

Mehr als ein halbes Jahrzehnt nach der Gründung der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft – ver.di – ist es an der Zeit, eine Zwischenbilanz auf empirischer Basis zu ziehen. Welche der ursprünglich recht optimistisch formulierten Erwartungen sind eingetroffen, welche Hoffnungen haben sich (zumindest bisher) nicht erfüllt? Und wie sehen die mittel- und langfristigen Entwicklungsperspektiven dieser neuartigen „Multibranchengewerkschaft“ aus? Zusammenschlüsse unterschiedlicher Organisationen (unter anderem von Unternehmen) scheitern erstaunlich häufig. Daher stellt sich die Frage: Sind Fusionen wie ver.di tatsächlich die richtige Antwort auf die Krise der Gewerkschaften oder schaffen sie neue Probleme?

## 1

### Einleitung

Die ver.di-Gründung im Frühjahr 2001 markiert den vorläufigen Endpunkt einer Veränderung der Gewerkschaftsstrukturen, deren Ausmaß und Konsequenzen als einmalig für die Bundesrepublik zu bezeichnen sind: Nach einer jahrzehntelangen Phase weitgehender organisatorischer Stabilität, die sich von Entwicklungen in vergleichbaren Ländern (Waddington 2005) deutlich unterscheidet, halbiert sich innerhalb weniger Jahre (1995–2001) die Zahl der DGB-Mitgliedsgewerkschaften von 16 auf acht. Zugleich verliert das seit der Rekonstruktionsphase nach dem Zweiten Weltkrieg vorherrschende gewerkschaftliche Industrieverbandsprinzip („ein Betrieb, eine Gewerkschaft“) in wichtigen Sektoren seine Dominanz und wird von dem der „Multibranchengewerkschaft“ abgelöst (Abbildung 1), wodurch neue, nicht-intendierte Probleme entstehen.

Im Mittelpunkt dieser drastischen Veränderungen steht ver.di, die in mehrfacher Hinsicht ein Experiment darstellt, unter anderem

- als *mega merger* von nicht nur zwei, sondern insgesamt fünf vormals unabhängigen Einzelgewerkschaften (DAG, DPG, HBV, IG Medien, ÖTV) und damit als größter Zusammenschluss in der Geschichte der deutschen Gewerkschaftsbewegung (Abbildung 1),
- als umfassende Gewerkschaft der privaten und öffentlichen Dienstleistungssektoren mit entsprechend heterogenen Organisationsstrukturen und Interessenlagen,
- durch den Charakter eines Zusammenschlusses gleichberechtigter Partner zu ei-

ner neuen Organisation (*merger*), trotz erheblicher Größenunterschiede, anstatt der Übernahme (*acquisition*) einer kleineren durch eine größere Organisation (wie u. a. bei der Gewerkschaft Textil-Bekleidung oder der Gewerkschaft Holz und Kunststoff durch die IG Metall),

- durch den Übergang vom Prinzip des Industrieverbandes zu dem der Multibranchengewerkschaft,
- durch die Entscheidung für die Matrixstruktur („Einheit in der Vielfalt“) als einer für Gewerkschaften ungewöhnlichen Organisationsform.

Wir behandeln im Folgenden zentrale Probleme der aktuellen und zukünftigen Entwicklung. Im Mittelpunkt steht zunächst die *Mitgliederentwicklung*, da diese für die Ressourcenausstattung der neuen Organisation wesentlich ist (Abschnitt 2). Die gewählte Matrixstruktur als mehrdimensionales Prinzip soll die *Zielerreichung* im Sinne einer optimalen Vertretung der Mitgliederinteressen garantieren, führt aber zu vielfältigen Friktionen (Abschnitt 3). Die Programmdiskussion wird trotz ihrer großen Bedeutung für die Zielformulierung und -erreicherung erst recht spät und zögerlich geführt (Abschnitt 4). Anschließend werden Indikatoren für Erfolg oder Scheitern von Zusammenschlüssen entwickelt und diskutiert (Abschnitt 5). Schließlich werden die möglichen Konsequenzen der zunehmenden Konkurrenz zwischen Gewerkschaften beschrieben (Abschnitt 6).

In Anbetracht der Tatsache, dass wir nach wie vor über keine Theorie der Gewerkschaftszusammenschlüsse (und ihrer mittel- und langfristigen Konsequenzen) verfügen (Chaison 2004), machen wir zahlreiche Anleihen bei verschiedenen Organisationstheorien (Kieser 2002). Diese Vor-

gehensweise ist nicht die einzig mögliche, hat sich aber bei unserer Fragestellung als realistisch erwiesen (Keller 2004; 2005). Ver.di war schon mehrfach Gegenstand der Analyse durch externe Beobachter (Keller 2001; Müller et al. 2002; Waddington et al. 2005; Waddington 2005). Während diese Beiträge vor allem die Entwicklung bis zum offiziellen Zusammenschluss beschreiben, werden wir im Folgenden ausschließlich die Phasen *nach* dem Zusammenschluss behandeln, deren Bedeutung für Gelingen oder Scheitern des Gesamtprojekts zumeist deutlich unterschätzt wird (*ex ante-versus ex post*-Perspektive). Im Mittelpunkt stehen nicht die diversen Gründe für Zusammenschlüsse, sondern deren Ergebnisse und Konsequenzen.

## 2

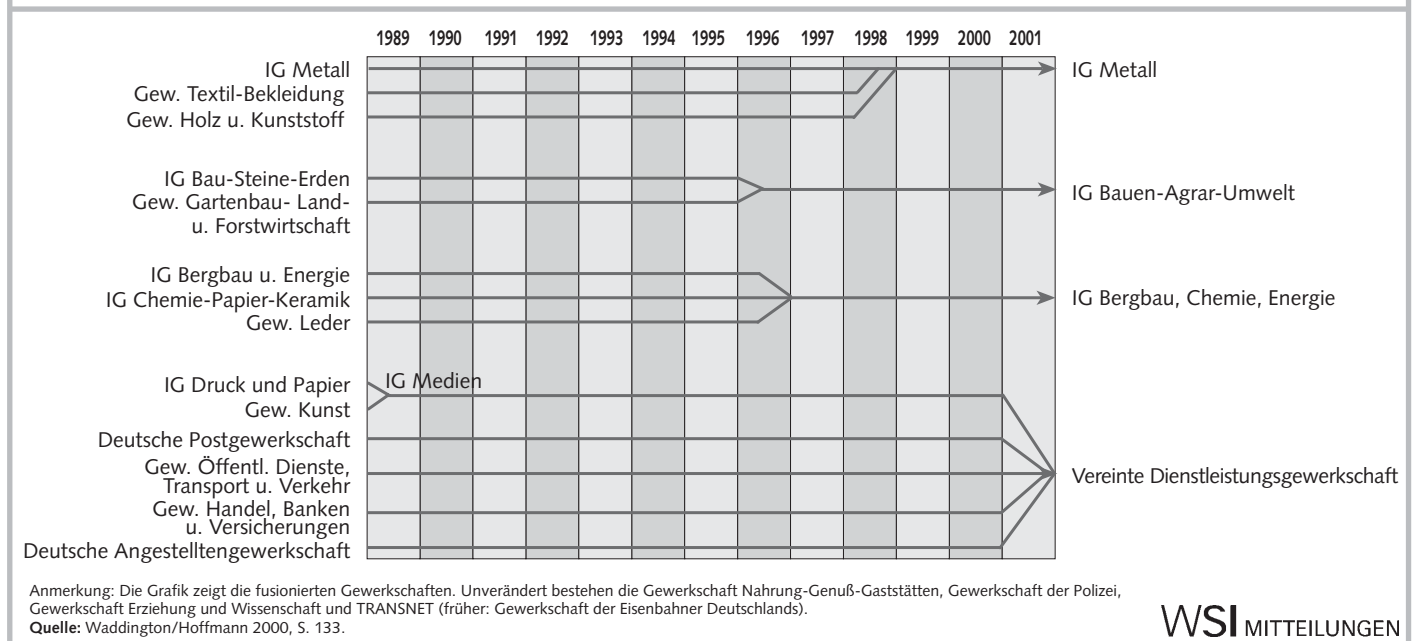
### Mitgliederentwicklung

#### 2.1 AKTUELLE TRENDS

Die Entwicklung der Mitgliederzahlen ist von zentraler Bedeutung, weil Gewerkschaften als Verbände mit freiwilliger Mitgliedschaft ihre Aktivitäten aus den laufenden Beitragseinnahmen finanzieren müssen. Mit anderen Worten: Der Umfang der materiellen Ressourcen, die für die Interessenvertretung bzw. Zielerreichung zur

**Berndt Keller, Prof. Dr., lehrt Arbeits- und Sozialpolitik an der Universität Konstanz. Arbeitsschwerpunkte: Arbeitspolitik des öffentlichen Sektors, Folgeprobleme der europäischen Integration, Flexicurity, Zusammenschlüsse von Gewerkschaften. e-mail: Berndt.Karl.Keller@uni-konstanz.de**

**Abb. 1: Zusammenschlüsse von DGB-Gewerkschaften**



WSI MITTEILUNGEN

Verfügung stehen (Pfeffer/Salancik 2003), hängt entscheidend von der Mitgliederzahl ab.

Die bisherige Entwicklung kann nur als dramatisch bezeichnet werden: Ver.di hat in dem Jahr fünf nach der Gründung ca. 20 % ihrer Mitglieder verloren. Die in frühen Phasen in offiziellen „Konsenspapieren“ (u. a. Ideenskizze, Politische Plattform, Eckpunkte des Zielprogramms) mehrfach artikulierte Hoffnung, mit dem Zusammenschluss die in den gesamten 1990er Jahren bei allen Mitgliedsgewerkschaften rückläufige Entwicklung stoppen, wenn nicht sogar umdrehen zu können, hat sich als unrealistisch erwiesen. Indizien für eine (baldige) Umkehr dieses inzwischen langfristigen Trends sind derzeit nicht auszumachen.

Die in *Tabelle 1* vorgestellten Daten zur Mitgliederentwicklung sind hochgradig aggregiert und daher noch wenig aussagekräftig. Insbesondere enthalten sie keine Informationen über Fluktuation im Sinne von Ein- und Austritten, Differenzen zwischen Regionen/Landesbezirken, unterschiedliche Entwicklungen zwischen Fachbereichen, Veränderungen der Altersstruktur der Mitglieder.

Bei einer weniger aggregierten Analyse ergeben sich folgende Befunde, bei denen Strategien der organisatorischen Gegensteuerung ansetzen müssten:

– Die Eintritte, die durchaus in nicht geringer Zahl zu verzeichnen sind, können

die Austritte bei Weitem nicht kompensieren, sodass sich nach wie vor eine erhebliche negative Nettodifferenz ergibt. Es besteht also nicht nur das bekannte Problem der Rekrutierung neuer Mitglieder, sondern vor allem auch die weniger zur Kenntnis genommene Schwierigkeit, vorhandene Mitglieder an die Gewerkschaft zu binden. Die Fluktuation der Mitglieder ist offensichtlich erheblich, und die für den Organisationsbestand notwendige Sicherung ihrer Loyalität (im Sinne von Hirschman 1974) gelingt nur unzureichend.

– Mitgliederverluste treten in sämtlichen Landesbezirken auf; sie sind überdurchschnittlich hoch in denen der neuen Bundesländer (vor allem Sachsen/Sachsen-Anhalt/Thüringen, Berlin-Brandenburg sowie Nord).

– Bei den Fachbereichen ergibt sich ebenfalls eine ungleiche Verteilung der Verluste, die überall zu verzeichnen sind; überdurchschnittlich betroffen sind Bund und Länder, Gemeinden, Kunst-Kultur-Medi-

en-Druck, Finanzdienstleistungen, Verkehr sowie Handel, also sowohl Bereiche mit deutlichen Beschäftigungsverlusten als auch andere.

– In Bezug auf die Altersstruktur sind auffällig die sehr geringe – und nach wie vor sinkende – Zahl junger Mitglieder (bis 27 Jahre) sowie die deutlich rückläufige Zahl der Mitglieder mittlerer Jahrgänge (vor allem 28–39 Jahre, aber auch 40–49 Jahre); die Zahl der über 65-jährigen Mitglieder bleibt nahezu konstant, allerdings steigt aufgrund der Verluste ihr Anteil an allen Mitgliedern. Das Durchschnittsalter sinkt also nicht, was zur Sicherung des organisatorischen Überlebens notwendig wäre, sondern es steigt sogar; insofern besteht mittel- und langfristige ein erhebliches „demografisches“ Problem.

– Der Anteil der weiblichen Mitglieder beträgt nahezu 50 %, was für Gewerkschaften eine ungewöhnlich hohe Quote ist. Ver.di betreibt eine institutionalisierte Politik des Gender Mainstreaming.

**Tabelle 1: Mitgliederentwicklung von ver.di (2001\*–2006)**

Jahr	Gesamt	Veränderung – in % –	Index 2001 = 100
2001	2.806.496	–	100,0
2002	2.740.123	–2,4	97,6
2003	2.614.094	–4,6	93,1
2004	2.464.510	–5,7	87,8
2005	2.359.392	–4,3	84,1
2006	2.280.000*	–4,3	81,2

\* gegründet  
Zahlen jeweils zum Stichtag 31.12.

Quelle: DGB, Mitgliederstatistik; Berechnungen des Autors.

WSI MITTEILUNGEN

Insgesamt gelingt es nicht, das seit Langem vorhandene Problem zu lösen, die Mitglieder an die Beschäftigtenstrukturen der eigenen Organisations- bzw. Zuständigkeitsbereiche anzugleichen. Diese auch für andere Gewerkschaften gegebene Schwierigkeit (Ebbinghaus 2003) besteht für ver.di als Gewerkschaft der insgesamt schwach organisierten Dienstleistungssektoren in besonderem Maße. Last but not least kann der Mitgliederrückgang die faktische Streikfähigkeit in einzelnen Fachbereichen und/oder Tarifbezirken beeinträchtigen.

## 2.2 MAßNAHMEN

Was ist zu tun in Anbetracht der skizzierten Entwicklung, die nicht mehr unter der Rubrik „fusionsbedingte Mitgliedereinträge“ zu verbuchen ist? Traditionell waren im Rahmen der „dualen“ Arbeitsbeziehungen der Bundesrepublik Betriebs- und Personalräte für die Werbung neuer Mitglieder zuständig, sodass die Gewerkschaften sich kaum aktiv um die Lösung dieses für sie zentralen Problems kümmern mussten. Mit der Zunahme der „mitbestimmungsfreien Zonen“ (gerade in den privaten Dienstleistungssektoren) sowie der Abnahme der Organisationsgrade von Betriebsräten (vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen) funktioniert diese vormals etablierte Arbeitsteilung zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Interessenvertretung immer weniger (Behrens 2005).<sup>1</sup>

Daher müssen Gewerkschaften selbstständig neue Strategien der Mitgliederrekrutierung in den „weißen Flecken“ der Organisationslandkarte sowie zum Abschluss von Tarifverträgen in diesen Bereichen entwickeln. Diese Ansätze benötigen Zeit wie auch in erheblichem Umfang finanzielle und personelle Ressourcen. Erschwerend kommt hinzu, dass derartige Versuche gegen den hinhaltenden oder sogar aktiven Widerstand einzelner Arbeitgeber (u. a. Lidl, Schlecker) unternommen werden müssen.

Ver.di hat inzwischen in ersten Experimenten versucht, aus den aufgrund der rechtlich-institutionellen Bedingungen andersartigen Erkenntnissen der Methoden und Strategien des *organizing* mit hauptamtlich tätigen, hochgradig qualifizierten sowie spezialisierten Experten in den angelsächsischen Ländern (Frege/Kelly 2004, Kumar/Schenk 2006) zu lernen (Bremme et al. 2007). Die gewonnenen Erfahrungen

in Bezug auf „*organizing the unorganized*“ müssen systematisch ausgewertet, zu Handlungsansätzen weiterentwickelt und umfassend in die Fachbereiche und Fachgruppen implementiert werden. In Bezug auf die Akteure bzw. Aktivisten eines *strategic unionism* werden neben den Ehrenamtlichen, sofern es sie in den verschiedenen Organisationsbereichen überhaupt gibt, die Hauptamtlichen in stärkerem Maße als in der Vergangenheit Aufgaben der Mitgliederrekrutierung übernehmen müssen. In diesem Rahmen geht es nicht nur um die Einleitung einer Revitalisierung der Gewerkschaft, sondern auch um die Schaffung der notwendigen Voraussetzungen für betriebliches und tarifpolitisches Handeln.<sup>2</sup>

Ein weiteres, in diesem Zusammenhang wichtiges, aber vielfach unterschätztes Problem ist das der Mitgliederbindung, konkret der Rückgewinnung ausgetretener Mitglieder. Die seit einigen Jahren unternommenen Versuche, ausgetretene Mitglieder durch Aufnahme persönlichen Kontakts zum Wiedereintritt zu bewegen, reflektieren neue Handlungsansätze. Sie gewinnen bei Fluktuationsraten, die vor allem in den frühen Phasen einer Mitgliedschaft hoch sind, sowie bei insgesamt abnehmenden Mitgliederzahlen bzw. Organisationsgraden an Bedeutung. Mit anderen Worten: Eine Senkung der Fluktuationsrate, die bei ver.di höher liegt als bei den Industriegewerkschaften, kann einen Beitrag zur Problemlösung leisten. Zunächst ist eine systematisch-flächendeckende Sammlung von Informationen über die Gründe der Austritte notwendig, welche die Gewerkschaft nicht ausnahmslos beeinflussen kann (u. a. finanzielle Probleme, Arbeitsplatz- bzw. Branchenwechsel, Wechsel ins Ausland, Pensionierung).

In strategischer Perspektive bestehen zwei Optionen: Versuche einer weiteren Stärkung bereits gut organisierter Bereiche („Hochburgen“) oder Versuche, in bisher schlecht organisierten Bereichen („gewerkschaftlichen Wüsten“) Fuß zu fassen. Die zuletzt genannte Option einer Diversifizierung der Rekrutierungspolitik ist vergleichsweise schwierig zu realisieren, weil sie eine deutliche Umsteuerung knapper finanzieller und personeller Ressourcen bedeutet, erhebliche Zugangsprobleme aufwerfen kann und aufgrund fehlender Erfahrungen mühsam ist. Gleichwohl ist sie in Anbetracht der skizzierten Entwicklungen unumgänglich. Und in langfristiger

Perspektive ist sie Erfolg versprechender als die zuerst genannte, obwohl kurz- und mittelfristig die Relation zwischen Aufwand und Ertrag (oder Ausgaben und Einnahmen des Verbandes aufgrund der strategischen Veränderungen) ungünstig ausfallen kann, weil die Zahl der neuen Mitglieder niedrig ist oder Beiträge gering sind, etwa im Fall atypischer Beschäftigungsverhältnisse (u. a. Mini- und Midijobs, befristete Beschäftigung, Leiharbeit), die ein wachsendes Segment des Arbeitsmarktes darstellen (Keller/Seifert 2007). Der Experimentalcharakter derartiger Kampagnen und die damit verbundenen Risiken des Scheiterns in weitgehend unbekanntem Terrain sind stets einzukalkulieren.

Zusammenschlüsse bestehender Organisationen scheinen einfachere und kostengünstigere Reaktionen auf die eingangs genannten Schwierigkeiten zu sein, als es die Organisation der bis dato Nicht-Organisierten mit dem Ziel einer Beseitigung der „weißen Flecken“ ist. Ein rein rechnerischer Mitgliederzuwachs durch Zusammenschlüsse stellt für Gewerkschaften eine vergleichsweise bequeme, aber keine wirkliche Lösung des Problems dar (externes versus internes Wachstum).

## 2.3 FOLGEN

Infolge der skizzierten Mitgliederentwicklung ist auch das Beitragsaufkommen rückläufig. Offizielle Zahlen über die finanzielle Situation werden seit 2003, als das Defizit 60 Mio. € betrug, nicht (mehr) publiziert. Insofern besteht – zumindest für externe Beobachter – kaum Transpa-

<sup>1</sup> Nach den Befunden von Behrens (2005, S. 334) „scheinen die Arbeitnehmervertretungen im Bereich der IG BAU und IG BCE besonders zuverlässige, und solche im Bereich von ver.di eher unwillige Mitgliederwerber zu sein“. Dieser Befund einer bivariaten Analyse wird in multivariaten Modellen bestätigt.

<sup>2</sup> Ein bemerkenswertes Pilotprojekt ist die „Kontaktstelle und Interessenorganisation für freie und fest angestellte Mitarbeiter in audiovisuellen Medienfirmen“. Connexx.av bietet an den wichtigsten „Medienstandorten“ den Medienschaffenden „eine besondere Betreuung und Interessenvertretung“ an (vor allem Rechtsberatung, Rechtsschutz, Weiterbildung, Publikationen). Informationsleistungen wie Anfangsberatung stehen auch Nicht-Mitgliedern zur Verfügung. Der Servicegedanke wird stark betont. Der Projektansatz ist nach herkömmlichen Kriterien als unkonventionell einzustufen. Eine abschließende Bilanzierung steht noch aus. Vgl. im Einzelnen <http://www.connexx-av.de>

renz in Bezug auf Finanz- und Vermögensfragen. Dennoch ist davon auszugehen, dass die Entwicklung dramatisch ist; der finanzielle Druck nimmt zu, da die Ausgaben die laufenden Einnahmen regelmäßig und deutlich übersteigen. Ein Rückgriff auf das Verbandsvermögen, welches die Mitgliedsgewerkschaften in unterschiedlichem Umfang einbrachten, kann keine langfristig nachhaltige Strategie sein, wenn man von Sondersituationen wie Arbeitskämpfen (u.a. im öffentlichen Dienst oder bei der Telekom) absieht.

Durch diese Entwicklungen werden die Personalausgaben, deren Anteil an den Gesamtausgaben nach wie vor bei über 50 % liegt, zum zentralen Problem. Zum Zeitpunkt des Zusammenschlusses hatte ver.di nahezu 5.000 Beschäftigte. Ein deutlicher Personalabbau gestaltet sich nach wie vor schwierig aufgrund der bei der ver.di-Gründung gegebenen, langfristigen Beschäftigungsgarantien. Betriebsbedingte Kündigungen würden dem klassischen gewerkschaftlichen Selbstverständnis widersprechen und das Image der Organisation in der Öffentlichkeit erheblich beeinträchtigen.

Die eingeleiteten Maßnahmen, wie freiwillige Wechsel auf Teilzeitstellen mit Rückkehrrecht, unbefristeter Urlaub ohne Bezüge, Modelle der Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich, vorzeitige Pensionierungen bzw. Altersteilzeit, Sozialplanregelungen mit Abfindungszahlungen oder temporäre Nicht-Wiederbesetzung freier werdender Stellen, erweisen sich als nicht ausreichend; sie führen zudem zu einem Verlust von notwendigem Erfahrungswissen bzw. betriebspezifischem Humankapital. Inzwischen kommt es trotz eines rechnerischen Personalüberhangs zu Personalknappheit in einzelnen Tätigkeitsbereichen (wie Gewerkschaftssekretäre) oder Regionen (wie Landesbezirken). Aus der umgekehrten Perspektive, d.h. aus Sicht der einzelnen Mitarbeiter entstehen infolge des empfundenen oder tatsächlichen Bruchs psychologischer Verträge neue Zonen der Unsicherheit, die über die eingetretenen Verschlechterungen der Arbeitsbedingungen im Prozess des *downsizing* hinausgehen (Stahlmann et al. 2006).

Schließlich schränken die andauernden Mitgliederverluste die Handlungsspielräume ein, weil sie zu einer Verringerung der Verhandlungsmacht gegenüber Arbeitgebern und ihren Verbänden sowie zu einer Verschlechterung der Interessendurchset-

zung gegenüber Parlament und Regierung führen; außerdem bedeuten die Verluste eine schleichende Delegitimierung der Organisation in der Öffentlichkeit.

## 3

### Matrix als mehrdimensionales Organisationsprinzip

Die Entscheidung für die Matrixstruktur als neue Organisationsform mit gleichberechtigten vertikal-regionalen und horizontal-fachlichen Dimensionen war keinesfalls das Ergebnis organisationstheoretischer Überlegungen über Vor- und Nachteile verschiedener Formen, sondern Resultat der (berechtigten oder unberechtigten) Furcht der vier kleinen Mitgliedsverbände vor Dominanzstreben der großen ÖTV. Sie ist also Ergebnis von „Mikropolitik der Macht“ (Neuberger 2006). Die beteiligten Verbände wollten ihre eigenen Organisationsprinzipien nicht völlig aufgeben; zahlreiche, divergierende (Gruppen-)Interessen mussten Berücksichtigung finden, um die für die ver.di-Gründung hohen Quoten überhaupt erreichen zu können. Mit anderen Worten: Die Matrixstruktur war der Preis für das Zustandekommen von ver.di.

Die Umsetzung und Implementation des komplexen, recht abstrakten Grundprinzips der stets labilen Matrixstruktur im Alltag der Organisation verursachte von Anfang an hohe Transaktions-, vor allem Koordinations- und Abstimmungs- sowie Kontrollkosten (Williamson 1985, 1996), welche die Effizienz der Arbeitsabläufe erheblich beeinträchtigten. Daher setzten Bundesvorstand und Gewerkschaftsrat bereits Anfang 2002, d.h. nur ein Jahr nach der Gründung, eine „Strukturkommission zur Überprüfung der ver.di-Strukturen“ ein. Der Erste Ordentliche Bundeskongress beschloss 2003 wichtige Eckpunkte (Strukturantrag A5), deren Umsetzung sich schwierig gestaltet (ver.di 2003). Ver.di war schneller in der Realität angekommen als erwartet.

Eine Reihe der inzwischen eingeleiteten Reformen des *organizational design* sind als Versuche zu interpretieren, die erkannten Probleme in den Griff zu bekommen:

– Nur partiell gelungen ist die im ursprünglichen Start-Ziel-Modell<sup>3</sup> vorgesehene Reduzierung der Anzahl der Landes-

bezirke.<sup>4</sup> Durch solche Fusionen darf sich die Erreichbarkeit der Mitglieder nicht verschlechtern; außerdem ist es nach wie vor notwendig, für die Vertretung der Interessen bestimmter Fachbereiche (z.B. die des öffentlichen Dienstes) die politische Präsenz bei allen Landesregierungen zu bewahren.

– Die aus ökonomischen Gründen im Start-Ziel-Modell vorgesehene Verringerung der Zahl der Bezirke (Bayern, Berlin-Brandenburg, NRW) ist eingeleitet, allerdings nicht zu Ende gebracht; dieser Prozess darf allerdings, ähnlich wie die Fusion von Landesbezirken, nicht zu einem „Rückzug aus der Fläche“ führen.

– Nicht gelungen sind aufgrund dominierender Partikularinteressen Fusionen der ursprünglich insgesamt 13 nach wie vor bestehenden, relativ autonomen Fachbereiche. Die Größenunterschiede (zwischen Bildung/Wissenschaft/Forschung oder Sozialversicherung an dem einen und Gesundheit/Soziale Dienste/Wohlfahrt/Kirchen und Handel an dem anderen Pol) sind durchaus erheblich. Ursprünglich geplant waren Zusammenlegungen vor allem kleinerer Fachbereiche im Sinne einer „Bündelung der Kräfte“ mit dem Ziel, auf ca. zehn zu kommen.

– Eine Verkleinerung des Bundesvorstandes (von ursprünglich 19 und derzeit 17 Mitgliedern), die mit einer Veränderung der Zuständigkeitsbereiche einhergehen müsste, ist aus finanziellen Gründen notwendig und hätte Signalwirkung sowohl in den Binnen- als auch in den Außenbeziehungen. Sie ist aber wegen vorhandener Einzelinteressen kaum in erheblichem Umfang durchzusetzen; tatsächlich erfolgen soll eine Verkleinerung auf 14 Mitglieder nach der institutionalisierten Politik des Gender Mainstreaming.

– Eine weitere Reduzierung der Konferenz- und Gremienvielfalt (Anzahl sowie Verkleinerung) ist ebenfalls notwendig (u.a. bei den Landesleitungen).

3 Im Start-Ziel-Modell wurden für die Lösungen von Problemen, die in der Phase des Zusammenschlusses aufgrund von Interessendifferenzen nicht erreicht werden konnten, Zeithorizonte bis zum Zweiten Ordentlichen Gewerkschaftskongress vorgesehen.

4 Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen haben sich zusammengeschlossen, Rheinland-Pfalz und Saarland hingegen nicht; Hamburg bleibt selbstständig außerhalb des Landesbezirks Schleswig-Holstein/Mecklenburg-Vorpommern.

In organisationstheoretischer Perspektive stellt sich die Frage, ob die eingeleiteten und beabsichtigten Maßnahmen mehr sein können als ein „Kurieren an Symptomen“. Die in der Gründungsphase getroffenen Grundsatzentscheidungen über die Aufteilung von Verfügungsrechten (einschließlich der kompliziert-bürokratischen Budgetierungsrichtlinie) auf Ebenen und Fachbereiche definieren einen *point of no return* und sind in späteren Phasen trotz erkannter Defizite und Schwierigkeiten kaum grundlegend zu revidieren (Scott 1998). Möglicherweise eignet sich eine mehrdimensionale Matrixstruktur im Falle von Gewerkschaften durchaus als System von *checks and balances* im Sinne einer demokratischen Kontrolle von Entscheidungen; sie führt aber zu erheblichen Effizienzverlusten beim Einsatz zunehmend knapper Ressourcen (demokratische versus administrativ-politische Rationalität). Der Umfang der *ex ante* und vor allem der *ex post* Transaktionskosten ist erheblich, u. a. zunächst in Form von Verhandlungs- sowie später in Form von Koordinations- und Kontrollkosten bzw. von Kosten notwendiger sequenzieller Nachverhandlungen unvollständiger Verträge mit dem Ziel einer nachträglichen Anpassung getroffener Vereinbarungen an veränderte Bedingungen.

In der organisationstheoretischen (Spezial-)Literatur werden neben potenziellen Vorteilen (wie Enthierarchisierung, weitgehende Dezentralisierung, verbesserte Qualität von Entscheidungen) mehrfach Nachteile (u. a. Konflikthanfälligkeit, hoher Koordinationsaufwand, Überlapung von Zuständigkeiten) genannt – und sogenannte „Matrixpathologien“ (Davis/Lawrence 1977) beschrieben. Matrixprobleme bestehen also offensichtlich nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis.

## 4

### Programmdiskussion

Die beschriebenen Organisations- im Sinne von Strukturentscheidungen fielen vor den inhaltlichen Festlegungen, obwohl die umgekehrte Reihenfolge eigentlich plausibel gewesen wäre, da Strukturen der Erreichung von Zielen dienen sollten – und nicht umgekehrt. Mit anderen Worten: Selbst wenn man zugibt, dass die Zweck-

Mittel-Rationalität nicht immer eindeutig zu klären ist, kann eine Organisationsreform nicht nur aus Strukturreform bestehen, sondern muss Inhalte einschließen. Eine breite politische Debatte über Inhalte und Programmatik im Sinne der Formulierung einer *magna charta* des neuen Verbandes fand über eine Reihe von Jahren jedoch kaum statt bzw. wurde aufgrund ihres potenziell konfliktären Charakters mehrfach aufgeschoben. Inzwischen wird die überfällige Modernisierung und Erneuerung im Rahmen eines Grundsatzprogramms zwar offiziell diskutiert (zu Einzelheiten: <http://www.verdi.de/positionen/programmdebatte> sowie <http://www.perspektiven.verdi.de>). Sie wird aber im Alltag von der Mehrzahl der Organisationsmitglieder, auch der Mehrzahl der Hauptamtlichen, offensichtlich nicht für besonders wichtig gehalten<sup>5</sup> und wirkt wie von außen aufgesetzt.

Ein derartiges, wiederholtes „Entscheiden durch Verschieben“ vom Gründungskongress zunächst auf den Ersten, dann auf den Zweiten Ordentlichen Gewerkschaftskongress und schließlich sogar über das Jahr 2007 hinaus ist aus organisationstheoretischer Sicht nicht unbedingt überraschend und erinnert an das bekannte *muddling through* (Cohen et al. 1972; March/Olsen 1976). Gleichwohl ist es infolge seiner ungewöhnlich langen Dauer problematisch und kann zum „Zerreden“ führen. Die Vorstellungen liegen aufgrund der Unterschiede zwischen den fünf, in Bezug auf Interessenlagen und politische Orientierungen recht heterogenen Gründungsgewerkschaften weit auseinander; sie bewegen sich, um es auf den Punkt zu bringen, zwischen einer „programmatischen Fortschreibung der Gegenwart“ und einem „Gegenentwurf zum Neoliberalismus“ (Wehner 2005, S. 41).

Daher stellt sich nicht nur für externe Beobachter die Frage: Für welche Ziele steht die pluralistische Organisation eigentlich jenseits allgemein akzeptierter Wert- und Leitvorstellungen (wie Freiheit, Frieden, Gleichheit, Solidarität) in verschiedenen Politikfeldern (u. a. der nationalen Wirtschafts-, Sozial-, Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik, in Zeiten der Internationalisierung auch der Europapolitik, einschließlich der neuen Mitgliedsländer)? Für welche Ziele mittlerer Reichweite jenseits der inkrementellen Tagespolitik beansprucht ver.di ein politisches Mandat von und für ihre Mitglieder?

Der inzwischen vorgelegte Entwurf eines Grundsatzprogramms (Redaktionskonferenz 2006) stellt den Versuch einer Antwort im Sinne der Formulierung von Leitvorstellungen mit integrierenden Wirkungen und normativen Orientierungen dar. Ein zentrales Problem besteht darin, dass in Anbetracht der Heterogenität der Organisationsbereiche (zu) viele Einzelinteressen Eingang finden, bzw. dass ein rein additiv-kompilatorisches Vorgehen, das alle Einzelvorschläge berücksichtigt, gebündelte Zielvorgaben verunmöglicht. Mit anderen Worten: Gestaltungsvorschläge im Sinne strategischer Entscheidungen der Organisation müssten auch bestimmte, u. a. nicht vereinbare Optionen ausschließen.

Auch nach ihrer Verabschiedung, die spät und wahrscheinlich in mehr oder weniger revidierter Form erfolgen wird, werden die vereinbarten Ziele partiell mehrdeutig sowie unbestimmt bleiben und nicht notwendigerweise einen hohen Grad an Konsistenz erreichen (sogenannte Zielambiguität und Zielkonflikte im Sinne der Organisationstheorien). Anders ausgedrückt: Auch formulierte Ziele bleiben, da sie stets Ergebnisse gruppenspezifischer Aushandlungs- und Kompromissbildungsprozesse darstellen, zumeist mehrdeutig, wenn nicht sogar widersprüchlich; sie bieten dennoch eine grobe, nicht notwendigerweise operationalisierte, politische Orientierung für kollektives Handeln der Organisationsmitglieder und können identitätsstiftend wirken.

## 5

### Kriterien und Gründe für Erfolg oder Scheitern

Interne und/oder externe Kriterien zur Entscheidung der Frage, ob Zusammenschlüsse von Organisationen erfolgreich sind oder nicht, werden in der Literatur kontrovers diskutiert (Scott 1987; Pfeffer 1997). Bei non profit-Organisationen wie Gewerkschaften sind die Schwierigkeiten, diese zu bestimmen, größer als etwa bei

<sup>5</sup> Eine Ausnahme von der dominierenden Diskussionskultur ist das „Netzwerk für eine kämpferische und demokratische ver.di“, zu Einzelheiten <http://www.netzwerk-verdi.de>; vgl. zur Programmdebatte auch <http://www.labournet.de/diskussion/verdi/index.html>

Unternehmen (Weston et al. 1998; Gaughan 2002). Im Fall von ver.di kommt hinzu, dass es sich um einen Zusammenschluss von nicht nur zwei, sondern fünf vormals unabhängigen Gewerkschaften mit unterschiedlichen Traditionen und Organisationskulturen handelt. Außerdem können verschiedene Gruppen (u.a. Hauptamtliche, Mitglieder, externe Beobachter) unterschiedliche Einschätzungen über Erfolg oder Misserfolg haben.

(1) Die offensichtlichsten, outputorientierten Indikatoren sind die Entwicklung der Mitgliederzahlen und die des Organisationsgrades.<sup>6</sup> In dieser Hinsicht war ver.di gemessen an den eigenen Erwartungen einer Trendumkehr zumindest bisher nicht erfolgreich, da die Verluste, wie bereits skizziert, andauern.<sup>7</sup> Dieser Befund ändert sich nicht, wenn man den Indikator vorsichtiger oder „defensiver“ wählt: Ein Stopp der Verluste, eine Umkehr der Entwicklung, ist nicht gelungen. Eine aktuelle Studie zeigt, dass im Zeitraum 2001–2006 die Verluste der anderen DGB-Mitgliedsgewerkschaften im Aggregat (mit 15,3 %) niedriger waren als die von ver.di (mit 18,9 %) (Kirsch 2007).

(2) Auch in Bezug auf die finanzielle Entwicklung, die mit der Mitgliederentwicklung eng zusammenhängt, ist nicht von einem Erfolg auszugehen; die angestrebte finanzielle Konsolidierung ist bisher nicht geglückt. Da die laufenden Ausgaben die Einnahmen übersteigen, werden die erwähnten Einschnitte bei den (Personal-) Ausgaben notwendig.

(3) Die quantitative und qualitative Entwicklung des Dienstleistungsangebots für die Mitglieder kann ein anderer, interner Indikator sein, der im Vorfeld der ver.di-Gründung mehrfach als Begründung für den Zusammenschluss genannt wurde. In dieser Hinsicht hat eine gewisse Ausweitung und Verbesserung stattgefunden (zur Information <http://www.verdi-mitglieder-service.de>), deren Auswirkungen auf Zufriedenheit der Mitglieder bzw. deren Bindung an die Organisation nicht detailliert untersucht wurden und kaum abzuschätzen sind. Der durch die skizzierte finanzielle Situation verursachte Personalabbau setzt diesen Strategien zudem enge Grenzen. Die angelsächsische Literatur unterscheidet zwischen *industrial* und *non-industrial services*; Erstere sind arbeitsplatz-

bzw. beschäftigungsbezogen, Letztere hingegen nicht (Griffin 2005). Ein komparativer Vorteil der Gewerkschaft im Vergleich zu anderen Anbietern (wie Versicherungen) besteht nur bei der ersten Gruppe, auf die sich daher die Leistungen konzentrieren sollten.

(4) Die Verhandlungsmacht (*bargaining power*) in Kollektivverhandlungen mit den Arbeitgeberverbänden kann als weiterer, externer Indikator dienen. Im Vergleich zu den Jahren vor der ver.di-Gründung sind keine wesentlichen Veränderungen festzustellen. Die jährlichen Tarifabschlüsse in den ver.di-Kernbranchen unterscheiden sich nur minimal von den durchschnittlichen Ergebnissen aller übrigen Wirtschaftssektoren, d.h. eine größere Verhandlungsmacht infolge des Zusammenschlusses lässt sich nicht konstatieren (Kirsch 2007). Allerdings ist die Tarifpolitik schwieriger geworden; die Gewerkschaften befinden sich generell in der Defensive und sind damit befasst, Forderungen nach Verschlechterung der Arbeitsbedingungen (wie längere Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich oder Kürzung der Entgelte) abzuwehren.

(5) Schließlich kann als weiterer externer Indikator die politische Durchsetzungsfähigkeit gewählt werden. Spätestens seit der Agenda 2010 bzw. den Hartz-Reformen ist ein Abrücken vom traditionellen gewerkschaftlichen Bündnispartner SPD bzw. eine zunehmende Nähe zu linken Gruppierungen zu konstatieren. Ob dies die Dialogfähigkeit nach mehreren Seiten verbessert oder umgekehrt eine mehrheitsfähige Verbandspolitik schwächt, kann derzeit nicht beantwortet werden. Die bereits skizzierte Programmdebatte ist jedenfalls auch Ausdruck der politischen Interessenheterogenität innerhalb von ver.di. Die Suche nach politischen Koalitions- und Bündnispartnern gestaltet sich schwierig, wie u.a. die andauernde Kontroverse um die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns zeigt. Die durchaus vorhandene Option, bestimmte Themen auf die politische Agenda zu setzen, ist nicht gleichbedeutend mit der Fähigkeit, sie durchzusetzen.

Insgesamt sind Zusammenschlüsse von Organisationen als langfristig angelegte *strategic choices* des Überlebens bzw. der Bestandssicherung durch Anpassung an deutlich veränderte Umweltbedingungen

nur in begrenztem Maße erfolgreich. Insofern stellt ver.di bei einem internationalen Vergleich von *Mergers* (Waddington 2005) keine Ausnahme dar. Die tatsächlich vorhandenen Synergiepotenziale bzw. die Optionen zur Erzielung von *economies of scale* (u.a. im Bereich der Mitgliederverwaltung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, bei Forschungsabteilungen oder Bildungseinrichtungen) wurden offensichtlich zu Beginn des Vereinigungsprozesses in ihrer quantitativen Bedeutung überschätzt. Größenvorteile im Sinne deutlicher Einsparpotenziale sind bei bestimmten Aktivitäten, etwa bei der überaus wichtigen Mitgliederwerbung, nicht zu erwarten, obwohl die vorher partiell gegebene Konkurrenz zwischen den Mitgliedsverbänden abgebaut wird. Daher gestaltet sich die skizzierte notwendige interne Umschichtung knapper Ressourcen nach wie vor schwierig und langwierig.

Die verantwortlichen Akteure unterschätzen in den frühen Phasen deutlich die Kärnerarbeit einer wirksamen Beeinflussung der weichen Faktoren im Rahmen des *post merger integration management*. Hierzu gehört vor allem die Integration der zahlreichen Mitarbeiter,<sup>8</sup> die aus den verschiedenen Mitgliedsorganisationen samt deren Traditionen stammen und nach wie vor ihre Einzelinteressen verfolgen. Die Zeiträume, in denen sich die neue Gewerkschaft quasi „mit sich selbst“ im Sinne von „post-merger introspection“ (Waddington 2006, S. 647) und der Re-Organisation der internen Verfahren und Strukturen beschäftigt, dauern länger als erwartet. Ebenfalls häufig unterschätzt werden u.a. die infolge der zunehmenden Verbandsgröße steigenden Transaktions-, vor allem die Im-

<sup>6</sup> Der Organisationsgrad zeigt an, inwiefern es Gewerkschaften gelingt, ihr Mitgliederpotenzial tatsächlich auszuschöpfen; er stellt insofern einen wichtigen Indikator zur Messung der Einflussmöglichkeiten und externen Durchsetzungsfähigkeit von Interessen dar.

<sup>7</sup> Das gelegentlich vorgebrachte Argument, dass ohne Zusammenschluss die Entwicklung noch ungünstiger verlaufen wäre, ist mangels Empirie nicht zu widerlegen, allerdings auch nicht zu beweisen.

<sup>8</sup> Erst ab Anfang 2008 soll für alle Beschäftigten ein einheitliches neues Vergütungssystem (NVS) mit nur noch zehn Entgeltgruppen eingeführt werden. Falls bei der Umgruppierung für einzelne Beschäftigte (vor allem gewerbliche Beschäftigte, Verwaltungsangestellte) Nachteile entstehen, sollen diese durch Besitzstandsregelungen kompensiert werden.

plementations- sowie späteren Koordinationskosten sowie die Tatsache, dass die Erstellung spezialisierter Verbandsleistungen kaum eine Fixkostendegression erlaubt, d. h. niedrigere Kosten je produzierter Einheit bei steigender Produktionsmenge.

Mit anderen Worten: Die zunehmende Größe einer Gewerkschaft setzt sich nicht unbedingt in größere Stärke bzw. externe Durchsetzungsfähigkeit um. Das neue Ganze ist nicht automatisch mehr als die Summe seiner alten Teile. Zusammenschlüsse sind nur begrenzt geeignet als Strategien einer Revitalisierung der Gewerkschaften (Annesley 2006).<sup>9</sup>

## 6

### Ausblick

Auf ein weiteres aktuelles Problem soll explizit und ausführlich eingegangen werden. Durch Zusammenschlüsse sollen bestehende Überlappungen in den Organisationsbereichen der Mitgliedsgewerkschaften (u. a. zwischen ÖTV und DAG, HBV und DAG) überwunden werden, da diese zu unnötiger Doppelarbeit und hohen Transaktionskosten führen. Die dadurch frei werdenden Ressourcen sollen für die Erreichung anderer Ziele (wie Rekrutierung neuer Mitglieder, Verbesserung des Serviceangebots, gewerkschaftliche Arbeit vor Ort) eingesetzt werden.

Allerdings gelingt die Ausschaltung des zwischenorganisatorischen Wettbewerbs, falls er sich nicht als Wettbewerb zwischen einzelnen Fachbereichen der neuen Organisation fortsetzt, nur innerhalb der eigenen *organizational domains*. Jenseits der neu definierten Organisationsgrenzen kommt es, da eindeutige Abgrenzungskriterien fehlen, zu neuer bzw. verschärfter Konkurrenz mit den anderen Gewerkschaften (*demarcation disputes*) um Zuständigkeiten für andere, vor allem neue Branchen (wie Informations- und Kommunikationstechnologie oder industrie-nahe Dienstleistungen). Die formale Vereinbarung von Verfahrensgrundsätzen in Kooperationsverträgen garantiert, wie die Erfahrung zeigt, noch nicht deren tatsächliche Einhaltung, zumal die Koordinations- und Moderationsfähigkeit des Dachverbandes begrenzt ist.<sup>10</sup> Im Zentrum steht jeweils die Sicherung ökonomischer Ressourcen unter den Vorzeichen einer schrumpfenden Organisations- und Mit-

gliederbasis; die Betonung „gewachsener“ Zuständigkeiten und bestimmter Herkunftsbeziehungen dient eher der Legitimation eigener Ansprüche und Forderungen im Rahmen von Interessenpolitik als der wirklich plausiblen Begründung von Abgrenzungskriterien.

Der mit der ver.di-Gründung verbundene Übergang von der Industrie- zur Multibranchengewerkschaft mit über 1.000 Berufsgruppen begünstigt außerdem eine Abnahme der Integrationsfähigkeit an den Rändern der Organisationsbereiche; er führt zwar nicht zu Abspaltungen (im klassischen Sinne von *breakaway unions* angelsächsischen Typs), wohl aber zu einer Renaissance von Berufs- und Standesverbänden bzw. zu einer „Syndikalisierung“ der Interessenpolitik sowie zu einer Abkehr vom Prinzip der Tarifeinheit („ein Betrieb, ein Tarif“). Kleine, hochgradig organisierte Verbände verfolgen unabhängig von ver.di die relativ homogenen (Berufs-)Interessen ihres Klientels, ohne die bei anderen Organisationsprinzipien, wie dem Industrieverbands- oder Multibranchenprinzip, notwendige Solidarität zwischen starken und schwachen Arbeitnehmergruppen üben zu müssen (inklusive versus exklusive Solidarität). Sie können ihre gruppenspezifischen Ziele durchsetzen, weil ihre Mitglieder in Funktionen tätig sind, deren Erbringung für die Öffentlichkeit wichtig bzw. für die Kunden höchst sensibel ist, sodass sie über ein hohes Drohpotenzial verfügen.

Die im Prinzip nivellierende Wirkung inklusiver Solidarität nimmt infolge dieser isolierten Aktionen kleiner Gruppen ab. Mit anderen Worten: Eine bis dato weitgehend unbeachtete Folge dieser exzessiven Ausnutzung von Drohpotenzial besteht darin, dass die Interessen der weniger verhandlungsstarken und konfliktfähigen Gruppen in den internen Auseinandersetzungen über die Verteilungsmasse in geringerem Maße Berücksichtigung finden als bisher; die Unterschiede in den Arbeitsbedingungen zwischen Gruppen nehmen zu, wie sich am Beispiel der angelsächsischen *business unions* studieren lässt.

Das erste Beispiel einer derartigen Erosion bzw. Spaltung der Interessen- insbesondere der Tarifpolitik war die Vereinigung Cockpit, der Berufsverband der Piloten; sie kündigte 2001 kurz nach der ver.di-Gründung die Verhandlungsgemeinschaft auf. Es folgten u. a. UFO, die Organisation Unabhängiger Flugbegleiter, sowie die GdF, die Gewerkschaft der Flugsicherung. Ein

aktueller Fall ist der Marburger Bund, der Verband der angestellten und beamteten Ärztinnen und Ärzte Deutschlands, der 2006 mit streikähnlichen Kampfmaßnahmen seine Unabhängigkeit von ver.di und Anerkennung als eigenständige Tarifvertragspartei durchsetzte (Keller 2007). Ein weiteres Beispiel außerhalb der Organisationsbereiche von ver.di ist die Gewerkschaft Deutscher Lokführer (GDL), die im Sommer 2007 ihre Mitglieder zu (Warn-)Streiks aufrief und erstmals unabhängig von Transnet und der Gewerkschaft Deutscher Bundesbahnbeamten und Anwärter (GDBA), die wie die GDL Mitglied des Deutschen Beamtenbundes ist, einen Tarifvertrag ausschließlich für ihre Klientel auszuhandeln versuchte.

Diese Verbände können ihre gruppenspezifischen Belange durch eine geschickte Informationspolitik in der Öffentlichkeit als berechtigt und legitim darstellen; ein geschicktes Timing des Arbeitskampfes tut ein Übriges. Mittel- und langfristig lassen sich an den Rändern der heterogenen Organisationsbereiche von ver.di leicht weitere Beispiele von Funktionseleiten in Schlüsselpositionen vorstellen (u. a. IT-Experten), die versuchen könnten, über Standesverbände ihre partikularen Interessen getrennt von denen anderer, weniger arbeitskampfstarker Gruppen durchzusetzen. Das heißt: Die genannten Beispiele können Schule machen. Außerdem nimmt die Konkurrenz zwischen Gewerkschaften nicht nur außerhalb, sondern auch innerhalb des DGB zu, obwohl eigentlich Konkurrenzbeziehungen durch Zusammenschlüsse verhindert werden sollten.

<sup>9</sup> Wir beschränken uns auf die horizontalen Dimensionen unter Vernachlässigung der vertikalen, d. h. der Folgen von Zusammenschlüssen für Position und Politik des Dachverbandes. In der Literatur besteht weitgehend Konsens, dass der DGB durch die Konzentrationsprozesse seiner Mitgliedsgewerkschaften geschwächt wird (Keller 2004; Waddington 2006).

<sup>10</sup> Der erste, von Bundesvorstand und Gewerkschaftsrat vorgelegte Geschäftsbericht (ver.di 2003, S. 294ff.) nennt unter der Rubrik „Organisationskonflikte“ Beispiele für entsprechende Probleme mit *allen* anderen DGB-Gewerkschaften, was an einen Kampf aller gegen alle erinnert.

# LITERATUR

---

- Annesley, C.** (2006): Ver.di and trade union revitalisation in Germany, in: *Industrial Relations Journal* 2, S. 164–179
- Behrens, M.** (2005): Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern, in: *WSI-Mitteilungen* 6, S. 329–338
- Bremme, P./Fürniß, U./Meinecke, U.** (Hrsg.) (2007): *Never walk alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften*, Hamburg
- Chaison, G.** (2004): Union mergers in the U. S. and abroad, in: *Journal of Labor Research* 1, S. 99–115
- Cohen, M. D./Marsh, J. G./Olsen, J. D.** (1972): A garbage can model of organizational choice, *Administrative Science Quarterly* 1, S. 1–25
- Davis, St. M./Lawrence, P. R.** (1977): *Matrix*, Reading-Menlo Park
- Ebbinghaus, B.** (2003): Die Mitgliederentwicklung deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich, in: Schroeder, W./Wessels, B. (Hrsg.): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*, Opladen, S. 174–203
- Frege, C./Kelly, J.** (Hrsg.) (2004): *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a globalizing economy*, Oxford
- Gaughan, M. A.** (2002): *Mergers, acquisitions, and corporate restructuring*, 3rd ed., New York
- Griffin, G.** (2005): Australia: Top-down strategic restructuring, in: Waddington, J. (Hrsg.): *Restructuring representation. The merger process and trade union structural development in ten countries*, Brüssel/Bern, S. 45–66
- Hirschman, A. O.** (1974): *Abwanderung und Widerspruch. Reaktionen auf Leistungsabfall bei Unternehmungen, Organisationen und Staaten*, Tübingen
- Keller, B.** (2001): *ver.di: Triumphmarsch oder Gefangenenschor? Neustrukturierung der Interessenvertretung im Dienstleistungssektor*, Hamburg
- Keller, B.** (2004): *Multibranchengewerkschaft als Erfolgsmodell? Zusammenschlüsse als organisatorisches Novum – das Beispiel ver.di*, Hamburg
- Keller, B.** (2005): *Union Mergers as Organizational Problems: The German Case of ver.di in a Comparative Perspective*, in: Höland, A./Hohmann-Dennhardt, C./Schmidt, M./Seifert, A. (Hrsg.): *Arbeitnehmermitwirkung in einer sich globalisierenden Arbeitswelt. Employment Involvement in a Globalising World. Liber Amicorum Manfred Weiss*, Berlin, S. 579–595
- Keller, B.** (2007): *Wandel der Arbeitsbeziehungen im öffentlichen Dienst: Entwicklungen und Perspektiven*, in: *Die Verwaltung* 2, S. 173–202
- Keller, B./Seifert, H.** (2007): *Atypische Beschäftigung – Flexibilisierung und soziale Risiken*, Berlin
- Kieser, A.** (Hrsg.) (2002): *Organisationstheorien*, 5. Aufl., Stuttgart
- Kirsch, A.** (2007): *Union mergers as a revitalization strategy? The role of post-merger integration. Paper to be presented at the 8th European Regional Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA)*, Manchester/UK, September 2007, University of Sydney
- Kumar, P./Schenk, Chr.** (Hrsg.) (2006): *Paths to union renewal. Canadian experiences*, Peterborough
- March, J. G./Olsen, J. P.** (1976): *Ambiguity and choice in organizations*, Oslo
- Müller, H.-P./Niedenhoff, H.-U./Wilke, M.** (2002): *Ver.di: Porträt und Positionen*, Köln
- Neuberger, O.** (2006): *Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung*, 2. Aufl., Stuttgart
- Pfeffer, J.** (1997): *New directions for organization theory. Problems and prospects*, New York/Oxford
- Pfeffer, J./Salancik, G.** (2003): *The external control of organizations*, Stanford
- Redaktionskonferenz des Gewerkschaftsrates** (2006): *Aufbruch in die Zukunft. Gesellschaft und Arbeitswelt für alle Menschen sozial gerecht gestalten. Entwurf, 2. Version, 15.08.*, Berlin
- Scott, W. R.** (1987): *Organizations – Rational, natural, and open systems*, 2nd ed., Englewood Cliffs
- Scott, W. R.** (1998): *Organizations – Rational, natural and open systems*, 4th ed., London/Sydney
- Stahlmann, M./Wendt-Kleinberg, W./Weyrather, I.** (2006): *Psychologische Verträge und Arbeitsbeziehungen im Downsizing*, in: *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 3, S. 255–271
- Ver.di** (2003): *Stark im Wandel. Geschäftsbericht Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft*, Berlin
- Waddington, J.** (Hrsg.) (2005): *Restructuring representation. The merger process and trade union structural development in ten countries*, Brüssel/Bern
- Waddington, J.** (2006): *The trade union merger process in Europe: defensive adjustment of strategic reform?*, in: *Industrial Relations Journal* 6, S. 630–651
- Waddington, J./Hoffmann, R.** (2000): *The German union movement in structural transition: defensive adjustment or setting a new agenda?*, in: Hoffmann, R./Jacobi, O./Keller, B./Weiss, M. (Hrsg.): *Transnational industrial relations in Europe*, Düsseldorf, S. 113–138
- Waddington, J./Hoffmann, J./Kahmann, M.** (2005): *A comparison of the trade union merger process in Britain and Germany – joining forces?*, London/New York
- Wehner, E.** (2005): *Gewerkschaftsprogramm von der Stange? ver.di berät über die Zukunft von Arbeit, Gesellschaft, Wirtschaft und Staat*, in: *Sozialismus* 6, S. 40–42
- Weston, J. F./Chung, K. S./Siu, J. A.** (1998): *Takeovers, restructuring, and corporate governance*, 2nd ed., London/Sydney
- Williamson, O.** (1985): *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, New York/London
- Williamson, O.** (1996): *The mechanisms of governance*, Oxford/New York