuchung erbrachte mithin einen eigentümlichen Befund: Es existieren offensichtlich zwischen den Branchen keine erkennbaren Unterschiede in den tarifpolitischen Ergebnissen der Verhandlungen zu Tarifabweichungen, wohl aber in ihren organisationspolitischen Konsequenzen. Woher rühren diese Unterschiede? Und warum führen sie nicht unmittelbar auch zu Unterschieden bei den materiellen Ergebnissen?

## 2.2 LEGITIMATIONSPROBLEME DER GEWERKSCHAFTEN

Zunächst einmal ist festzuhalten, dass in den Untersuchungsbetrieben beider Branchen in überraschender Durchgängigkeit Betriebsräte und Gewerkschaften ein gravierendes Legitimationsproblem hatten, als sie dem Wunsch der Unternehmensleitungen nach Tarifabweichungen entsprochen haben. Denn in allen Betrieben lehnte die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten Tarifabweichungen ab. Betriebsräte und Vertrauensleute haben diese Einschätzung in allen Fällen geäußert. Dieser Befund widerspricht der – in der Debatte um gesetzliche Öffnungsklauseln der Jahre 2004 und 2005 häufiger geäußerten – Annahme, dass sich die Beschäftigten im Zielkonflikt zwischen Beschäftigungssicherung und Wahrung der Entgeltnormen gegen die Tarifstandards entscheiden würden. In den untersuchten Betrieben zumindest war dies nicht der Fall. Die Beschäftigten haben im Gegenteil die Tarifabweichung als Verletzung der Verteilungsgerechtigkeit gedeutet. Verantwortlich dafür war das Empfinden, durch niedrige Tarifabschlüsse

seit Jahren auf einen gerechten Anteil am Produktivitätswachstum verzichtet zu haben. Die Tarifabweichung galt in diesem Zusammenhang als Symbol dafür, dass die Ungerechtigkeiten weiter zunehmen. Deshalb dominierte im Vorfeld der Verhandlungen die Kritik an Betriebsräten und Gewerkschaften, die für Verhandlungen plädierten. Einzig Sanierungsmotive in einer offensichtlichen betriebswirtschaftlichen Krise wurden als sinnvolle Begründungen für Verhandlungen anerkannt. Die Kritik an Tarifabweichungen wurde übrigens auch dann geäußert, wenn es sich um die erste Vereinbarung dieser Art im Betrieb handelte. Mit dem Abschluss von Folgevereinbarungen verstärkte sich allerdings die Kritik, weil damit immer weniger absehbar war, dass die Konzessionen der Beschäftigten temporären Charakter haben (Rehder 2006). In zwei Untersuchungsbetrieben wurden von den Interessenvertretungen Anträge der Unternehmensleitungen auf Folgevereinbarungen abgelehnt, weil sie diese gegenüber der Belegschaft nicht glaubten legitimieren zu können.

Für Gewerkschaften und Betriebsräte folgte aus den Legitimationsproblemen die Konsequenz, dass sie Methoden entwickeln mussten, mit deren Hilfe sie ihre Deutungsmuster verbreiten und die Beschäftigten auf ihre Seite ziehen konnten. Denn eines war den Interessenvertretungen klar: Ohne eine breite Legitimation des Verhandlungsweges und ohne zumindest symbolische Unterstützung ihrer Belegschaften hätten sie in den Verhandlungen mit der Unternehmensseite kaum Aussicht gehabt, eigene Verhandlungserfolge zu erzielen. Diese aber brauchten sie zur eigenen Legitimierung dringend, sei es in Form einer Abwehr bestimmter Unternehmensforderungen oder der Vereinbarung vorzeigbarer Gegenleistungen der Unternehmen.

## 2.3 STRATEGIEN DER EINBINDUNG DER BESCHÄFTIGTEN

Betriebsräte und Gewerkschaften haben in allen Fallbetrieben betont, dass die zentrale Strategie zur Überwindung der Legitimationsprobleme die Einbindung oder Beteiligung der Beschäftigten war. Es sei entscheidend gewesen, nicht einfach über die Köpfe der Beschäftigten hinweg zu verhandeln, sondern diese mitzunehmen auf den Weg der Tarifabweichung. Aller-

dings sind im Vergleich der Fälle starke Unterschiede hinsichtlich der Frage festzustellen, was eigentlich unter Einbindung und Beteiligung verstanden und wie diese praktiziert wurde. Insgesamt lassen sich drei Varianten der Einbindung unterscheiden: die Information, die Mobilisierung und die Partizipation der Beschäftigten an Entscheidungen.

## INFORMATION

Die Praxis einer möglichst umfassenden Information wurde in allen Betrieben angewendet; Information ist der gemeinsame Nenner aller Beteiligungsvarianten. Ein zentrales Forum dafür sind die Betriebsversammlungen, auf denen Betriebsräte und Gewerkschaften Informationen zu Hintergründen und Stand der Tarifabweichungen verbreiteten, sich aber auch gegenüber dem Management positionierten. Die Art der Positionierung war abhängig von den Verhandlungsstrategien. Bei sozialpartnerschaftlichen Verhandlungsmustern betonten Betriebsräte und Management gemeinsam die Notwendigkeit von Tarifabweichungen, bei konfliktorientierten Verhandlungsstrategien nutzten die Arbeitnehmervertreter die Betriebsversammlungen als Forum der Abgrenzung vom Management und der Demonstration der eigenen Kampfbereitschaft. Weitere Instrumente der Informationsvermittlung waren Flugblätter, schwarze Bretter, aber auch Abteilungsversammlungen und persönliche Gespräche vor Ort. Mit dieser Praxis der umfassenden Information konnte in allen Fällen vermieden werden, dass sich die Skepsis der Beschäftigten verfestigt oder sich sogar gegen die Interessenvertretungen entladen hätte. Denn mit den Informationen gelang es den Betriebsräten jeweils auch, ihre eigenen Deutungen erfolgreich zu verbreiten und dabei die Stimmungen der Beschäftigten aufzunehmen.

## MOBILISIERUNG

Doch in mehreren Fällen ging die Beteiligung auch weiter. Bei der Mobilisierung als zweiter Variante der Beteiligung wurden die Beschäftigten zu Demonstrationen aufgerufen. Dies war in fünf der untersuchten Betriebe der Fall. Die Demonstrationen hatten faktisch den Charakter kurzer Warnstreiks, wurden wegen der Friedenspflicht bei laufenden Tarifvereinbarungen aber nicht so bezeichnet, sondern als Aktionsta-

ge, Brotzeiten, Mitgliederversammlungen oder Ähnliches deklariert. Die Mobilisierung hat in allen Fällen großen Zuspruch erfahren. Die Beschäftigten zeigten eine überschüssige Streikmotivation und hätten die Demonstrationen gerne über den Rahmen hinaus ausgedehnt, der von den Interessenvertretungen jeweils vorgesehen war. Dennoch war die Wirkung der Aktionen groß. Denn mithilfe der Mobilisierung konnten Betriebsräte und Gewerkschaften die Kritik der Beschäftigten an der Tarifabweichung in eine symbolträchtige Unterstützung ihrer Verhandlungsposition umlenken. Die Kritik der Beschäftigten bezog sich fortan nicht mehr auf die Verhandlungen zur Tarifabweichung insgesamt, sondern nunmehr konkret auf die Forderungen des Managements, gegen die auf dem Verhandlungsweg angekämpft werden sollte. Dies erhöhte die Legitimation der Interessenvertretungen gegenüber den Beschäftigten und verbesserte zugleich ihre Position in den Verhandlungen. Es liegt auf der Hand, dass das Instrument der Mobilisierung jeweils eingebettet war in konfliktorientierte Verhandlungsstrategien der Interessenvertretungen. Für sozialpartnerschaftliche Strategien kam die Mobilisierung entweder gar nicht in Betracht, oder sie beschränkte sich auf sehr rudimentäre Formen wie das Aufhängen eines Plakates auf dem Werksgelände.

## PARTIZIPATION

Die Partizipation der Beschäftigten an Entscheidungen als dritte Variante der Beteiligung beruht schließlich darauf, die Beschäftigten in die Entscheidungsprozesse bei Verhandlungen durch Abstimmungen einzubeziehen. Anders als die Information war sie nicht primär auf die Verbreitung von Deutungsmustern im Top-Down-Verfahren gerichtet, und anders als die Mobilisierung erfolgte die Beteiligung nicht nur temporär und kurzfristig, sondern war fest an den Schlüsselstellen des Verhandlungsprozesses verankert. Entscheidungen zur Tarifabweichung erhielten eine demokratische Legitimation. Beteiligung durch Partizipation findet sich in fünf der Untersuchungsfälle, und alle diese Fälle sind in der Metallindustrie angesiedelt. Zur Abstimmung gestellt wurden dabei jeweils die Eröffnung von Verhandlungen, die Zusammensetzung von betrieblichen Tarifkommissionen sowie die Annahme des Verhandlungsergebnisses.

Ein gewichtiger Unterschied zwischen der Partizipation an Entscheidungen und den beiden anderen Beteiligungsformen ist die Abgrenzung von Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern der Gewerkschaft. Die Informationsarbeit wurde vor allem von den Betriebsräten – im Zusammenspiel mit den Vertrauensleuten, die jeweils ein Informationsscharnier zwischen Betriebsräten und Beschäftigten bildeten – geleistet, und sie kam allen Beschäftigten zugute. Die Mobilisierung wurde zumeist ebenfalls im Zusammenspiel von Betriebsräten und Vertrauensleuten organisiert und alle Beschäftigten der Betriebe konnten teilnehmen. Die Partizipation hingegen war eine originäre und selektive Beteiligungsstrategie der Gewerkschaft. Es war jeweils der gewerkschaftliche Verhandlungsführer, der die Abstimmungen zu Verhandlungen und zur Zusammensetzung der Tarifkommission organisierte, und es waren jeweils nur die Mitglieder der Gewerkschaft, die daran teilnehmen durften. Gewerkschaftsmitglieder wurden ausdrücklich privilegiert mit dem Argument, dass die Tarifverträge Leistungen der Gewerkschaft für ihre Mitglieder sind, und dass deshalb über die Veränderung von Tarifvertragsnormen nur von den Mitgliedern zu entscheiden ist. Damit verbunden war jeweils die ausdrückliche Aufforderung an die Nichtmitglieder, in die Gewerkschaft einzutreten, um ebenfalls an den Entscheidungsverfahren teilhaben zu können.

Dieses Vorgehen hatte eine deutliche und positive organisationspolitische Wirkung. In vier der fünf Fallbetriebe ließ sich eine zumindest leichte Zunahme des gewerkschaftlichen Organisationsgrades feststellen: Sei es, weil Mitgliederverluste ausgeglichen wurden, die vor Einführung dieser Verfahren wegen früherer Tarifabweichungen eingetreten waren, oder weil tatsächlich auch im Nettoeffekt der Organisationsgrad der Gewerkschaft gesteigert werden konnte. Das Potenzial für Verbesserungen hängt zudem vom bestehenden Organisationsgrad ab. Bei einem Organisationsgrad von 90 % sind Verbesserungen zwangsläufig kleinschrittig; umgekehrt konnte in einem der Untersuchungsfälle der Organisationsgrad aber auch von 20 % auf über 40 % mehr als verdoppelt und zugleich ein gewerkschaftlicher Vertrauenskörper gewählt und eingerichtet werden, den es vorher nicht gab. In diesem Fall wurde die Partizipation durch eine Mitgliederkampagne des gewerkschaftlichen

Betreuers ergänzt, der den Betrieb häufig besuchte und immer wieder durch die Produktionshalle ging und mit den Beschäftigten sprach. Aber auch in den anderen Fällen mit positiver Mitgliederwirkung haben Betriebsräte und Betreuer die Vorzüge der demokratischen Verfahren und der Teilhabe daran gegenüber den Beschäftigten immer wieder betont und zur Gewinnung von Mitgliedern genutzt.

Zu denkbaren Legitimationsverlusten der Betriebsräte gegenüber Nicht-Mitgliedern ist es dabei übrigens nicht gekommen, auch dort nicht, wo nur der kleinere Teil der Belegschaften überhaupt tarifgebunden war. Diese Konstellation lag in einem Fall vor, und gerade dort war die angesprochene Verdoppelung des gewerkschaftlichen Organisationsgrades zu beobachten. Das Argument, dass die Aushandlung von Tarifverträgen Sache der Gewerkschaft und damit auch ihrer Mitglieder sei, hat offensichtlich verfangen.

## 2.4 BRANCHENUNTERSCHIEDE

Damit ist auf eine wichtige Vorbedingung für die Unterschiede in der Praxis der Tarifabweichung zwischen den beiden Untersuchungsbranchen hingewiesen. Gerade der Status der Tarifabweichungen als Ergänzungstarifverträge in der Metallindustrie erleichtert die Umsetzung partizipativer Entscheidungsstrategien für die Gewerkschaft ungemein. Denn bei Aushandlung eines neuen Tarifvertrages ist klar, dass die Organisation des Prozesses in der Hand der Gewerkschaft liegt. Auch gibt es nur hier Tarifkommissionen, die von den Mitgliedern gewählt werden könnten. In der chemischen Industrie hingegen fehlen dafür wichtige Voraussetzungen, weil die Abweichungen als Betriebsvereinbarungen abgeschlossen werden. Zwar ist es durchaus vorstellbar, dass die Betriebsräte auch Betriebsvereinbarungen in ähnlicher Weise zur Wahl stellen. Dies taten sie zumindest in den untersuchten Betrieben aber nicht. Vielmehr behandelten sie Tarifabweichungen ganz entsprechend dem Muster eingespielter Stellvertreterverfahren. In diesem Rahmen erhoben sie zwar teilweise auch Stimmungsbilder auf Betriebsversammlungen und leiteten daraus Hinweise für ihr Handeln ab, doch fehlte diesen die Verbindlichkeit und die demokratische Qualität von offiziellen Abstimmungen. Partizipation an Entscheidungen musste in allen Fällen von der Gewerkschaft eingefordert werden.

Zweitens wurde unter den beiden Gewerkschaften der Untersuchungsbranchen nur in der IG Metall eine Strategie der betriebsnahen Tarifpolitik verfolgt und umgesetzt, deren ausdrückliches Ziel die Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht durch Mitgliederpartizipation in betriebsbezogenen Tarifaussinandersetzungen ist. Das Konzept der betriebsnahen Tarifpolitik hat, wie bereits angedeutet, zwar in der Gewerkschaft eine lange Tradition seit den 1960er Jahren (Achten 2007; Zoll 1981), Verbreitung über einzelne Regionen hinaus fand es aber erst mit den Tarifabweichungen und ihrer Koordinierungskrise der Jahre 2004 und 2005. In der Hoffnung auf Stärkung der betrieblichen Präsenz und Organisationsmacht wurden von der Gewerkschaft beteiligungsorientierte Verfahren in die Koordinierungsregeln zu Tarifabweichungen aufgenommen und damit als Instrument der Tarifpolitik zu einer offiziellen Strategie erhoben. In der IG BCE werden vergleichbare Konzepte derzeit nicht verfolgt. Zwar werden auch hier bei Tarifabweichungen Mitgliederversammlungen in den Betrieben von der Gewerkschaft organisiert, eine Beteiligungsorientierung im Sinne der Partizipation an Entscheidungen ist damit aber nicht verbunden.

Mit der betriebsnahen Tarifpolitik hat sich die Gewerkschaft in das Geschäft der Mitgliederrekrutierung eingemischt. Die Betriebsräte haben dies aber nicht als Eingriff in ihre Hoheitsrechte verstanden. Denn erstens herrschte bei ihnen ohnehin die Deutung vor, dass die Tarifabweichung Sache der Gewerkschaften ist, weil es um tarifliche Fragen geht, und dass man ohne die Ressourcen und die Unterstützung der Gewerkschaften in den Verhandlungen auf verlorenem Posten stünde. Dies gilt auch für die chemische Industrie. Dass dort die Abweichungen die Form von Betriebsvereinbarungen haben, hält die Betriebsräte nicht davon ab, sich als Juniorpartner bei den Verhandlungen zu definieren. Aus diesem Grund lehnen sie auch gesetzliche Öffnungsklauseln an den Gewerkschaften vorbei entschieden ab. Zudem nehmen die Betriebsräte eine Stärkung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht nicht etwa als Angriff auf die eigene Stellung wahr, sondern interpretieren diese vielmehr als willkommene Stärkung ihrer Position gegenüber dem Management und in Beziehung zu den Beschäftigten. Betriebsnahe Tarifpolitik gilt ihnen als Win-Win-Konstellation.

Warum hat die Partizipation bei Entscheidungen im Branchenvergleich zwar die genannten organisationspolitischen Konsequenzen, aber keine erkennbaren materiellen Konsequenzen für den Output an Vereinbarungen, der in den Verhandlungen erzielt wurde? Die Antwort dürfte darin zu suchen sein, dass sich die Verhandlungen selbst zwischen den Branchen kaum unterschieden. Zwar wird in der chemischen Industrie die Tarifabweichung als Betriebsvereinbarung verhandelt und liegt damit formal in den Händen der Betriebsparteien; faktisch aber sind Vertreter der Gewerkschaft – die Betreuer oder Tarifexperten der Zentrale – ebenso an den Verhandlungen beteiligt wie in der Metallindustrie. Und sie sind sicherlich in gleicher Weise verhandlungs- und sachkompetent. Dies in Verbindung mit dem Zustimmungsvorbehalt, den sich die Gewerkschaft auch hier für Tarifabweichungen sichern konnte, ist die für einen akzeptablen Output zentrale Bedingung. Und mit diesem akzeptablen Output können dann Gewerkschaften und Betriebsräte vor die Beschäftigten treten, ohne ihr Gesicht zu verlieren. Deshalb werden die Tarifabweichungen trotz der anfänglichen Skepsis von den Beschäftigten schließlich auch akzeptiert. Allerdings bietet der Output alleine offensichtlich zu wenig Grund, in die Gewerkschaft einzutreten.

# 3

## Konfliktorientierung und Demokratisierung als Ausgangspunkte gewerkschaftlicher Erneuerung

### 3.1 CHANCEN

Die Ergebnisse der Fallstudienanalyse im Branchenvergleich zeigen: Tarifabweichungen können der Ausgangspunkt für eine Revitalisierung der Gewerkschaften sein. Die tarifpolitische Defensive birgt für die Gewerkschaften Chancen einer Offensive durch Stärkung der eigenen Organisationsmacht. Dafür müssen allerdings zumindest zwei Voraussetzungen erfüllt sein. Die erste Voraussetzung lautet, dass die Gewerkschaften die Mitgliederrekrutierung als eine aktive Aufgabe betrachten. Denn die Betriebsräte sind alleine nicht in der Lage, die Verhandlungen über Tarifabweichungen zur Organisationsstärkung

der Gewerkschaft zu nutzen. Dazu bedarf es der gewerkschaftlichen Initiative. Und zweitens lohnt es für die Gewerkschaften – und auch für die Betriebsräte –, im Rahmen der Tarifabweichung konflikt- und vor allem beteiligungsorientierte Verhandlungsstrategien zu verfolgen. Konfliktorientierte Strategien lenken die Unzufriedenheit der Beschäftigten mit Tarifabweichungen in eine symbolträchtige Unterstützung im Kampf gegen Abweichungsforderungen des Managements um. Diese Strategien sind nicht neu, aber ihre Vorzüge treten bei Tarifabweichungen deutlich zutage. Noch wichtiger für die Perspektive der Erneuerung aber sind Strategien der Partizipation an Entscheidungen. Denn sie schaffen eine neue Legitimationsgrundlage für die Tarifabweichungen und die Gewerkschaften insgesamt durch demokratische Verfahren. Die Privilegierung der Mitglieder in diesen Verfahren verbessert die Mitglieder motivation und setzt neue Anreize für den Eintritt in die Gewerkschaft.

In diesem Sinne kann die betriebsnahe Tarifpolitik bei Tarifabweichungen durchaus als Instrument der gewerkschaftlichen Revitalisierung gedeutet werden. Die Distanz zu den angelsächsischen Varianten des Organizing ist geringer, als dies auf den ersten Blick möglicherweise scheint. Denn zum einen stellt auch beim Organizing die betriebliche Aushandlung von Tarifvereinbarungen ein entscheidendes Moment dar, sofern eine Gewerkschaft einmal die betriebliche Anerkennung errungen hat. Zum anderen spielen in der angelsächsischen Diskussion die Entwicklung von Konfliktstrategien sowie die Beteiligung der Mitglieder durchaus eine zentrale Rolle. Und schließlich lassen sich mit der Tarifabweichung auch die in der Organizing-Debatte betonten Gerechtigkeitsthemen in den Vordergrund rücken. Denn die Tarifabweichung wird von den Beschäftigten als ungerecht empfunden. Dies bietet für die Gewerkschaften die Chance, sich auf neue Weise als Kämpfer für Verteilungsgerechtigkeit zu profilieren.

### 3.2 EINWÄNDE

Auch die vier Einwände, die gegen eine Übertragung des Organizing auf den deutschen Institutionenkontext gemacht wurden, treffen auf die betriebsnahe Tarifpolitik kaum zu.

Erstens bedeuten Konfliktstrategien in Verhandlungen zur Tarifabweichungen

nicht automatisch die Aufgabe kooperativer Beziehungsmuster zwischen den Betriebsparteien. Dort, wo die Kooperation grundsätzlich funktioniert, bleiben die Konflikte lokal und singulär. Interessenvertretungen können in Tarifverhandlungen die Muskeln spielen lassen, ohne dass damit gleich die Gefahr einer Zerrüttung der Beziehungen verbunden wäre. Im Gegenteil, die Unternehmensleitungen haben mit ihren Forderungen nach Abweichungen ihrerseits schwere Geschütze aufgeföhren und zeigen sich deshalb in der Regel nicht überrascht, wenn Interessenvertretungen darauf mit Mobilisierung reagieren. Sie haben Konflikte billigend in Kauf genommen.

Zweitens scheidet die Revitalisierung nicht am Rekrutierungsmonopol der Betriebsräte. Diese geben das Monopol nämlich nur allzu gerne auf, wenn sie darin Vorteile erblicken. Und die Stärkung der Gewerkschaft werten sie in jeder Hinsicht als Vorteil für die eigene Positionierung gegenüber Management und Belegschaft.

Drittens richten sich die Strategien der Partizipation bei Entscheidungen direkt an die Beschäftigten; sie scheinen ein durchaus geeignetes Instrument, ein mögliches Desinteresse der Beschäftigten gegenüber Gewerkschaften zu bearbeiten. Die Bedeutung der Gewerkschaft als Kämpfer für die materiellen Interessen der Beschäftigten wird ebenso deutlich wie ihre Öffnung für die Artikulation individueller Interessen.

Der vierte Einwand schließlich bezog sich auf die Möglichkeiten der Koalitionsbildung mit sozialen Bewegungen. Dafür ist die Tarifabweichung in den untersuchten Betrieben zwar nicht genutzt worden, in anderen Fällen aber ist belegt, dass die Interessenvertretungen wirkungsvolle lokale Koalitionen mit politischen Akteuren zur Unterstützung ihrer Beschäftigungsziele bilden können (Greer 2007).

Mit Blick auf die Erneuerungsvorschläge der 1990er Jahre ist schließlich anzumerken, dass die betriebsnahe Tarifpolitik den scheinbaren Widerspruch zwischen Beteiligung und Kampfkraft aufbricht. Gerade die Beteiligung der Mitglieder erweist sich hier als zentrales Instrument einer Steigerung der gewerkschaftlichen Organisationsmacht. Schließlich hat die betriebsnahe Tarifpolitik einen weiteren Vorteil. Denn sie erfordert zunächst keine großen Organisationsreformen, die zu meist daran scheitern, dass es dafür in den Gewerkschaftsorganisationen keine tra-

genden Akteure gibt. Sie ist vielmehr zunächst auf das Kerngeschäft der Tarif- und Betriebspolitik beschränkt. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die damit verbundenen Anforderungen an eine kontinuierliche und kompetente Betreuung der Betriebe keinen Reformbedarf für die Gewerkschaftsorganisationen nach sich ziehen könnten oder würden.

### 3.3 GRENZEN

Tarifabweichungen als Revitalisierungsquelle sind allerdings in ihrer Reichweite begrenzt und für die Gewerkschaften auch keinesfalls unproblematisch. Verantwortlich dafür ist zunächst ihr häufig einmaliger Charakter. Sofern Tarifabweichungen in einem Betrieb nur einmal verhandelt werden, besteht die Gefahr, dass die Erfahrungen der Partizipation bei Entscheidungen mit der Zeit verblassen und die damit begründeten Organisationsanreize wieder verschwinden. Möglicherweise werden damit auch Ansprüche auf Demokratisierung geschaffen, die für die Gewerkschaft nur schwer rückholbar sind und die sie auch dann bedienen müssen, wenn es gar keine Tarifabweichungen zu verhandeln gibt. Was kann dann an ihre Stelle treten? Ein zweites Problem ist die relativ geringe Verbreitung der Tarifabweichung. Dies ist zwar auf der einen Seite ein eher positives Signal für die Bindekraft der Flächentarifverträge. Auf der anderen Seite aber bedeutet dies, dass Revitalisierung nur in den Betrieben potenziell stattfinden kann, in denen die Gewerkschaft auch unter den Druck einer Tarifabweichung kommt. Das trifft im Durchschnitt beider Untersuchungsbranchen nach den Zahlen von 2007 auf etwa jeden zehnten tarifgebundenen Betrieb zu. In allen anderen Betrieben müssen die Gewerkschaften auf dieses Instrument der Revitalisierung verzichten.

Wie könnten die Nachhaltigkeit und die Verbreitung der Revitalisierung erhöht werden? Ein möglicher Ansatzpunkt dafür wäre die Umwandlung der betriebsnahen Tarifpolitik in ein offensives Instrument, das nicht nur bei Tarifabweichungen zur Anwendung kommt, sondern zum Bestandteil der „normalen“ Tarifpolitik würde. Auf diese Weise könnte die betriebsnahe Tarifpolitik in allen tarifgebundenen Betrieben Anwendung finden. Und betriebliche Tarifaueinandersetzungen würden regelmäßig mit neuen Tarifrunden wiederkehren. Die Voraussetzung dafür wäre, dass in den Flächentarifverträgen

jeweils Regelungsthemen benannt werden, zu denen – betriebsbezogen, aber tarifvertraglich – Ergänzungsvereinbarungen abzuschließen sind. Dabei würde es sich dann nicht um Unterschreitungen von tariflichen Mindeststandards handeln, sondern um Ausgestaltungen tariflich definierter Standards. Ein Beispiel dafür sind betriebsbezogene Tarifverträge zu Langzeitkonten (dazu Haipeter/Lehndorff 2004), aber auch andere Arbeitszeit- und Entgeltthemen ließen sich dafür nutzen.

Freilich ist dabei das Spannungsverhältnis von Effektivität und Legitimität zu beachten, das *Weitbrecht* (1969) ausgemacht hat. Die Gewerkschaft wird durch die Beteiligung der Mitglieder an Entscheidungen gegenüber den Unternehmensleitungen weniger kompromissfähig.

In der Terminologie *Weitbrechts* tauscht die Gewerkschaft ihre Effektivität gegen einen Zuwachs an Legitimität ein. Allerdings ist dabei zu bedenken, dass Gewerkschaft und Betriebsräte die Zustimmung der Mitglieder als wichtiges Pfund in den Verhandlungen nutzen können. Die Verhandlungsteilnehmer haben jeweils betont, dass sie auf diese Weise Forderungen der Unternehmen sehr wirkungsvoll begegnen konnten.

Insgesamt ist festzuhalten: Eine offensiv betriebene betriebsnahe Tarifpolitik scheint ein möglicher Weg für die Erneuerung deutscher Gewerkschaften zu sein. Es gibt aber auch andere Wege, und die betriebsnahe Tarifpolitik ist kein Allheilmittel für alle Probleme, mit denen Gewerkschaften konfrontiert sind. Ihre

erfolgreiche Anwendung ist vor allem in den Betrieben zu erwarten, die noch zu den Kernbereichen des dualen Modells der industriellen Beziehungen gehören. Betriebe, in denen die Gewerkschaften nicht auf eine bestehende Organisationsmacht bauen können, müssten als Vorbedingung für erfolgreiche Verhandlungen erst gewerkschaftlich organisiert werden. Manchmal genügt dafür der Hinweis an Betriebsräte und Unternehmensleitungen, dass ohne Aufbau einer gewerkschaftlichen Organisationsmacht keine Tarifabweichung zu haben ist. Wo allerdings die Unternehmen gewerkschaftsfeindlich und repressiv verfahren, dürfte dieses Argument nicht verfangen. Hier scheint eine engere Anlehnung an die angelsächsischen Taktiken des Organizing sinnvoll.

## LITERATUR

**Achten, U.** (2007): Flächentarifvertrag und betriebsnahe Tarifpolitik. Vom Anfang der Bundesrepublik bis in die 1990er Jahre, Hamburg

**Alemann, U. von** (1999): Das deutsche Gewerkschaftsmodell auf dem Prüfstand. Alte Herausforderungen und neue Herausforderungen, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 12, S. 727–731

**Baccaro, L./Hamann, K./Turner, L.** (2003): The Politics of labour Movement Revitalisation: The Need for a Revitalised Perspective, in: European Journal of Industrial Relations 1, S. 119–133

**Behrens, M./Fichter, M./Frege, C.** (2003): Unions in Germany: Regaining the Initiative?, in: European Journal of Industrial Relations 1, S. 25–42

**Bormann, S.** (2007): Angriff auf die Mitbestimmung. Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte – der Fall Schlecker, Berlin

**Brinkmann, U./Choi, H.-L./Detje, R./Dörre, K./Holst, H./Karakayali, S./Schmalstieg, C.** (2008): Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms, Wiesbaden

**Bronfenbrenner, K.** (1998): It Takes More than House Calls: Organizing to Win with a Comprehensive Union-Building Strategy, in: Bronfenbrenner, K./Friedman, S./Hurd, R.W./Oswald, R.A./Seeber, R.L. (Hrsg.): Organizing to Win. New Research on Union Strategies, Ithaca, New York, S. 19–36

**Bundesmann-Jansen, J./Frerichs, J.** (1995): Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation, Münster

**Dörre, K.** (2008): Strategische Wahl der Gewerkschaften – Erneuerung durch Organizing?, in: WSI-Mitteilungen 1, S. 3–10

**Dribbusch, H.** (2008): Organizing in der Fläche: Die ver.di/SEIU-Kampagne im Hamburger Bewachungsgewerbe, in: WSI-Mitteilungen 1, S. 18–24

**Fletcher, B./Hurd, R.W.** (1998): Beyond the Organizing Model: The Transformation Process in Local Unions, in: Bronfenbrenner, K./Friedman, S./Hurd, R. W./Oswald, R. A./Seeber, R. L. (Hrsg.): Organizing to Win. New Research on Union Strategies, Ithaca, New York, S. 37–53

**Frege, C.** (2000): Gewerkschaftsreformen in den USA. Eine kritische Analyse des „Organisierungsmodells“, in: Industrielle Beziehungen 3, S. 260–280

**Frege, C./Kelly, J.** (2004): Conclusions: Varieties of Unionism, in: Frege, C./Kelly, J. (Hrsg.): Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy, Oxford, S. 181–196

**Greer, I.** (2007): Special Interests and Public Goods: Organized Labor's Coalition Politics in Hamburg and Seattle, in: Turner, L./Cornfield, D.B. (Hrsg.): Labor in the New Urban Battlegrounds, Ithaca, New York, S. 193–210

**Greven, T./Schwetz, W.** (2008): Transnationale Lernprozesse – Erfahrungen mit der grenzüberschreitenden Verbreitung gewerkschaftlicher Strategien, in: WSI-Mitteilungen 1, S. 25–30

**Haipeter, T.** (2009): Tarifregulierung zwischen Fläche und Betrieb: Koordinierung und Praxis in der Chemie- und der Metallindustrie, in: WSI-Mitteilungen 4, S. 185–192

**Haipeter, T.** (2010): Betriebsräte als neue Tarifakteure. Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen, Berlin (im Erscheinen)

**Haipeter, T./Lehndorff, S.** (2004): Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte: Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung, Berlin

**Hassel, A.** (2007): The Curse of Institutional Security: The Erosion of German Trade Unionism, in: Industrielle Beziehungen 2, S. 176–191

**Hoffmann, J./Hoffmann, R./Mückenberger, U./Lange, D.** (1990): Jenseits der Beschlusslage. Gewerkschaft als Zukunftswerkstatt, Köln

- Lipset, S. M./Trow, M./Coleman, J.** (1962): *Union Democracy. What Makes Democracy Work in Labor Unions and Other Organizations?*, Garden City, New York
- Morgenroth, C./Niemeyer, E./Hollmann, R.** (1994): *Realistische Utopien: Beteiligungsgewerkschaft als Zukunftsperspektive*, Köln
- Negt, O.** (1989): *Die Herausforderung der Gewerkschaften – Plädoyers für die Erweiterung ihres politischen und kulturellen Mandats*, Frankfurt, New York
- Niedenhoff, H.-U./Reiter, S.** (2000): *Kompetenzlücken. Gewerkschaften 2000 und die neuen Herausforderungen*, in: *IW-Gewerkschaftsreport 3*, S. 26–38
- Rehder, B.** (2006): *Legitimitätsdefizite des Co-Managements. Betriebliche Bündnisse für Arbeit als Konfliktfeld zwischen Arbeitnehmern und betrieblicher Interessenvertretung*, in: *Zeitschrift für Soziologie 3*, S. 227–242
- Rehder, B.** (2008): *Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse*, in: *Berliner Journal für Soziologie 3*, S. 432–456
- Schulz, H./Teichmüller, F.** (2001): *Betriebsnahe Tarifpolitik. Die IG Metall stärken – den Flächentarifvertrag verteidigen*, in: Wagner, H. (Hrsg.): *Interventionen wider den Zeitgeist. Für eine emanzipatorische Gewerkschaftspolitik im 21. Jahrhundert*, Hamburg, S. 188–202
- Silvia, S. J.** (1999): *Every Which Way but Loose: German Industrial Relations since 1980*, in: Martin, A./Ross, G. (Hrsg.): *The Brave New World of European Labour. European Trade Unions at the Millenium*, New York, Oxford, S. 75–124
- Voss, K./Sherman, R.** (2000): *Breaking the Iron law of Oligarchy: Union Revitalisation in the American Labor Movement*, in: *American Journal of Sociology 2*, S. 303–349
- Weitbrecht, H.** (1969): *Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie*, Berlin
- Zoll, R.** (1981): *Partizipation oder Delegation. Gewerkschaftliche Betriebspolitik in Italien und in der Bundesrepublik Deutschland*, Frankfurt