

Kasseler Diskussionspapiere

i3

Ideen,
Interessen und
Institutionen im Wandel



Entwicklungslinien und Herausforderungen der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Hessen

Lukas Heller, Wolfgang Schroeder

Policy Paper –
Arbeitsweltberichterstattung Hessen

Nr. **21** 05 / 2024

U N I K A S S E L
V E R S I T Ä T

Fachgebiet
Politisches System der BRD –
Staatlichkeit im Wandel



Editorial

Liebe Leser:innen,

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

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

Das Herausgeber- und Redaktionsteam

redaktion-i3@uni-kassel.de

Herausgeber

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

Prof. Dr. Wolfgang Schroeder

Universität Kassel

Fachbereich Gesellschaftswissenschaften

Fachgebiet Politisches System der BRD - Staatlichkeit im Wandel

Nora-Platiel-Str. 1

34127 Kassel

Erscheinungsweise

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

ISSN 2363 – 7250

DOI: 10.17170/kobra-2024051710153

BERICHTERSTATTUNG ARBEITSWELT HESSEN

Die "Arbeitsweltberichterstattung Hessen" ist am Fachgebiet von Prof. Dr. Wolfgang Schroeder (Universität Kassel) angesiedelt und wird seit Juli 2020 vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration gefördert. Dieses Projekt systematisiert aktuelle Daten und Studien. So wird eine empirische sowie analytisch-deutende Basis gelegt, um die sich vor unseren Augen vollziehende Transformation der Arbeitswelt in Hessen mit ihren branchen-, berufsgruppen- und regionenspezifischen Entwicklungsmustern nicht nur besser zu verstehen, sondern auch im Sinne der Betroffenen beeinflussen zu können.

Weitere Infos zur Arbeitsweltberichterstattung Hessen und thematische Ausarbeitungen:

<https://arbeitswelt.hessen.de/berichterstattung-arbeitswelt-hessen/>

Autoren

Lukas Heller, M.A. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt der Arbeitsweltberichterstattung Hessen sowie am Fachgebiet Politisches System der BRD – Staatlichkeit im Wandel an der Universität Kassel.

Kontakt: lukas.heller@uni-kassel.de

Prof. Dr. Wolfgang Schroeder leitet das Projekt der Arbeitsweltberichterstattung Hessen. Er ist Leiter des Fachgebiets Politisches System der BRD – Staatlichkeit im Wandel an der Universität Kassel und Research Fellow am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).

Kontakt: wolfgang.schroeder@uni-kassel.de

Inhalt

1 Einleitung	5
2 Modell und Status Quo deutscher Arbeitsbeziehungen	8
3 Herausforderungen für die Arbeitsbeziehungen	13
3.1 Überbetriebliche Ebene.....	14
3.1.1 Gewerkschaften	14
3.1.2 Arbeitgeberverbände.....	19
3.1.3 Staatliche Rahmung.....	21
3.2 Betriebliche Ebene	25
4 Arbeitsbeziehungen in Hessen – eine Bestandsaufnahme	31
4.1 Sozialpartnerschaft in Hessen	31
4.2 Tarifbindung und Mitbestimmung in Hessen	33
5 Fazit	37
6 Literatur	39

Entwicklungslinien und Herausforderungen der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Hessen

Lukas Heller, Wolfgang Schroeder

1 Einleitung

Die Sozialpartnerschaft in Deutschland ist eine historisch gewachsene und dauerhaft institutionalisierte Beziehung zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen, die sich durch eine konstruktive Konfliktpartnerschaft auszeichnet. In diesem Rahmen verhandeln die Sozialpartner zu vielen zentralen Fragen der Arbeitspolitik – beispielsweise Lohnfindung, Arbeitszeiten, Urlaubsanspruch, betriebliche Sozialleistungen, Weiterbildung etc. – verbindliche Regelungen. Dies kann entweder auf betrieblicher Ebene zwischen Betriebs- bzw. Personalrät:innen und Geschäftsführung, oder im Rahmen der Tarifautonomie auf überbetrieblicher Ebene zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden – meist für ganze Branchen – erfolgen, wobei es in der Regel auch ein konstruktives Zusammenspiel zwischen den betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren gibt (Schroeder/Silvia 2014).¹ In dem Maße, wie die arbeitspolitischen Akteure in Deutschland dafür verantwortlich sind, die Rahmenbedingungen von Arbeit zu verhandeln und zu gestalten, sind sie dabei auch herausgefordert, die aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen zu berücksichtigen.

Mit der hohen Inflation, der Energie-Krise als Folge des russischen Angriffskrieges gegen die Ukraine, der Klimakrise und den Nachwirkungen der Corona-Pandemie, sehen sich die Akteure einerseits einer Situation akuter Krisen gegenüber, die in vielfältiger Art und Weise auch die Arbeitswelt vor Herausforderungen stellt. Andererseits vollzieht sich parallel zu diesen akuten Krisenlagen ein grundlegender Strukturwandel der Arbeitswelt, der die arbeitspolitischen Akteure vor ebenso große Herausforderungen stellt, wie die kurzfristige Krisenkonstellation. In besonderer Weise kann dieser Strukturwandel an den gegenwärtigen Megatrends nachvollzogen werden: Bereits seit vielen Jahren gehört der *demografische Wandel* zu diesen großen, strukturverändernden, Entwicklungen. Er verursacht eine Situation zunehmenden Fachkräftemangels und wird aufgrund des sich verschärfenden Ungleichgewichts zwischen Leistungsempfängenden und Leistungserbringenden im Bereich der sozialen Sicherung – vor allem in der Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung – zu Finanzierungsschwierigkeiten führen (BiB 2019). Es wird daher neben der Frage nach technologischen Fortschritten zukünftig auch noch stärker als bisher um die Frage gehen, wie es gelingt, bisher unerschlossenes Fachkräftepotenzial – beispielsweise Frauen, Mütter oder ausländische Fachkräfte – zu erschließen und zu halten. Eine besondere Bedeutung kommt dabei der – während der Corona-Pandemie besonders unter Druck geratenen – dualen Ausbildung zu (Schroeder et al. 2021). Es wird darum gehen müssen, die beruflichen Perspektiven und Arbeitsmarktchancen für junge – vor allem auch benachteiligte – Menschen zu stärken, um zukünftige Arbeits- und Fachkräfte nicht zu verlieren, bevor sie am Arbeitsmarkt teilhaben (Heller/Rohde 2023). Gleichzeitig sind in diesem Zusammenhang die Sozialpartner herausgefordert, die Tarifbindung als Garant guter Löhne und Arbeitsbedingungen zu stärken, um Fachkräfte zu binden.

¹ Tarifautonomie: Artikel 9 Absatz 3 GG überträgt Gewerkschaften und Arbeitgebern das ausschließliche Recht zu, frei von staatlichen Eingriffen Vereinbarungen über die Arbeitsbedingungen zu schließen.

Ebenfalls im Zuge der Corona-Pandemie noch einmal an Sichtbarkeit und Dynamik gewonnen hat die *Digitalisierung*. Einerseits haben sich digitale Technologien weiterentwickelt und werden von immer mehr Betrieben in verschiedensten Bereichen des Arbeits- und Produktionsprozesses eingesetzt (Greef 2023a). Andererseits verändern sich damit auch die Anforderungen, Tätigkeitsprofile und organisatorischen Aspekte an und von Arbeit. Deutlich wurden diese miteinander zusammenhängenden Prozesse vor allem am Beispiel der rasanten Zunahme mobilen Arbeitens (zum Beispiel Homeoffice) während der Pandemie (Greef 2022a; Berzel/Schroeder 2021). Gleichzeitig ist im Zuge der nach wie vor hohen Nutzung davon auszugehen, dass sich mit zunehmendem Einsatz digitaler Technologien die Strukturen und Rahmenbedingungen von Arbeit dauerhaft verändern (Greef 2023b). Der dritte Megatrend, der derzeit einen strukturellen Wandel von Wirtschaft und Arbeit bedingt, ist die *Dekarbonisierung*. Damit ist der Wandel von bisher auf Basis fossiler Energieträger erfolgter Produktions- und Wirtschaftsprozesse auf klimaneutrale Energiequellen gemeint. Ähnlich wie bei der Zunahme digitaler Technologien ist bei der Entwicklung hin zur green economy davon auszugehen, dass sich die Anforderungen und Tätigkeitsprofile von Arbeit verändern und es darüber hinaus zwischen den verschiedenen Sektoren zu weiteren strukturellen Verschiebungen bezüglich der nachgefragten Arbeitskraft ergeben. In Kombination mit dem ohnehin bereits existierenden Fachkräftemangel wird in diesem Zusammenhang die berufliche Weiterbildung als Teil lebenslangen Lernens und damit verbunden die Mobilität von Beschäftigten – damit ist das (mehrfache) Wechseln von Beschäftigten aus ihrem bisherigen Tätigkeitsprofil in ein anderes gemeint – weiter an Bedeutung gewinnen (Hälbig/Schroeder 2022; Knuth 2021).

Vor dem Hintergrund der Tarifautonomie und betrieblichen Mitbestimmung ist die Bewältigung dieser Herausforderungen und Wandlungsprozesse in besonderem Maße auch eine Gestaltungsaufgabe der Sozialpartner. Konkret stellen sich etwa die Fragen, wie es in diesem Setting gelingt, die Chancen und Risiken mobiler Arbeit für Beschäftigte und Unternehmen auszutarieren, Produktionsverfahren auf klimafreundliche Technologien umzustellen und dabei die Beschäftigten für die neuen Anforderungsprofile weiterzubilden, ganz neue Geschäftsmodelle und Tätigkeitsfelder – wie etwa im Bereich der Plattformökonomie – in das institutionelle Setting der Arbeitsbeziehungen zu integrieren, oder dem Risiko des Fachkräftemangels als Wettbewerbsnachteil zu begegnen.

Dass die Sozialpartner durchaus in der Lage sind, sowohl kurzfristige krisenbezogene als auch langfristige strukturelle Veränderungen und Umweltfaktoren von Wirtschaft und Arbeit aufzugreifen und in gemeinsame Lösungsansätze zu überführen, haben sie schon häufig unter Beweis gestellt. So haben sie beispielweise im Rahmen des Krisenkorporatismus in der Finanz- und der Corona-Krise maßgeblich zum Erfolg der deutschen arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitischen Krisenbewältigungsstrategie beigetragen, indem sie sich bei den rahmensetzenden staatlichen Akteuren etwa gemeinsam für bessere Konditionen und erleichterte Zugangsbedingungen bei der Kurzarbeit und Konjunkturpakete eingesetzt haben (Eichhorst/Weishaupt 2013). Auch die ersten Abschlüsse von sogenannten Transformationstarifverträgen, die die strukturellen Veränderungen von Digitalisierung und Dekarbonisierung aufgreifen und gestalten, zeugen von der gemeinsamen Gestaltungskraft der Tarifparteien. Darüber hinaus haben sie im Laufe der Jahre eine Vielzahl verschiedener Regelungsbereiche in den Tarifverträgen aufgenommen – wie etwa die betriebliche Altersvorsorge –, aus denen sich der Staat (teilweise) zurückgezogen hat und zuvor nicht zur Verhandlungsmasse der Sozialpartner zählten (Blank 2023; Behrens/Schulten 2023). Im Ergebnis bieten die Tarifverträge den Beschäftigten, die in tarifgebundenen Betrieben arbeiten, im Vergleich zu Beschäftigten in Betrieben ohne Tarifbindung, bis heute deutlich bessere Arbeitsbedingungen (beispielsweise beim Lohn, der Arbeitszeit, dem Zugang zu betrieblichen Sozialleistungen und Gesundheitsfördermaßnahmen etc.) und eine größere Beschäftigungssicherheit, womit schließlich auch ein Beitrag zur nachhaltigen Fachkräftesicherung gelistet werden kann (Lübker/Schulten 2023).

Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Bearbeitung der Herausforderung und das Überführen in geeignete Lösungsansätze für Unternehmen und Beschäftigte sind vor allem organisationsstarke, durchsetzungs- und verpflichtungsfähige Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. Während dies in vielen Bereichen bis heute der Fall ist, gibt es bereits seit den 1990er Jahren gleichfalls die Diagnose von der Erosion der deutschen Sozialpartnerschaft, die sich in den letzten Jahren in einer zunehmenden „Verbetrieblichung“ der Tarifautonomie ausdrückt (Behrens/Schulten 2023).² Beim Blick auf die Mitgliederzahlen der Gewerkschaften sowie die Verbreitung von Flächentarifverträgen, als Ausdruck einer funktionierenden Sozialpartnerschaft, wird deutlich, dass die Erosionsthese nicht völlig haltlos erscheint. Seit der Wiedervereinigung (11,8 Mio.) haben die DGB-Gewerkschaften bis 2022 (5,6 Mio.) zusammen rund die Hälfte ihrer Mitglieder verloren (DGB o.J.). In vielen Bereichen haben sie dementsprechend an Durchsetzungs- und Einflussfähigkeit eingebüßt und es gelingt ihnen häufig nicht, oder nur unter dem Einsatz enormer Ressourcen, neue Mitglieder und Bereiche zu erschließen (Schroeder/Fuchs 2019). Hierzu trägt neben einer abgenommenen gewerkschaftlichen Bindung vormals in großem Maße organisierter Arbeitnehmer:innen und veränderten Beschäftigungsstrukturen – beispielsweise die Zunahme prekärer Beschäftigung und hochqualifizierter Tätigkeiten im Angestelltenbereich – auch die zunehmende Ausdifferenzierung von Mitgliederinteressen sowohl aufseiten der Beschäftigten als auch der Arbeitgeber bei. In der Summe leidet darunter die Verpflichtungsfähigkeit der Sozialpartner gegenüber ihren Mitgliedern, was sich schließlich in einer seit vielen Jahren sinkenden Tarifbindung von Betrieben und Beschäftigten sowie einer rückläufigen betrieblichen Mitbestimmung durch Betriebsratsgremien und damit verbunden auch insgesamt in schlechteren Arbeitsbedingungen niederschlägt. Unterlagen im Jahr 2000 noch 44 Prozent der Betriebe und 68 Prozent der Beschäftigten einem Tarifvertrag, traf dies im Jahr 2021 nur noch auf ein Viertel der Betriebe (25 Prozent) und rund die Hälfte der Beschäftigten (52 Prozent) zu. Zudem hat sich der Anteil von Betrieben mit Betriebsratsgremium im gleichen Zeitraum von zwölf auf nur noch sieben Prozent fast halbiert. Während im Jahr 2000 noch gut die Hälfte der Beschäftigten (51 Prozent) in mitbestimmten Betrieben beschäftigt war, waren es im Jahr 2021 lediglich 42 Prozent (Lübker/Schulten 2023). Mit der Erosion der Tarifbindung und weiteren Spaltung zwischen Tarifbeschäftigten und Nicht-Tarifbeschäftigten geht schließlich die Gefahr einer weiteren Zunahme sozialer Ungleichheit einher, weil die Tarifverträge inzwischen häufig weit über ihre Kernstandteile – wie etwa Lohn und Arbeitszeit – hinausreichen und zahlreiche Bereiche der sozialen Sicherung – wie etwa die betriebliche Altersvorsorge oder Sonderkonditionen zur Kurzarbeit – umfassen (Blank 2023; Heller/Schroeder 2021).

Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Herausforderungen der Arbeitswelt sowie den ambivalenten Befunden zur Funktionsfähigkeit der Sozialpartnerschaft setzt sich dieser Beitrag – der zur Arbeitsweltberichterstattung Hessen zählt – einerseits mit den Strukturen und Entwicklungen des spezifisch „deutschen Modells“ der Arbeitsbeziehungen auseinander. Andererseits wird danach gefragt, welchen Herausforderungen die sozialpartnerschaftlichen Akteure auf verschiedenen Ebenen gegenüberstehen und ob bzw. wie es ihnen bisher gelingt, diese in (geeignete) Lösungsansätze zu überführen. Hierzu werden in einem ersten Schritt die idealtypischen Merkmale des deutschen Arbeits- und Produktionsmodells sowie verschiedene Typen von Arbeitsbeziehungen dargelegt, wie sie sich zunächst bis Anfang der 2000er Jahre herausgebildet hatten. Diese Typologie wird nach einer kritischen Begutachtung im weiteren Verlauf des Papiers als Referenzrahmen dienen, um die seither stattgefundenen Entwicklungen und aktuellen Herausforderungen konzeptionell einzuordnen (Kap. 2). Im zweiten Schritt werden die

² Die „Verbetrieblichung“ der Tarifautonomie zeichnet sich dadurch aus, dass vormals auf kollektivvertraglicher Ebene der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände verhandelte Themen nun auf betrieblicher Ebene zwischen Betriebsräten und Geschäftsführungen verhandelt werden.

konkreten Herausforderungen für das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen entlang der verschiedenen relevanten Ebenen und Akteure in den Blick genommen und nach bisherigen Lösungsansätzen gefragt (Kap. 3). Daran anschließend wird eine Bestandsaufnahme zur Situation der Sozialpartnerschaft und Tarifautonomie in Hessen (Kap. 4). Ein Fazit fasst die Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen und Herausforderungen (Kap. 5).

2 Modell und Status Quo deutscher Arbeitsbeziehungen

Um die Entwicklungslinien und die Herausforderungen für die deutschen Arbeitsbeziehungen nachvollziehen und einordnen zu können, ist es zunächst wichtig, ein Verständnis für die historisch gewachsene Konstellation dieses spezifisch „deutschen Modells“ zu entwickeln. Zwar basiert dieses Modell auf den Prämissen und Entwicklungen der Akteurskonstellationen, die sich im Industriesektor zu Zeiten des Fordismus herausgebildet haben und kann damit weder uneingeschränkt für andere Sektoren Gültigkeit beanspruchen, noch kann es unreflektiert unter den seither wirtschaftlich, gesellschaftlich und politisch vielfältig gewandelten Rahmenbedingungen – beispielsweise eine andere Wirtschaftsstruktur, globalisierte Märkte, neue Geschäfts- und Arbeitsformen, Phasen der De- und Re-Regulierung im Bereich der Arbeitsmarktpolitik oder zunehmend pluralisierte Lebensentwürfe und Erwerbsbiografien – Anwendung finden. Doch hat die damalige Konstitution des Modells deutscher (industrieller) Arbeitsbeziehungen durchaus für andere Bereiche – wie etwa den Dienstleistungssektor – eine gewisse Prägekraft entwickelt, wodurch sich bis Anfang der 2000er Jahre drei verschiedene Typen von Arbeitsbeziehungen herausbildeten (Schroeder/Weßels 2003). Darüber hinaus gilt der Kern dieses idealtypischen Modells einerseits in der wissenschaftlichen Diskussion über die Weiterentwicklung und Stabilisierung der Sozialpartnerschaft weiterhin als normativer Bezugspunkt und erstrebenswertes Ideal (Behrens/Schulten 2023: 159). Andererseits beziehen sich auch die verschiedenen politischen Ebenen positiv hierauf und streben eine Stärkung der Tarifbindung und der Sozialpartnerschaft an. So sind etwa die Mitgliedsstaaten der EU durch die 2022 auf europäischer Ebene verabschiedete europäische Mindestlohnrichtlinie dazu aufgefordert, sogenannte „Aktionspläne“ zur Stärkung der Tarifautonomie zu erarbeiten. Das damit verbundene Ziel ist eine Tarifbindung von mindestens 80 Prozent der Beschäftigten (Müller/Schulten 2022: 336f.). Auch auf nationaler Ebene gibt es durch die derzeitige Bundesregierung Bemühungen, die Tarifbindung und Tarifautonomie zu stärken. Hierzu sieht der Koalitionsvertrag zum Beispiel vor, dass die öffentliche Auftragsvergabe des Bundes nur an Unternehmen erfolgt, die an einen für die Branche repräsentativen Tarifvertrag gebunden sind. Darüber hinaus soll ein Dialogprozess mit den Sozialpartnern initiiert werden, bei dem weitere Maßnahmen zur Stärkung der Tarifbindung eruiert werden sollen (SPD/Bündnis90 Die Grünen/FDP 2021: 56). Es erscheint daher – wenngleich dabei die veränderten Rahmenbedingungen in Rechnung zu stellen sein werden – zur Einordnung der Entwicklungen und Herausforderungen für die deutschen Arbeitsbeziehungen und der Sozialpartnerschaft auch weiterhin zielführend, das im Folgenden zu skizzierende Arbeits- und Produktionsmodell sowie die Typen verschiedener Arbeitsbeziehungen als Referenzrahmen heranzuziehen.

Grundlage für die Herausbildung des „deutschen Modells“ der Arbeitsbeziehungen war das – vor allem im Industriesektor – in der Nachkriegszeit unter den Rahmenbedingungen wirtschaftlicher Prosperität und einer fordistischen Gesellschafts- und Wirtschaftsstruktur etablierte Arbeits- und Produktionsmodell, welches auf den wechselseitigen Strukturen von Produktivität, Regulation und starken Akteuren aufbaute (Schroeder 2014: 14; Simonis 1998). Kennzeichnend für das Arbeits- und Produktionsmodell ist ein gut funktionierendes Zusammenspiel aus einer leistungsfähigen Volkswirtschaft, flächendeckendem Technikeinsatz, hochentwickelten Qualifikationen durch das duale Ausbildungssystem sowie guten Löhnen, dessen institutionelle Rahmung sich in Flächentarifverträgen ausdrückt (Schroeder

2014: 27). Auf dieser Grundlage hat sich das System hinsichtlich erforderlicher Wandlungsprozesse immer wieder als anpassungsfähig erwiesen. Insbesondere durch die „sektorale Spezialisierung“ (Gornig/Schierch 2015: 41) auf forschungsintensive Industrien, wie etwa die Elektrotechnik, den Maschinen- und Fahrzeugbau sowie die chemische Industrie, ist es gelungen, das Modell an die sich wandelnden gesellschaftlichen, technologischen und wettbewerblichen Rahmenbedingungen anzupassen (Schroeder 2017: 2). Gleichzeitig profitierten im Zusammenhang mit der sektoralen Spezialisierung durch die damit einhergehende Ausdifferenzierung und Auslagerung von Arbeitsprozessen auch häufig andere Wirtschaftsbereiche, wie etwa forschungs- und wissensintensive Dienstleistungsbereiche, in denen Arbeitsplätze neu entstanden (Edler/Eickelpasch 2013: 16). Im Vergleich zu anderen Ländern zeichnete sich das deutsche Arbeits- und Produktionsmodell damit durch eine „einzigartig vielfältige Palette anspruchsvoller, auf Nischen im Weltmarkt hin konstruierter, qualitativ überlegener Produkte“ (Streeck 2005) aus. Diese von Streeck (1991) als „diversifizierte Qualitätsproduktion“ bezeichnete Produktionsweise rechtfertigte gleichzeitig die im internationalen Wettbewerb hohen Preise deutscher Produkte.

Als Motor und zentraler Baustein für die Funktions- und Anpassungsfähigkeit dieses Modells erwiesen sich die (industriellen) korporatistischen Arbeitsbeziehungen auf der Grundlage deeskalierender Konfliktbewältigungsstrategien (Streeck 2016). Dabei handelt es sich um ein duales System der Konfliktregelung: Einerseits die durch das Tarifvertragsgesetz geregelte verbandliche Ebene, bei der die Sozialpartner kollektivvertragliche Regelungen verhandeln und beschließen. Andererseits überwachen auf betrieblicher Ebene im Rahmen des Betriebsverfassungsgesetzes die Betriebsräte die Durchführung der zugunsten der Beschäftigten geltenden kollektivvertraglichen Regelungen. Gleichwohl hat die Trennung zwischen betrieblicher, verbandlicher und staatlicher Sphäre nur auf der juristischen Ebene eine gewisse Statik. Vielmehr handelt es sich um ein dynamisches Modell, das in unterschiedlichen zeitlichen Phasen andere Schwerpunkte und Vernetzungsformen zwischen den Sphären herausgebildet hat. Flankiert wird dieses System durch eine staatliche Teilsteuerung und die Bereitstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen dieses Systems. Im Kern ist das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen bis heute durch die duale Interessenvertretungsstruktur und die Tarifautonomie geprägt, für dessen Funktionieren sowohl die betrieblichen Akteure und die Verbände als auch der Staat durch den im Grundgesetz verankerten Auftrag, die Funktionsfähigkeit der Tarifautonomie sicherzustellen, verantwortlich sind (Behrens/Schulten 2023: 159; Schroeder 2000: 23f.).

Die auf starken betrieblichen und verbandlichen Akteuren basierenden Arbeitsbeziehungen und im Rahmen der Tarifautonomie verhandelten (Flächen-)Tarifverträge, sind dementsprechend neben allgemein anerkannten Standards des Wirtschaftens und der Produktionsweise sowie hohen Standards bei der dualen Ausbildung zentrale Pfeiler des deutschen Arbeits- und Produktionsmodells (Tabelle 1).

Tabelle 1: Deutsches Arbeits- und Produktionsmodell

Kernelemente		Ausprägung	Outcome
Makroökonomische Steuerung		Exportorientierung	- Gesamtwirtschaftliche Balance - Steuerungsfähigkeit - Soziale Mobilität
Korporatistische Arbeitsbeziehungen		Flächentarifvertrag und Betriebliche Mitbestimmung	- Lohngerechtigkeit und geringe Lohndiskrepanz - Betriebsbezogene Problemlösungskompetenz
Diversifizierte Qualitätsproduktion		Nachfrageorientiertes duales Berufsausbildungssystem	- qualifizierte Fachkräfte - hohe Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit

Quelle: Eigene Darstellung, Schroeder 2014: 28

Wenngleich sich das Arbeits- und Produktionsmodell sowie die damit verbundenen Formen der betrieblichen und tariflichen Kooperation vor allem im Industriesektor entwickelten, hatten die in diesem Rahmen etablierten Normen immer auch eine über den Industriesektor hinausreichende Strahl- und Prägestkraft für die Arbeitsbeziehungen in anderen Sektoren. Im Ergebnis identifizierten Schroeder und Weßels (2003) Anfang der 2000er Jahre drei Typen (*Welten*) von Arbeitsbeziehungen, die sich in der jeweils spezifischen Akteurskonstellation sowie den damit verbundenen Outcomes unterscheiden.

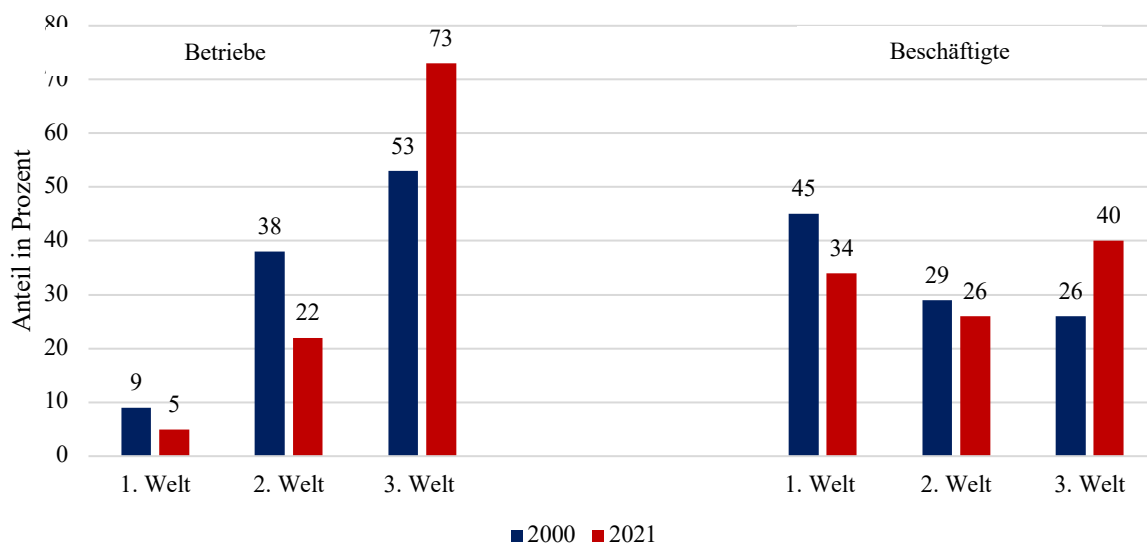
Als Kernbereich funktionsfähiger und institutionalisierter Arbeitsbeziehungen – der *ersten Welt* – identifizierten sie entsprechend der zuvor dargestellten Kernmerkmale des deutschen Modells vor allem Großbetriebe des verarbeitenden Gewerbes, der chemischen Industrie sowie den Öffentlichen Dienst. Zentrales Merkmal dieses Typs sind hochentwickelte Akteurskonstellationen in beiden Sphären des dualen Systems der Arbeitsbeziehungen. Konkret bedeutet dies sowohl eine in den Betrieben stark verankerte betriebliche Mitbestimmung durch Betriebsratsgremien als auch eine gut funktionierende Sozialpartnerschaft, die auf mitglieder- und ressourcenstarken sowie durchsetzungs- und verpflichtungsfähigen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden aufbaut und im Modus einer deeskalierenden Konfliktpartnerschaft agiert. Der *zweiten Welt* ordneten sie mittelgroße Betriebe des verarbeitenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors zu. In diesem Typus sind zwar durchaus Institutionen betrieblicher Mitbestimmung und der Sozialpartnerschaft existent, aber im Vergleich zur ersten Welt weniger konsistent und flächendeckend verbreitet sowie in ihrer Funktionsweise aufgrund stärker situativer Arrangements der Arbeitsbeziehungen als weniger professionalisiert zu verstehen. Daher existiert in Betrieben, die diesem Typ zugeordnet werden können, häufig nur ein (Haus-)Tarifvertrag oder ein Betriebsratsgremium. In der *dritten Welt* verorten Schroeder und Weßels schließlich viele kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie große Teile des Dienstleistungssektors. Dieser Typ zeichnet sich dadurch aus, dass kaum Strukturen betrieblicher Mitbestimmung oder kollektivvertraglicher Aktivitäten existieren und die Akteure dementsprechend schwach verankert und aufgestellt sind. Wenngleich dieser Typ daher mitunter als „Peripherie“ der Arbeitsbeziehungen bezeichnet wird, deutet das nicht zwangsläufig daraufhin, dass die in diesem Feld agierenden Unternehmen nicht wettbewerbsfähig sind. Im Gegenteil erkennen Schroeder und Weßels (2003: 20) in diesen Bereichen häufig Unternehmen, die in einem ausgeprägten Innovationswettbewerb stehen und eine hohe Wertschöpfungstiefe besitzen. Dieser Befund bestätigt sich bis heute. Insbesondere in der Technologiebranche zeigen sich die Leitunternehmen oftmals als mitbestimmungsfeindlich und sind auch den Gewerkschaften gegenüber skeptisch eingestellt (Thünken et al. 2020; Staab/Geschke 2020; Boewe/Schulten 2019).

Wichtig für die Einordnung der Typologie und der Entwicklungslinien in dieser ist das Verständnis der Zuordnung als heuristisches Modell. Auf der Grundlage einer starken Verallgemeinerung der Akteurskonstellationen und damit verbundenen Wirkmechanismen dient es dazu, historisch gewachsene Unterschiede bezüglich der Arbeitsbeziehungen in Deutschland zu erklären und sichtbar zu machen. Die Stärke der Typologie liegt demnach darin, dass die grundlegenden Ausformungen der Arbeitsbeziehungen mit den jeweils zu Grunde liegenden Akteurskonstellationen, Interaktionsformen und Outcomes deutlich werden. So lassen sich im Zeitverlauf Hinweise darauf gewinnen, inwiefern sich die Funktions- und Leistungsfähigkeit der Sozialpartnerschaft in Deutschland mit welchem Ergebnis verändert (hat). Gleichzeitig geht damit eine gewisse analytische Unschärfe einher, die lediglich eine Annäherung an das real existierende Abbild der Arbeitsbeziehungen ermöglicht. So sind die Übergänge zwischen den Typen als deutlich weniger trennscharf und statisch zu verstehen als sie im heuristischen Modell abgebildet sind. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass es an den Rändern der jeweiligen Typen immer auch Überschneidungen und fluide Übergänge gibt. Um diese zu erfassen und in einer größeren Analysetiefe zu durchdringen, würde es kleinerer Analyseeinheiten des Systems der Arbeitsbeziehungen bedürfen als sie in diesem Papier – welches den Blick auf die großen Entwicklungslinien richtet – im

Fokus stehen. Ein anderes grundlegendes Problem der Typologie besteht darin, dass sie grundsätzlich nur solche Bereiche umfassen und abbilden kann, bei denen grundsätzlich die Möglichkeit einer betrieblichen und verbandlichen Interessenvertretung besteht. Die Voraussetzung dafür ist, dass der Status zwischen Beschäftigten und Arbeitgebenden klar ist. Der Bereich der Solo-Selbstständigkeit, zu der auch die im Zusammenhang mit der Digitalisierung von Arbeit an Bedeutung gewinnende Plattformarbeit zählt, wird durch das Modell der Arbeitsbeziehungen dementsprechend nicht erfasst, weil sie weder als abhängige Beschäftigung noch als Arbeitgeber-Selbstständigkeit zu verstehen ist und damit außerhalb der institutionalisierten Strukturen der Arbeitsbeziehungen liegt. Handelt es sich dabei bisher um einen relativ überschaubaren Teil der Erwerbstätigen, ist aufgrund der zu erwartenden Strukturveränderungen durch die Digitalisierung zukünftig zu überlegen, wie neue, nicht klar durch ein Arbeitgeber-Beschäftigten-Verhältnis definierte, Erwerbsformen in dieses Modell – möglicherweise als vierte Welt – integriert werden können.

Unter Berücksichtigung dieser Schwierigkeiten des Modells der Arbeitsbeziehungen lässt sich anhand der Daten zur Verbreitung von (Flächen-)Tarifverträgen sowie zur betrieblichen Mitbestimmung zu den durch das Modell erfassten Bereichen doch ein Bild von der Entwicklung und Verschiebung zwischen den Welten zeichnen. Entsprechend der zuvor beschriebenen Strukturen können der ersten Welt schließlich alle Betriebe zugeordnet werden, die sowohl einem (Flächen-)Tarifvertrag unterliegen als auch über ein Betriebsratsgremium verfügen. In der zweiten Welt hingegen werden Betriebe verortet, die entweder einem (Flächen-)Tarifvertrag unterliegen oder ein Betriebsratsgremium haben, während in Betrieben der dritten Welt keine dieser Strukturen anzutreffen sind. Entlang dieser Einteilung zeigt sich, dass der Anteil der Betriebe, die Anfang der 2000er Jahre der ersten und zweiten Welt zuzuordnen waren, deutlich abgenommen haben (Abbildung 1). Das bedeutet schließlich, dass sich die Strukturen betrieblicher Mitbestimmung und der Sozialpartnerschaft auf dem Rückzug befinden und der Anteil von Betrieben, die weder ein Betriebsratsgremium haben noch einem Tarifvertrag unterliegen, auf nun 73 Prozent zugenommen hat. Damit profitieren auch immer weniger Beschäftigte von den Vorteilen der Tarifverträge und betrieblicher Mitbestimmungsprozesse. Waren davon im Jahr 2000 gut ein Viertel der Beschäftigten (26 Prozent) betroffen, waren es 2021 bereits 40 Prozent (Abbildung 1). Insgesamt sind diese Ergebnisse als besorgniserregend einzustufen, weil mit der schwindenden Leistungsfähigkeit der ersten beiden Welten auch deren Strahlkraft für die peripheren Bereiche der Arbeitsbeziehungen abnimmt. Im Gegenteil könnte es dazu kommen, dass die dritte Welt als neue Maxime von Unternehmen und/ oder Arbeitgeberverbänden ausgegeben werden. Schließlich verlieren die bisher vor allem in der ersten Welt angesiedelten Bereiche, wie das verarbeitende Gewerbe oder der öffentliche Beschäftigungssektor, im Wirtschaftsmix an Bedeutung, während solche Sektoren an Relevanz gewinnen, die eher der zweiten und dritten Welt zuzuordnen sind, so zum Beispiel die personenbezogenen Dienstleistungen, oder aber gar nicht durch das Modell erfasst werden, wie beispielsweise die Plattformökonomie. In der wissenschaftlichen Diskussion wird vor dem Hintergrund dieser Befunde und der Annahme einer weiteren Verschärfung der Situation auch bereits von einer unaufhaltsamen Erosion des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen ausgegangen (bspw. Streeck 2016; Dörre 2016; Kädler 2016).

Abbildung 1: Struktur der Arbeitsbeziehungen in Deutschland, 2000 und 2021



Quelle: Eigene Darstellung, Lübker/Schulten 2023.

Anmerkung: 1. Welt entspricht Betrieben bzw. Beschäftigten mit Betriebsrat und Tarifvertrag, 2. Welt entspricht Betrieben bzw. Beschäftigten mit Betriebsrat oder Tarifvertrag, 3. Welt entspricht Betrieben bzw. Beschäftigten ohne Betriebsrat und Tarifvertrag. Nicht abgebildet werden können die Bereiche (bspw. Solo-Selbstständigkeit im Rahmen der Plattformökonomie), die durch das Modell der Arbeitsbeziehungen nicht erfasst werden.

Bei diesen Befunden – und auch den im nächsten Kapitel aufzugreifenden Entwicklungen und Herausforderungen für die verschiedenen Akteure und Ebenen der Arbeitsbeziehungen – sind jedoch die grundlegenden wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Entwicklungen zu reflektieren, die sich in den letzten Dekaden vollzogen haben. Dies ist von Bedeutung, weil sich mit diesen Wandlungsprozessen die Rahmenbedingungen, unter denen sich die Strukturen der betrieblichen Mitbestimmung und der Sozialpartnerschaft ehemals entwickelten, verändert haben. Allen voran hat sich die Wirtschaftsstruktur deutlich verändert. Zwar ist es vielen Unternehmen im sekundären Sektor mit der Industrie als (ehemaliger) Bastion durch eine fortlaufende „Produktaufwertung“ im Sinne der diversifizierten Qualitätsproduktion in der Vergangenheit immer wieder gelungen, das Arbeits- und Produktionsmodell sowie die funktionsfähigen Arbeitsbeziehungen zu revitalisieren (Streeck 2016: 57). Doch schrumpft dieser Kernbereich des „deutschen Modells“ – wie bereits erwähnt – seit vielen Jahren. War im Jahr 1970 das verarbeitende Gewerbe (sekundärer Sektor) mit 46,5 Prozent aller Beschäftigten noch der stärkste Wirtschaftszweig, ist dieser Anteil bis 2022 kontinuierlich auf 23,6 Prozent gesunken. Im gleichen Zeitraum ist der Anteil des tertiären Sektors – zu dem auch die häufig tariflich weniger erschlossenen Dienstleistungsberieche zählen – von 45,1 Prozent auf 75,2 Prozent stetig gestiegen (Statistisches Bundesamt 2023). Neben der zunehmenden Frauen- und Müttererwerbstätigkeit im Rahmen sich auflösender tradierter Familien- und Geschlechterleitbilder und der sektoralen Spezifizierung, die zur Auslagerung von Arbeitsplätzen aus der Industrie in industrienahen Dienstleistungsbereichen gesorgt hat, dürfte auch die unter zunehmenden Wettbewerbs- und Preisdruck stattgefundenen Verlagerung von Produktionsstätten und Arbeitsplätzen ins Ausland zu dieser Strukturverschiebung beigetragen haben. Darüber hinaus hat sich die Beschäftigtenstruktur strukturell verändert und stark diversifiziert. Neben dem Normalarbeitsverhältnis haben sich im Zuge der veränderten Familien- und Geschlechterleitbilder sowie politischer Deregulierung und Flexibilisierung von Beschäftigung zahlreiche andere Beschäftigungsformen und –arrangements – wie etwa Teilzeitbeschäftigung, geringfügige Beschäftigung (Minijobs), Leiharbeit oder

Befristungen – etabliert.³ Ein Teil der Belegschaften ist daher von prekären Arbeitsbedingungen betroffen, die mit Unsicherheitsfaktoren – wie etwa einer geringeren Beschäftigungsstabilität und fehlenden sozialen Schutzrechten – und sozialen Risiken – zum Beispiel geringem Einkommen oder einer fehlenden sozialen Absicherung über die Sozialversicherungssysteme – einhergehen. In vielen Betrieben und Branchen existieren demnach sehr heterogene Beschäftigtenstrukturen, die sich in Kern- und Randbelegschaften mit einer jeweils unterschiedlichen Qualität von Arbeit differenzieren.

Doch welche Implikationen ergeben sich damit zur Bewertung der dargestellten Entwicklung und auch der noch in den Blick zu nehmenden gegenwärtigen (akteurspezifischen) Herausforderungen? Es gilt in diesem Zusammenhang die strukturellen Veränderungen der Arbeitswelt in der Auseinandersetzung mit der Typologie zu berücksichtigen. So wird es unter der beschriebenen komplexen Gemengelage verschiedener Strukturen innerhalb der Branchen und auch einzelner Betriebe beispielsweise schwieriger, klare Zuordnungen im Sinne der Typologie zu treffen. Im Resultat kann es demnach vorkommen, dass schon innerhalb eines Betriebes mehrere Konstellationen von Arbeitsbeziehungen anzutreffen sind. Gleichzeitig bietet die Einteilung der Arbeitsbeziehungen in „Segmente unterschiedlicher Spielart“ auch weiterhin – und trotz der zugenommenen Heterogenität und Komplexität – einen verlässlichen Bezugsrahmen, um Entwicklungen und Herausforderungen der Arbeitsbeziehungen nicht nur beschreiben, sondern auch einordnen zu können (Müller-Jentsch 2016: 524). Darüber hinaus ergibt sich damit für die Akteure unter den Bedingungen veränderter Wirtschafts- und Beschäftigungsstrukturen eine neue Konstellation des durch sie zu vertretenden Klientels. Dieses ist in einigen Bereichen kleiner, in anderen größer geworden und mit diversifizierten Beschäftigtenstrukturen sehen sich die Akteure einer größeren Interessenvielfalt gegenüber, die es bei gleichzeitig abgenommener Milieubindung im Rahmen der Arbeitsbeziehungen dennoch gilt in kollektive Lösungen zu überführen. Wenngleich diese Prämissen noch unabhängig der gegenwärtigen Herausforderungen für die arbeitspolitischen Akteure stehen und lediglich die großen Entwicklungslinien umreißen, sind sie im Folgenden bei der akteurspezifischen Betrachtung von Herausforderungen, Entwicklungen und möglichen Lösungsansätzen entlang der verschiedenen Ebenen – Beschäftigte, Betrieb und Sozialpartner – und der Rückkopplung an die Typologie dauerhaft zu berücksichtigen, weil sie die grundlegenden Rahmenbedingungen darstellen, unter denen die Akteure sowohl eigenständig als auch im Zusammenspiel mit den anderen im Rahmen der Arbeitsbeziehungen agieren.

3 Herausforderungen für die Arbeitsbeziehungen

Bisher wurden vor allem die grundlegenden Entwicklungslinien und veränderten Rahmenbedingungen skizziert, unter denen die Akteure der Arbeitsbeziehungen agieren. Wenngleich diese einen Eindruck von den übergeordneten Herausforderungen vermitteln, gehen damit sowohl für die überbetrieblichen Akteure – Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände – als auch die betrieblichen Akteure – Beschäftigte, Betriebsratsgremien und Geschäftsführungen – eine Vielzahl weiterer Herausforderungen und Entwicklungen einher, die zudem häufig in einem wechselseitigen Verhältnis zueinander stehen. Diese werden im Folgenden in den Blick genommen. Konkret werden die Entwicklungen, Herausforderungen und Lösungsansätze auf den verschiedenen Ebenen und entlang der beteiligten Akteure analysiert und vor dem Hintergrund der zuvor dargestellten Typen der Arbeitsbeziehungen diskutiert. Mit anderen Worten wird folgenden Fragen nachgegangen: welche Entwicklungen und Herausforderungen sind auf

³ Unter einem Normalarbeitsverhältnis wird eine unbefristete Beschäftigung in Vollzeit verstanden, bei der sowohl das Einkommen als auch die Beschäftigungssicherheit mit zunehmender Beschäftigungsdauer steigen (Mayer-Ahuja 2019: 167f.). Zur prekären Beschäftigung (in Hessen) wird im Rahmen der Arbeitsweltberichterstattung Hessen noch ein ausführliches Papier erscheinen.

den verschiedenen Ebenen der Arbeitsbeziehungen zu beobachten, wie sind diese einzuordnen und welche Lösungsansätze werden praktiziert bzw. diskutiert, um das System der Arbeitsbeziehungen und der Tarifautonomie zu stärken?

3.1 Überbetriebliche Ebene

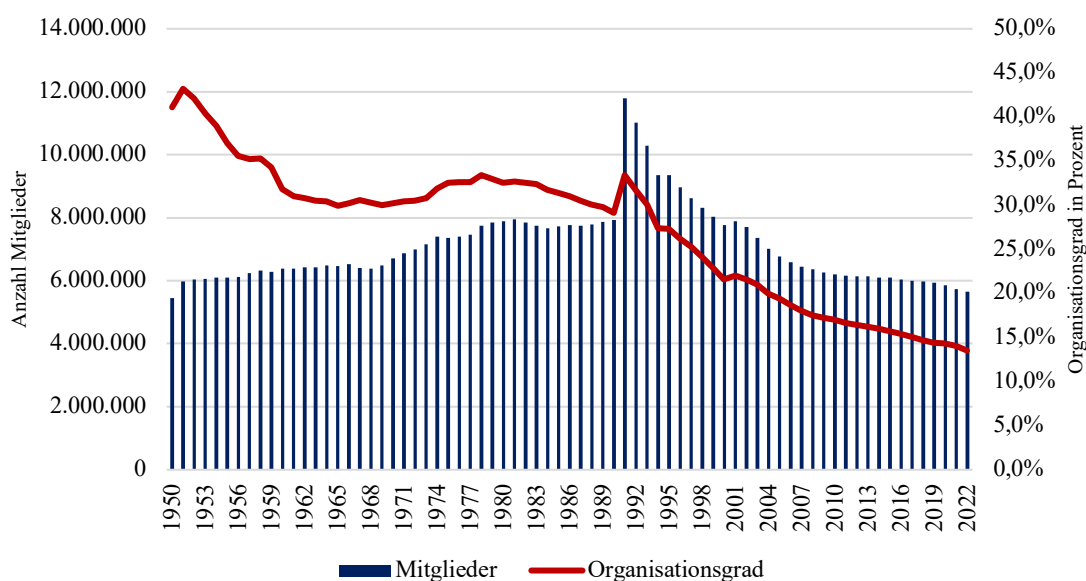
Die Konfliktpartnerschaft der Sozialpartner im Rahmen der Tarifautonomie mit einer flächendeckenden Verbreitung und Akzeptanz von Tarifverträgen galt lange Zeit als tragende Säule des deutschen Arbeits- und Produktionsmodells. Der Aushandlungsmodus beruhte dabei auf konsensorientierten Verhandlungen im Sinne einer „Konfliktprävention“ (Hertfelder 2007: 9) und trug mit diesem komplexen Mit- und Gegeneinander von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden zur effektiven Lohnregulierung, einer hohen Produktivität und der Innovationsstärke deutscher Unternehmen bei. Dadurch konnte sich das Modell zudem einerseits immer wieder erneuern und anpassen. Andererseits ging von dieser – vordergründig im Industriesektor entwickelten – Sozialpartnerschaft auch eine Strahlkraft für die Arbeitsbeziehungen in anderen Sektoren aus. Die Vorzeichen unter denen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände agieren, haben sich jedoch verändert. Zum einen werden sie durch die veränderten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die gegenwärtigen Transformationsprozesse und Krisenerscheinungen herausgefordert. Zum anderen bröckelt die – mit den anderen Entwicklungen in wechselseitigem Verhältnis stehende – Organisationsmacht beider Parteien. Damit haben sich schließlich auch die Vorzeichen für die Konflikt- und Verhandlungsfähigkeit der Akteure verändert, die für die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbeziehungen im Sinne der ersten Welt von zentraler Bedeutung sind, weil sie sowohl Auswirkungen auf die Interessen der Verbände als auch ihre Durchsetzungsfähigkeit gegenüber dem Verhandlungspartner und die Verpflichtungsfähigkeit ihrer Mitglieder haben (Hassel/Schroeder 2018: 439f.). In dem Maße, wie das System der Tarifautonomie erodiert, ist schließlich der Staat herausgefordert, Lösungen zu finden und Maßnahmen zu ergreifen, die das System stabilisieren und an den Stellen regulierend einzugreifen, an denen sich eklatante negative Folgen der Erosion einstellen.

3.1.1 Gewerkschaften

Ein großes Problem für die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbeziehungen und der Sozialpartnerschaft ist der seit vielen Jahren andauernde Mitgliederverlust bei den Gewerkschaften. Die acht unter dem Dach des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) organisierten Gewerkschaften haben – mit Ausnahme der Gewerkschaft der Polizei (GdP), die in den letzten Jahren Mitglieder gewinnen konnte – seit der Wiedervereinigung kontinuierlich an Mitgliedern verloren. Im Jahr 2022 organisierten sie zusammen noch rund 5,6 Millionen Beschäftigte. Unmittelbar nach der Wiedervereinigung waren es mit über elf Millionen noch fast doppelt so viele (Abbildung 2). Damit ist schließlich auch der Organisationsgrad – also das Verhältnis von Gewerkschaftsmitgliedern an allen Beschäftigten – auf nur noch 13,5 Prozent im Jahr 2022 gesunken.⁴

⁴ Bei der Einordnung dieser Entwicklung gilt es zu berücksichtigen, dass es sich um die Gesamtentwicklung handelt und Mitgliedererfolge der Gewerkschaften, die in einzelnen Bereichen durchaus vorhanden sein können, nicht abgebildet werden.

Abbildung 2: Mitgliederzahlen und Organisationsgrad der DGB-Gewerkschaften, 1950 bis 2022



Quelle: Eigene Darstellung, Greef 2023c

Dies ist für die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbeziehungen deshalb ein Problem, weil die Gewerkschaften in den Tarifverhandlungen bei einer schrumpfenden Mitgliederbasis an Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit verlieren. Je geringer ihr Organisationsgrad ist, desto schlechter ist die Verhandlungsposition gegenüber den Arbeitgebern. Mit fehlenden Mitgliedern fehlt es den Gewerkschaften schließlich auch an der benötigten Mobilisierungsfähigkeit für Streiks und den dafür benötigten (finanziellen) Ressourcen. Ihnen gehen also die Druckmittel verloren, womit sich das Kräfteverhältnis zu Gunsten der Arbeitgeber verschiebt und Verhandlungen auf Augenhöhe kaum ermöglichen (Ebbinghaus/Göbel 2014: 209; Hassel 1999: 15; Müller-Jentsch 1997: 119).

Die Gründe für die Mitgliederverluste sind vielfältig. Neben dem „Trittbrettfahrerproblem“ (Olson 1985)⁵ und dem demografischen Effekt, der sich auch bei den Mitgliederzahlen durchsetzt, ist bei den Gewerkschaften die Ursache hierfür unter anderem in der Kombination aus einer insgesamt abgenommenen Milieubindung – die Streeck (1987) bereits in den 1980er Jahren diagnostizierte und als „Aussterben der Stammkunden“ von Großorganisationen bezeichnete – und der Pluralisierung von Lebensentwürfen und Erwerbsbiografien zu suchen, in dessen Rahmen die Interessen der Beschäftigten vielfältiger geworden sind. Zu dieser heterogenen Gemengelage von Beschäftigteninteressen trägt auch die Diversifizierung von Beschäftigung bei, wodurch es zunehmend zur Trennung von Kern- und Randbelegschaften mit je eigenen Interessen kommt, die mitunter nur schwer auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen sind. Mit der Schwierigkeit der Einheitsgewerkschaften, die unterschiedlichen Interessen in kollektive Positionen zu gießen, haben zudem die Berufsgewerkschaften seit einigen Jahren großen Zulauf erfahren und stellen in einigen Bereichen inzwischen eine ernstzunehmende Konkurrenz für die DGB-Gewerkschaften dar (Schroeder et al. 2011). Letztlich haben in einigen – ehemals sehr gut organisierten – Bereichen die Beschäftigtenzahlen im Zuge des wirtschaftlichen Strukturwandels deutlich

⁵ Das Trittbrettfahrerproblem ergibt sich aus dem allgemeinen Zugang zu Kollektivgütern. Im Kontext der Gewerkschaften bedeutet dies, dass es auf der Grundlage von Tarifverträgen schwierig ist, Mitglieder zu rekrutieren, weil es für die Beschäftigten ohne Gewerkschaftsmitgliedschaft rational sein kann diesen Status beizubehalten, weil sie auch ohne die Mitgliedschaft von den Vorteilen des Tarifvertrags als Kollektivgut profitieren (Olson 1985: 59ff.).

abgenommen, während in anderen – eher weniger gut organisierten Bereichen – ein Beschäftigungsaufbau stattgefunden hat.

Die Gewerkschaften sind vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen herausgefordert, an einer Erneuerung ihrer strategischen Ausrichtung im Bereich der Mitgliederpolitik zu arbeiten, um bestehende Mitglieder zu halten und neue zu gewinnen. Um ihre Mitgliederproblematik zu bewältigen versuchen einige Gewerkschaften – vor allem ver.di und die IG Metall – unter Rückgriff auf einzelne Elemente des Organizing-Ansatzes schon seit den 1990er Jahren neue Wege in der Mitgliederpolitik zu bestreiten, um ihre Mitgliederbasis zu stabilisieren und neue Bereiche zu erschließen. Konkret geht es dabei um eine konfliktorientierte, stärker beteiligungsorientierte Strategie des Empowerments (Rehder 2014; Schroeder/Fuchs 2019: 12f., 24f.). Neben der bereits in den 1990er Jahren erfolgreich durchgeführten „Schlecker-Kampagne“ der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) – die 2001 in ver.di aufging – und konfliktorientierten Kampagnen von ver.di beim Lebensmitteldiscounter Lidl und im Hamburger Sicherheitsgewerbe (Schreider 2007; Dribbusch 2007; Raffo 2007), sind vor allem die Aktivitäten der IG Metall zu erwähnen. Sie setzte ebenfalls bereits in den 1990er Jahren Mittel des gewerkschaftseigenen Struktur- und Investitionsfonds ein, um zusätzliche Mitgliederprojekte in den lokalen Gewerkschaftsbüros zu finanzieren und startete im Jahr 2015 mit dem Gemeinsamen Erschließungsprojekt eine flächendeckend und auf neun Jahre in den Bezirken angelegte Strategie zur Mitgliedergewinnung. Ziel dieses Projekts ist es mit Hilfe sogenannter Erschließungssekretär:innen eine auf lokaler Ebene angesiedelte systematische, reflexive und professionalisierte Struktur der Mitgliederpolitik zu etablieren (Schroeder/Fuchs 2019: 5). Zwar konnten die Gewerkschaften damit zum Teil neue Mitglieder gewinnen, doch steht die Nachhaltigkeit dieser Erfolge auf einem fragilen Fundament. Zum einen haben diese Aktivitäten bisher nicht dazu geführt, dass die Gewerkschaften ihre Mitgliederbasis in Summe langfristig stabilisieren konnten. Zum anderen steht die Mitgliederpolitik mit der demografischen Hypothek und den Strukturveränderungen in der Arbeitswelt vor weiteren Herausforderungen.

Neben diesen Erschließungsaktivitäten steht auch immer wieder ein Ausbau der selektiven Anreize zur Mitgliedergewinnung in der Diskussion. Dabei handelt es sich um Leistungen, die – anders als die Tarifverträge – exklusiv an die Gewerkschaftsmitgliedschaft gekoppelt sind. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass die Gewerkschaften bereits Anfang der 2000er Jahre ihr Portfolio sozialer und ökonomischer Anreize – wie etwa Beratungs-, Versicherungs- und andere Serviceleistungen – ausgebaut haben (Bogumil/ Schmid 2001: 174). Zu einer Trendumkehr bei der Mitgliederentwicklung kam es jedoch nicht. Es ist daher fraglich, ob ein weiterer Ausbau dieser selektiven Nutzenanreize für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft einen größeren Effekt bei der Mitgliederrekrutierung hätte. In diesem Kontext wird schließlich auch der stärkere Einsatz von „Differenzierungsklauseln“ in Tarifverträgen diskutiert. Bei diesen gelten einzelne tarifvertragliche Bestandteile nur für Gewerkschaftsmitglieder. Zwar sind solche Klauseln vom Bundesarbeitsgericht als grundsätzlich zulässig erklärt worden, doch sind damit in der Praxis erhebliche Probleme verbunden: So können etwa die Arbeitgeber die Besserstellung von Gewerkschaftsmitgliedern durch freiwillige Angleichung der Leistungen für nicht gewerkschaftlich organisierte Beschäftigte umgehen und letztlich ist die Frage der Gewerkschaftsmitgliedschaft insgesamt von starken normativen Erwägungen und Wertehaltungen abhängig, sodass auch der von den Differenzierungsklauseln ausgehende Effekt auf die Mitgliederbasis nicht überschätzt werden sollte (Behrens/Schulten 2023: 162). Es bedarf daher auch weiterer Überlegungen der Gewerkschaften, wie neue Mitglieder gewonnen werden können. Ein Ansatzpunkt hierfür könnte die Verbindung der Tarif- mit der Mitgliederpolitik sein. Bisher ist es häufig der Fall, dass Gewerkschaften nur dort tarifpolitisch tätig werden, wo sie über einen adäquaten Organisationsgrad verfügen. Ein anderes Vorgehen, bei dem die Gewerkschaft in bisher schlecht organisierten Bereichen zunächst einen Tarifvertrag verhandelt und das

tatsächliche Zustandekommen anschließend an die Voraussetzung eines bestimmten Organisationsgrades koppelt, könnte für die Mitgliedergewinnung einen neuen Ansatzpunkt bieten, weil durch die Vorleistung eines in Aussicht gestellten Tarifvertrags ein substanzieller Anreiz für die Beschäftigten besteht, der Gewerkschaft beizutreten.

Die Mitgliederproblematik sowie die Tariffucht der Arbeitgeber (siehe *Kap. 3.1.2*) sind jedoch nicht die einzigen Herausforderungen, denen sich die Gewerkschaften gegenwärtig gegenübersehen. Mit den Megatrends der Digitalisierung und Dekarbonisierung stehen die Gewerkschaften vor zusätzlichen Herausforderungen. Diese ergeben sich einerseits mit den sich in diesem Zuge verändernden Anforderungen und Tätigkeitsprofilen von Arbeit. Hierbei steht vor allem die Frage im Fokus, wie das Weiterbildungssystem so gestaltet und als Bestandteil von Tarifverträgen aufgenommen werden kann, dass die Beschäftigten bei der individuellen Bewältigung des Transformationsprozesses bestmöglich unterstützt und zunehmende Ungleichheiten vermieden werden (bspw. Hälbig/Schroeder 2022). Andererseits verändert sich auch die Organisation von Arbeit, weil sie – etwa durch die während der Corona-Pandemie zugenommene mobile Arbeit – weiter an Flexibilität gewinnt. Dabei gilt es für die Gewerkschaften nach verbindlichen Regelungen zu suchen, die das Spannungsverhältnis zwischen den Potenzialen von neuer Souveränität und Selbstbestimmung und den zugleich damit verbundenen Risiken, die wiederum einschränkend auf die neuen Freiheiten wirken, austarieren können (Allmendinger/Schroeder 2023: 113). Konkret geht es dabei etwa um die Frage, wie orts- und zeitflexibles Arbeiten ermöglicht werden kann, ohne, dass Beschäftigte, die diese Möglichkeit aufgrund ihres Tätigkeitsprofils nicht nutzen können, oder dies nicht wollen, strukturell benachteiligt werden. Ebenso muss in diesem Kontext berücksichtigt werden, dass mit flexiblen Arbeitsarrangements zwar einerseits ein höheres Maß an Zeitautonomie und organisatorischen Freiräumen verbunden sind, wodurch sich zum Beispiel Vorteile bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Leben ergeben können. Andererseits gehen damit auch häufig Prozesse der Leistungsverdichtung und überlanger Arbeitszeiten einher und die Beschäftigten werden zu „Arbeitskraftunternehmern“, die im Gegenzug zum Gewinn an zeitlicher und örtlicher Autonomie nun selbst gefordert sind, ihre Arbeit zu organisieren und sich zu disziplinieren (Voß/Pongratz 1998; Jürgens et al. 2017: 117). Der Freiheitsgewinn kann daher auch einschränkend wirken, wenn diese Anforderungen zur Entgrenzung von Arbeit und Privatleben mit Stress, Überforderung und möglicherweise gesundheitlichen Problemen führen (Allmendinger/Schroeder 2023: 117).

Um auf diese Fragen geeignete Antworten zu finden, sind funktionierende Arbeitsbeziehungen von zentraler Bedeutung. Neben der Bearbeitung dieser Herausforderungen im Rahmen der Tarifautonomie wird auch die Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaft und Betriebsratsgremien darüber entscheiden, inwieweit es gelingt, geeignete Lösungen zu finden. So müssen die Gewerkschaften das nötige Wissen für Transformationsprozesse bereitstellen und die betrieblichen Akteure bestmöglich für die Transformationsprozesse vorbereiten. Gleichzeitig sind die Betriebsräte diejenigen, die an vorderster Stelle die Transformation erleben und mitgestalten. Dieser Erfahrungsschatz muss wiederum an die Gewerkschaften zurückgespiegelt werden und in Tarifverhandlungen einfließen. Gleichzeitig ist die Digitalisierung mit Blick auf diese Zusammenarbeit als ambivalent zu bewerten: Einerseits ermöglichen digitale Austausch- und Kommunikationsformate einen erleichterten Austausch. Andererseits kann mobiles Arbeiten von Betriebsräten und Gewerkschaftssekretär:innen den Austausch auch erschweren, weil die Erreichbarkeit vor Ort eingeschränkt ist.

Eine besondere Herausforderung im Zuge sich verändernder Organisationsstrukturen von Arbeit stellt für die Gewerkschaften und die Arbeitsbeziehungen die Plattformökonomie dar. Denn an die Stelle des bisher klassischen abhängigen Beschäftigungsverhältnisses zwischen Unternehmen und Erwerbstätigen, tritt eine Dreiecksbeziehung, bei der die Plattformbetreiber als dritter Akteur in Erscheinung treten. Auf den Plattformen werden Arbeitsaufträge vermittelt, die von Unternehmen ausgelagert, über

Internetplattformen an Internetnutzer:innen (die „Crowd“) ausgeschrieben und entweder als Tätigkeit direkt online („Crowdwork“) oder außerhalb des Internets beispielsweise in Form von Lieferdiensten erbracht werden (Greef et al. 2020: 208ff.). Die Arbeit erfolgt dementsprechend außerhalb des klassischen Beschäftigungsverhältnisses und ist auch kein Teil der institutionalisierten Arbeitsbeziehungen. Damit lösen sich die für das etablierte Akteurs- und Institutionengefüge der Arbeitsbeziehungen zentralen Kategorien von Betrieb und abhängiger Beschäftigung auf, wodurch sich sowohl der Zugang zu den Plattformarbeiter:innen für die Gewerkschaften als auch die Integration dieser neuen Geschäfts- und Arbeitsmodelle in das formalisierte System der Tarifpolitik als schwierig darstellen (ebd.: 213ff.). Gleichwohl sind die Gewerkschaften im Feld der Plattformökonomie zum Beispiel durch Publikationen, Tagungen und Projekte bis hin zur Hilfe bei der Selbstorganisation von Plattformarbeiter:innen aktiv (Schroeder et al. 2017b: 12f.). Ein eindrückliches Beispiel hierfür waren die Aktivitäten der Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), die die Fahrer:innen von plattformvermittelten Kurierdiensten dabei unterstützt hatte, ihren Protest zu organisieren (Greef et al. 2020: 218). Ob diese mitunter sehr ressourcenintensiven Aktivitäten dabei helfen, einen systematischen Zugriff zur Plattformökonomie zu bekommen, bleibt bisher offen. Aus Perspektive des Systems der Arbeitsbeziehungen stellt die Plattformökonomie bisher einen weitgehend unerschlossenen Bereich ohne Mitbestimmungsinstitutionen und Tarifakteure dar, der darüber hinaus nur schwer in die Strukturen der Arbeitsbeziehungen integrierbar erscheint. Hierzu trägt auch bei, dass es sich bei den Bemühungen der NGG um einzelne Initiativen und Aktivitäten handelt. Insgesamt sind die Bemühungen der Gewerkschaften atypisch Beschäftigte – wie Plattformarbeiter:innen – zu organisieren eher zurückhaltend. Ein Grund hierfür könnte in den Interessenunterschieden zwischen atypisch Beschäftigten und den bisher vor allem die Mitgliederbasis der Gewerkschaften stellenden Kernbelegschaften mit Normalarbeitsverhältnissen liegen, womit Konfliktpotenzial innerhalb der Mitgliedschaft verbunden ist. Solange dieser periphere Bereich der Plattformökonomie ein quantitatives Randphänomen ist, geht davon keine grundlegende Infragestellung funktionierender Arbeitsbeziehungen in anderen Bereichen aus. Entwickelt sich dieses Phänomen allerdings zu einem grundlegenden Faktor innerhalb der Arbeitsgesellschaft so ist dies auch anders zu bewerten.

Schließlich stellt auch die Dekarbonisierung die Gewerkschaften und das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen vor Herausforderungen. So positionierten sich die Gewerkschaften in Deutschland lange Zeit nicht für eine klimafreundliche Politik, weil damit massive Umwälzungsprozesse in den Kernbereichen der deutschen Arbeitsbeziehungen – allen voran der Automobilindustrie und dem Energiesektor – einhergehen und damit auch Arbeitsplätze zur Disposition stehen. Vielmehr wurde der fossile Wachstumskurs zugunsten tarifpolitischer Errungenschaften mitgetragen und sich an den Stellen, an denen Veränderungen unausweichlich erschienen – wie beispielsweise in der Montanindustrie – vor allem auf einen sozialverträglichen Umbau von Beschäftigung konzentriert, ohne sich aktiv für eine umweltfreundlichere Wirtschaft einzusetzen (Schroeder 2021: 201, 204). Zwar bekennen sich die Gewerkschaften heute offiziell zum klimafreundlichen Umbau der Wirtschaft, setzen sich intensiv mit den Folgen für die Beschäftigten und entstehende Bedarfe auseinander und bemühen sich um Beschäftigungssicherheit, doch gibt es bis heute innerhalb der DGB-Gewerkschaften mitunter unterschiedliche Positionen zur Frage der Geschwindigkeit des Umbaus, weil weiterhin Befürchtungen bestehen, dass Organisationsmacht und damit Durchsetzungs- und Einflussmöglichkeiten in den Kernbereichen der deutschen Arbeitsbeziehungen verloren gehen (Löhr 2020: 329f.). Aus Perspektive der Arbeitsbeziehungen erscheint diese Sorge durchaus berechtigt, weil damit die Strahlkraft auf weniger in das System der Arbeitsbeziehungen eingebundenen Bereiche weiter verloren geht. Umso mehr sind die Gewerkschaften herausgefordert, aktiv an der Gestaltung des klimafreundlichen Umbaus der Wirtschaft mitzuwirken und ihre Organisationsbasis in aufstrebenden (neuen) Bereichen auf- und auszubauen, um so einen Beitrag zur Erneuerung der Arbeitsbeziehungen zu leisten.

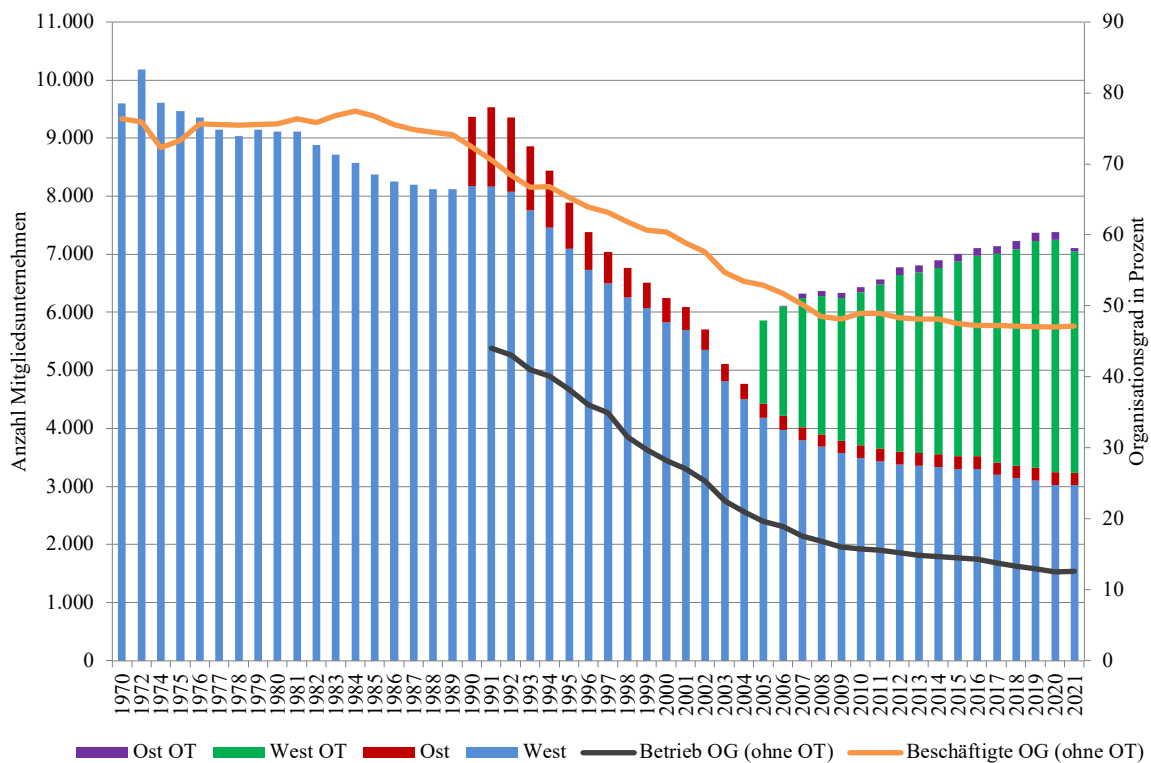
3.1.2 Arbeitgeberverbände

Neben den Gewerkschaften sind die Arbeitgeberverbände auf überbetrieblicher Ebene maßgeblich mitverantwortlich für intakte Arbeitsbeziehungen und eine funktionierende Tarifautonomie. Doch auch die Arbeitgeberverbände kämpfen mit Mitgliederverlusten, was zur geringeren Verbreitung von Tarifverträgen beiträgt. Eine wesentliche Ursache hierfür war die Kritik zahlreicher Unternehmen, dass die Tarifverträge zu starr seien, worunter ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit leide. Hinzu kommt, dass die Tarifabschlüsse von vielen – vor allem kleinen und mittleren – Unternehmen nicht als allgemein umsetzbare Konditionen angesehen werden. Während große und finanziell gut ausgestattete Unternehmen beschäftigtenfreundliche Tarifergebnisse im Wettbewerb um Fachkräfte mitunter unterstützen würden, sei es für andere Betriebe kaum mehr möglich diese Belastungen zu tragen (Lesch et al. 2019). Eine zusätzliche Problematik besteht darin, dass insbesondere neue Unternehmen den Arbeitgeberverbänden häufig überhaupt nicht mehr beitreten (Schroeder/Weßels 2017). Um die Mitgliederbasis zu stabilisieren, führten zahlreiche Arbeitgeberverbände sogenannte OT-Mitgliedschaften (die Möglichkeit einer Mitgliedschaft ohne Tarifbindung) ein. Dies bedeutet, dass nunmehr auch Betriebe Mitglied eines Arbeitgeberverbands sein und den Zugang zu dessen Angeboten – beispielsweise Beratungsleistungen – erhalten können, die nicht tarifgebunden sind (Schroeder/Silvia 2014: 358). Bis heute stellt die Option der OT-Mitgliedschaft die wesentliche Antwort auf die Mitgliederverluste der Arbeitgeberverbände dar. Das Problem dieser Strategie besteht in den doppelt negativen Anreizen für die Unternehmen mit Blick auf ihre Tarifbindung. Während für nicht tarifgebundene Unternehmen mit der Option der OT-Mitgliedschaft ein Anreiz besteht die Tarifbindung auch zukünftig abzulehnen, besteht für tarifgebundene Unternehmen der Anreiz die Tarifbindung aufzukündigen.

Insgesamt sind kaum Daten der Arbeitgeberverbände zu ihren Mitgliedern verfügbar. Am Beispiel des Arbeitgeberverbands für die Metall- und Elektroindustrie, Gesamtmetall, kann die Bedeutung der OT-Mitgliedschaft jedoch beispielhaft nachvollzogen werden (Abbildung 3). Während die Mitgliederzahlen parallel zur Entwicklung der DGB-Gewerkschaften nach der Wiedervereinigung zunächst massiv zurückgingen, gelang es mit der Einführung der OT-Mitgliedschaften den freien Fall schlagartig zu stoppen und neue Mitglieder zu gewinnen.⁶ Gleichzeitig wird jedoch deutlich, dass der Rückgang von tarifgebundenen Mitgliedsunternehmen nicht gestoppt wurde. Dies hat seit Ende der 2000er Jahre jedoch kaum noch einen Effekt auf den Anteil der Beschäftigten, die in tarifgebundenen Unternehmen der Branche arbeiten. Dies verdeutlicht, dass vor allem Großbetriebe noch zu den tarifgebundenen Mitgliedern zählen, während kleine und mittlere Unternehmen eine OT-Mitgliedschaft bevorzugen oder dem Arbeitgeberverband gänzlich fernbleiben (Ellguth/Kohaut 2022). Bestätigt wird dieser Befund auch dadurch, dass zwar der Organisationsgrad tarifgebundener Unternehmen weiterhin sinkt, der Anteil der Beschäftigten in tarifgebundenen Unternehmen der Branche aber stabil bleibt.

⁶ Der Einbruch bei den OT-Mitgliedschaften von 2020 auf 2021 könnte ein pandemiebedingter Sondereffekt sein. Inwiefern es sich dabei tatsächlich um einen kurzzeitigen Sondereffekt oder eine langfristige Entwicklung handelt, wird sich in den kommenden Jahren abzeichnen.

Abbildung 3: Mitgliedsunternehmen und Organisationsgrad Gesamtmetall, 1970-2021



Quelle: Eigene Darstellung.

OT-Mitgliedschaften werden zwischen verschiedenen Arbeitgeberverbänden – und dies mitunter sogar innerhalb einer Branche – allerdings sehr unterschiedlich bewertet. So zeigt Haipeter (2023: 180ff.) anhand einer Auswertung der Sichtweisen verschiedener Arbeitgeberverbände auf, dass sich die regionalen Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie deutlich in ihrer Position zur OT-Mitgliedschaft unterscheiden. Während der baden-württembergische Verband Südwestmetall ein klares Bekenntnis zur Tarifbindung äußert, wirbt der bayerische Verband (BayMe) damit, auch nicht tarifgebundene Unternehmen bei ihren Anliegen zu unterstützen und stellt darüber hinaus sogar Informationen und Handlungsempfehlungen für eine Kündigung des Tarifvertrags zur Verfügung, womit Bestrebungen zur Tarifflicht aktiv unterstützt werden.

Wenngleich es Gesamtmetall und wahrscheinlich auch einigen anderen Arbeitgeberverbänden mit der Einführung von OT-Mitgliedschaften gelungen ist, ihre Mitgliederbasis zu stabilisieren, stellen sie aus Perspektive funktionsfähiger Arbeitsbeziehungen ein großes Problem dar. Denn die Arbeitgeberverbände verlieren mit der Option der OT-Mitgliedschaft gegenüber den Unternehmen an Verpflichtungsfähigkeit, weil die Unternehmen auch ohne die Bedingungen des Tarifvertrags akzeptieren zu müssen Zugang zu den Vorteilen einer Verbandsmitgliedschaft haben. Damit werden potenzielle Anreize zur Tarifflicht durch die Arbeitgeberverbände als Sozialpartner unterstützt und die ordnungspolitische Dimension des Tarifvertrags als Ausdruck der sozialen Marktwirtschaft untergraben, indem sie den Unternehmen nur noch als eine Wahlmöglichkeit angeboten wird (Schulten et al. 2023: 90). Gleichzeitig erhöht sich damit in Tarifverhandlungen der Druck auf die Gewerkschaften, den Arbeitgebern in ihren Forderungen weit entgegen zu kommen, wenn sie eine weitere Tarifflicht von Unternehmen und eine geringere Reichweite der Tarifabschlüsse vermeiden wollen. Dies wird vor allem durch den Umstand verstärkt, dass tarifgebundene Mitglieder per „Blitzwechsel“ zur OT-Mitgliedschaft wechseln können, wenn sie der Auffassung sind, dass der zu erwartende Tarifabschluss nicht in ihrem Interesse liegen (ebd.: 89).

Als Antwort auf die zunehmende Tariffucht von Unternehmen wurde auf Druck der Arbeitgeberverbände Anfang der 2000er Jahre schließlich die Verbindlichkeit der Tarifverträge gelockert. Ein Meilenstein hierbei stellte das 2004 in der Metall- und Elektroindustrie verabschiedete „Pforzheimer Abkommen“ dar. Mit diesem ist es für die Betriebsparteien – Geschäftsführung und Betriebsrat – deutlich einfacher als zuvor möglich, in vielen tarifvertraglichen und mitunter auch gesetzlichen Bestimmungen – beispielsweise bei Kündigungsfristen, Entgeltfortzahlungen, Urlaubsanspruch oder dem Arbeitszeitgesetz – abzuweichen (Kingreen 2020). Zwar ist die Möglichkeit der Abweichung zeitlich begrenzt und kann in Krisensituationen sowie betrieblichen Restrukturierungen ein sinnvolles Flexibilisierungsinstrument sein, um Betriebe und Beschäftigung nachhaltig zu sichern und stellt für einige Unternehmen möglicherweise auch einen Anreiz dar, einem Arbeitgeberverband und Tarif beizutreten. Doch im Sinne der Arbeitsbeziehungen sind solche Öffnungsklauseln ebenfalls kritisch zu bewerten, da damit die Sozialpartnerschaft zugunsten der Verlagerung von Verantwortlichkeiten auf die betriebliche Ebene geschwächt wird. Für das Modell der Arbeitsbeziehungen insgesamt bedeutet das schließlich einen Funktionsverlust der überbetrieblichen Ebene und der Flächentarifverträge als Ausdruck gemeinsamer Konfliktregulierung. Auch die Strahlkraft der tarifvertraglich vereinbarten Normen verliert aufgrund der geringeren Verbindlichkeit der Regelungen an Reichweite.

Dabei sind sich die Arbeitgeberverbände über den Umfang der Anwendung und den Nutzen von Öffnungsklauseln ebenfalls uneinig. Die Positionen reichen von einer distanzierten Haltung des Arbeitgeberverbands der Chemie (BAVC), der dieses Instrument in nur sehr begrenztem Umfang als sinnvoll erachtet, um die tariflichen Regelungen als Branchenstandard nicht zu untergraben, bis hin zu Forderungen des Handelsverbands Deutschland (HDE) und von Gesamtmetall, die Möglichkeiten für Öffnungsklauseln weiter auszubauen (Haipeter 2023: 180ff.). Anders als bei der Mitgliederfrage der Gewerkschaften, könnte der Fachkräftemangel dazu führen, dass bei den Arbeitgeberverbänden ein Anreiz entsteht, sich für eine Revitalisierung funktionsfähiger Arbeitsbeziehungen einzusetzen, womit sich auch die Reichweite von Tarifverträgen wieder erhöhen würde. Hinweise hierauf lassen sich zumindest im Bereich des Gastgewerbes identifizieren. So haben der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) sowie der Bundesverband der Systemgastronomie ihre ablehnende Haltung gegenüber der Tarifbindung abgelegt und in den letzten Tarifverhandlungen deutlichen Lohnzuwächsen zugestimmt, um die Branche für Fachkräfte wieder attraktiver zu machen, die im Zuge der Corona-Pandemie zahlreich in andere Branchen – mit attraktiveren Konditionen – gewechselt waren (ebd.).

Insgesamt sind die Arbeitgeberverbände also herausgefordert, ihrer Verantwortung als Sozialpartner wieder in stärkerem Maße nachzukommen. Ihr Beitrag für funktionierende Arbeitsbeziehungen sollte vor allem darin liegen, für die Vorteile und die Akzeptanz der Tarifbindung und Flächentarifverträge zu werben. Die OT-Mitgliedschaft und der Ruf nach einer weiteren Flexibilisierung der Tarifverträge durch Öffnungsklauseln können hierbei keine geeigneten Lösungen sein. Indem sie mit diesen Aktivitäten die Tariffucht weiter unterstützen – zumindest jedoch nicht entgegenwirken – und zur weiteren Verbetrieblichung von zuvor kollektivvertraglich regulierten Tarifbestandteilen beitragen, gefährden sie nicht nur den Kern des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen, sondern stellen sich auch gegen die gesamte Ordnung und das Wertegerüst der sozialen Marktwirtschaft.

3.1.3 Staatliche Rahmung

Die Festlegung von Löhnen und Arbeitsbedingungen ist in Deutschland grundsätzlich den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden im Rahmen der Tarifautonomie überlassen. Der Staat ist hierbei lediglich die rahmende Instanz und definiert darüber hinaus in einigen Bereichen – zum Beispiel mit dem Arbeitszeitgesetz – gewisse Mindeststandards. Gleichwohl steht der Staat in der Verantwortung, die Funktionsfähigkeit der Tarifautonomie sicherzustellen und ist nach einem Urteil des Bundesverfassungsgerichts auch dazu „verpflichtet einzugreifen, wenn nachhaltige Störungen der Funktionsfähigkeit

des Systems vorliegen“ (Behrens/Schulten 2023: 159). Nicht zuletzt hat der Staat auch ein Eigeninteresse an funktionierenden Arbeitsbeziehungen und der Tarifautonomie, da er im Rahmen der Übertragung von Steuerungsaufgaben selbst entlastet wird. Im Zusammenhang mit den dargestellten Erosionstendenzen deutscher Arbeitsbeziehungen und der Tarifautonomie ist der Staat daher in besonderer Weise herausgefordert, Maßnahmen zu ergreifen, die dabei helfen das System zu stabilisieren und zu revitalisieren. Diese Verantwortung wird dabei auch durch die im letzten Jahr verabschiedete europäische Mindestlohnrichtlinie noch einmal unterstrichen. Diese verpflichtet die Mitgliedsstaaten dazu, „Aktionspläne“ zu erarbeiten, mit denen es gelingen soll, eine Tarifbindung von 80 Prozent der Beschäftigten zu erreichen (Müller/Schulten 2022: 336f.). Zur Einordnung: in Deutschland lag die Tarifbindung der Beschäftigten im Jahr 2021 bei 52 Prozent. In Hessen betrug die Tarifbindung in diesem Jahr 55 Prozent. An dieser Stelle sollen daher einige Maßnahmen und Stellschrauben genannt und diskutiert werden, die (potenziell) einen staatlichen Beitrag zur Stabilisierung der Arbeitsbeziehungen und der Tarifautonomie leisten können.

Zuallererst sollte der Staat in seiner Gestalt als einer der größten Arbeitgeber des Landes seiner Vorbildfunktion gerecht werden und selbst in allen Bereichen Tarifverträge unterstützen und umsetzen. Während dies in den meisten Bereichen der öffentlichen Verwaltung der Fall ist und eine nahezu vollständige Tarifbindung der Beschäftigten erreicht wird, trifft das auf die nachgelagerten Behörden, Einrichtungen oder staatlichen Unternehmensbeteiligungen nicht immer zu, wozu unter anderem die Privatisierungswelle Ende der 1990er und Anfang der 2000er Jahre beigetragen hat (Schulten et al. 2023: 92). Eine vollständige Tarifdeckung in staatlichen Einrichtungen ist für die Glaubwürdigkeit staatlicher Maßnahmen zur Stärkung der Tarifautonomie in der Privatwirtschaft unerlässlich.

Eine dieser Aktivitäten, mit denen die Sozialpartnerschaft staatlich flankiert werden kann, besteht darin, einen öffentlichen Diskurs zur Bedeutung der Tarifautonomie und Tarifverträge anzustoßen. Die aktuelle Bundesregierung sieht in ihrem Koalitionsvertrag ebendieses vor, indem sie in einem Dialogprozess mit den Sozialpartnern darüber in einen Austausch kommen möchte, wie es gelingen kann, die Tarifautonomie und Tarifbindung zu stärken (SPD/Bündnis90 Die Grünen/FDP 2021: 56). Derzeit findet dieser durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) administrierte Dialog zu verschiedenen Themenbereichen statt. Wenngleich es sich damit auf den ersten Blick um eine sehr ‚weiche‘ Interventionsform handelt, sollte die potenziell von diesen Gesprächsformaten ausgehende Wirkung nicht unterschätzt werden. Auf der einen Seite können damit konkrete Maßnahmen eruiert werden, die von den Sozialpartnern mitgetragen und in verbindliche Verabredungen übersetzt werden. Auf der anderen Seite kann damit ein öffentlicher Diskurs angeregt werden, der die von funktionierenden Arbeitsbeziehungen, der Tarifautonomie und den Tarifverträgen ausgehende gesellschaftliche Relevanz verdeutlicht. Denn hängen damit nicht nur die individuellen Beschäftigteninteressen und einzelbetrieblichen Konditionen von Arbeit zusammen. Vielmehr hat das Zusammenspiel aus Arbeitsbeziehungen, Tarifautonomie und Tarifverträgen einen gesamtgesellschaftlichen Wert, der sich aus der demokratiefördernden kooperativen Struktur und verbindlichen Normsetzung speist, wodurch Machtasymmetrien zwischen Arbeit und Kapital austariert werden und sozialer Ungleichheit entgegengewirkt wird. In dem Maße wie es gelingt, die Bedeutung des Systems wieder sichtbar zu machen und gesellschaftlich zu verankern, schrumpft auch die Legitimationsbasis für Betriebe, sich den Tarifverträgen und damit zusammenhängend ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung zu entziehen. Bisher steht der derzeit zwischen BMAS und den Sozialpartnern laufende Dialogprozess jedoch wenig in der Öffentlichkeit, womit die potenziell davon ausgehenden Wirkungen zu verpuffen drohen.

Ein weiterer – weitaus direkterer – Ansatzpunkt, um die Tarifbindung zu fördern und der Tariffucht entgegenzuwirken, liegt im Steuerungspotenzial der öffentlichen Auftragsvergabe. In Rahmen von Ta-

ritfreueklauseln können die auftragnehmenden Unternehmen dazu verpflichtet werden, bestimmte tarifliche Mindeststandards einzuhalten. So kann verhindert werden, dass um öffentliche Aufträge konkurrierende Unternehmen in einen Unterbietungswettbewerb für ein möglichst günstiges Angebot auf Kosten der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten eintreten (Sack et al. 2016). Neben einigen Bundesländern, in denen solche Tariftreueklauseln bereits (wieder) eingeführt wurden, plant auch die Bundesregierung ihre Vergabepraxis zukünftig an die Tariftreue zu koppeln (Schulten 2021; SPD/Bündnis90 Die Grünen/FDP 2021: 56). Grundsätzlich gilt eine solche Maßnahme aufgrund der unmittelbaren Steuerungsfähigkeit des Staates als wirksame Maßnahme, um Tariftreue zu unterstützen und Tariffucht zu verhindern. Gleichzeitig ist die Umsetzung keinesfalls trivial, weil ein solches Instrument die konsequente Anwendung und Überwachung voraussetzt (Behrens/Schulten 2023: 165).

Um die Reichweite bestehender Tarifverträge vor allem in Bereichen zu vergrößern, in denen die Tarifbindung gering ist und ein niedriges Lohnniveau herrscht, können Tarifverträge durch das BMAS oder das jeweils zuständige Landesministerium unter Zustimmung der Spitzenverbände von Arbeitgebern und Beschäftigten zudem für allgemeinverbindlich erklärt werden. Das bedeutet, dass sich auch nicht tarifgebundene Unternehmen einer Branche an bestimmte tarifliche Standards halten müssen. Die damit avisierte höhere Tarifbindung hat schließlich auch das Ziel, eine weitere Tariffucht aufgrund eines Unterbietungswettbewerbs bei den Arbeitsbedingungen durch nicht tarifgebundene Unternehmen zu verhindern. Während dieses Instrument in anderen europäischen Staaten – beispielsweise in Belgien, Frankreich oder Italien – umfangreich eingesetzt wird und tatsächlich zu einer höheren Tarifbindung führt, wird in Deutschland von dieser Möglichkeit wenig Gebrauch gemacht (Schulten et al. 2023: 101; Hayter/Visser 2020).⁷ Ein zentrales Hemmnis für den Einsatz der Allgemeinverbindlicherklärung (AVE) bestand lange Zeit in der Hürde, dass ein Tarifvertrag mindestens 50 Prozent der Beschäftigten einer Branche umfassen musste, damit er überhaupt für allgemeinverbindlich erklärt werden konnte. Mit dem Tarifautonomiestärkungsgesetz (2014) sollte die AVE von Tarifverträgen schließlich erleichtert werden. Im Zuge dessen wurde im Tarifvertragsgesetz das starre 50-Prozent-Quorum für den Erlass einer AVE gestrichen. Eine AVE ist nunmehr möglich, wenn sie im „öffentlichen Interesse“ steht und der als allgemeinverbindlich zu erklärende Tarifvertrag für die Arbeitsbedingungen des Geltungsbereichs „überwiegende Bedeutung“ erlangt (Schulten et al. 2023: 102f.). Ein spürbarer und konstanter Anstieg von allgemeinverbindlichen Tarifverträgen ist seither noch nicht zu erkennen.

Nach einer langen Zeit der Auseinandersetzung, in der sich die Arbeitgeberverbände und auch organisationsstarke Gewerkschaften zunächst ablehnend gegenüber der Einführung eines Mindestlohns positionierten, wurde 2015 mit dem Mindestlohngesetz (MiLoG) als Teil des Tarifautonomiestärkungsgesetzes in Deutschland ein gesetzlicher Mindestlohn von zunächst 8,50 Euro pro Stunde eingeführt (Schroeder et al. 2017a). Dabei handelt es sich um einen starken Eingriff in die Tarifautonomie. Das dieser gleichwohl notwendig war, wurde daran deutlich, dass es den Sozialpartnern in den unteren Lohnsegmenten – mit Ausnahme von einigen zuvor bereits bestehenden tariflich vereinbarten Branchenmindestlöhnen – kaum mehr gelang, existenzsichernde Löhne zu verhandeln und sich ein „Lohnunterbietungswettbewerb zwischen Unternehmen [...] zu Lasten der sozialen Sicherungssysteme“ etabliert hatte (Deutscher Bundestag 2014: 2). Aus Perspektive der Arbeitsbeziehungen ist der Mindestlohn ambivalent zu bewerten. Einerseits ist mit der Einführung des Mindestlohns das Ziel verbunden, die nicht mehr

⁷ Zum Teil gibt es Kritik, dass die Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen die Organisationsbasis von Gewerkschaften weiter Schwächen könnte, weil damit das „Trittbrettfahrerproblem“ begünstigt werde (Höpfner 2021). Bisher gibt es hierfür jedoch keine Anzeichen. Aufseiten der Arbeitgeberverbände gibt es in der Forschung sogar im Gegenteil Anzeichen dafür, dass sich mit einer zunehmenden Zahl von Allgemeinverbindlicherklärungen auch der Organisationsgrad von Arbeitgeberverbänden stabilisiert (Traxler et al. 2007).

intakte Tarifautonomie im Niedriglohnbereich (wieder) zu stärken, indem Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände seit der Einführung im Rahmen der eingesetzten unabhängigen Mindestlohnkommission – mit Ausnahme der politisch initiierten Erhöhung im Oktober 2022 – über die weitere Entwicklung des Mindestlohns entscheiden und damit auch (weiterhin) im unteren Lohnsegment die Oberhand behalten.⁸ Zudem zeigen bisherige Analysen, dass die Tarifbindung durch den Mindestlohn gefördert – zumindest aber stabilisiert – wird, weil sich die Zusatzkosten für den Beitritt zu einem Tarifvertrag verringern (Bellmann et al. 2021; Bispinck et al. 2020). Andererseits zeigt sich an der bisherigen Entwicklung des Mindestlohns, dass es den Sozialpartnern in der Mindestlohnkommission seit seiner Einführung nicht gelungen ist, eine als „angemessen“ akzeptierte Lohnuntergrenze zu erreichen.⁹ Diese wird in der europäischen Mindestlohnrichtlinie bei 60 Prozent des nationalen Medianlohns festgelegt und orientiert sich am living wage Konzept, welches sich bei der Höhe des Mindestlohns nicht auf das physische Existenzminimum beschränkt, sondern auch soziale und kulturelle Teilhabe berücksichtigt (Lübker/Schulten 2022; Schulten/Müller 2017: 507). Die bisher größte Erhöhung im Oktober 2022 auf 12 Euro pro Stunde erfolgte dementsprechend nicht auf Empfehlung der Mindestlohnkommission, sondern war die Umsetzung eines politischen Projekts der Ampel-Koalition.¹⁰ Darin drückt sich schließlich die Schwäche der Sozialpartner aus, im unteren Lohnsegment zu geeigneten Lösungen zu kommen. Dass es sich bei der politisch durchgesetzten Erhöhung um die letzte ihrer Art handelte, darf mit Blick auf die jüngsten Verhandlungsergebnisse der Mindestlohnkommission, bei denen vor dem Hintergrund der anhaltend hohen Inflation nur wenig substantielle Anpassungsschritte auf 12,41 Euro seit Januar 2024 und 12,82 Euro ab Januar 2025 erreicht wurden, bezweifelt werden. Damit entfernt sich der Mindestlohn sogar wieder von der Zielmarke, die 60 Prozent des Medianlohns beträgt und auch von der Bundesregierung als Richtwert anerkannt wird (Bundesregierung 2022). In dem Maße wie es den Sozialpartnern in der Mindestlohnkommission also nicht gelingt, angemessene Lohnanpassungen zu erreichen, öffnen sie die Tür für Forderungen nach staatlichen Eingriffen und laufen damit Gefahr, ihre Tarifhoheit im unteren Lohnsegment zunehmend (wieder) zu verlieren.

An der Diskussion dieser ausgewählten staatlichen Unterstützungsmaßnahmen wird deutlich, dass es keine one-size-fits-all Lösung gibt, um die Arbeitsbeziehungen und die Tarifautonomie zu stabilisieren.¹¹ Vielmehr bedarf es einer gezielten Kombination aus verschiedenen Instrumenten, die zudem eine unterschiedliche tarifpolitische Eingriffstiefe besitzen. Während zum Beispiel die Einführung des Mindestlohns, Tariftreuregelungen bei der öffentlichen Auftragsvergabe sowie die Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen sehr weitreichende und direkte Steuerungsinstrumente darstellen, sind

⁸ Bei der Mindestlohnkommission handelt es sich um ein neunköpfiges Gremium, welches alle fünf Jahre neu berufen wird. Es setzt sich aus einer bzw. einem Vorsitzenden, jeweils drei Vertreter:innen von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden sowie zwei nicht stimmberechtigten beratenden Mitgliedern aus der Wissenschaft zusammen. Der Vorsitz wird auf gemeinsamen Vorschlag der Sozialpartner hin festgelegt. Für die Beschlussfähigkeit muss mindestens die Hälfte der stimmberechtigten Mitglieder anwesend sein. Es wird nach dem Prinzip der einfachen Mehrheit verfahren. Der bzw. die Vorsitzende hat sich zunächst zu enthalten. In Patt-Situationen wird durch diese:n zunächst ein Kompromissvorschlag unterbreitet. Gibt es auch hierfür keine Mehrheit, erhält der bzw. die Vorsitzende ebenfalls das Stimmrecht. Bei der Anpassung des Mindestlohns sollte sich die Kommission grundlegend an der vorherigen Tariflohnentwicklung orientieren (Heller 2023: 1).

⁹ Bei dieser Bewertung gilt es jedoch das relativ geringe Ausgangsniveau von 8,50 Euro pro Stunde zu berücksichtigen.

¹⁰ Zur Diskussion um die arbeitsmarktpolitischen Auswirkungen des Mindestlohns sowie der Verbreitung in Hessen siehe das im Rahmen der hessischen Arbeitsweltberichterstattung erschienene Fact Sheet #13 Mindestlohn (Heller 2023).

¹¹ Eine vollumfängliche Diskussion potenzieller staatlicher Unterstützungsmaßnahmen ist im Rahmen dieses Papiers nicht möglich. Es wurde sich daher auf solche Instrumente konzentriert, die bereits umgesetzt werden und denen zudem in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung eine verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet wird.

die Dialogprozesse eine eher indirekte Steuerungsform. Wenngleich der Staat in einigen Aspekten bereits darum bemüht ist, die Sozialpartnerschaft stabilisierend zu flankieren, so ist dennoch zu konstatieren, dass das Potenzial der hier diskutierten Maßnahmen bisher nicht vollumfänglich ausgeschöpft wird. Insbesondere bei den Regelungen zur Tariftreue sowie der Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen liegen bisher unerschlossene Potenziale, die sich in anderen europäischen Ländern bereits als geeignete Ansätze zur Stärkung der Tarifautonomie und besseren Tarifdeckung erwiesen haben. Gleichzeitig können diese Maßnahmen die Tarifautonomie lediglich unterstützen und mit gesetzlichen Vorgaben gewisse Mindeststandards setzen. Sie können jedoch keine vollwertigen Tarifverträge ersetzen. Diese zu vereinbaren und die Voraussetzungen für erfolgreiche Tarifabschlüsse zu schaffen obliegt auch weiterhin in der Verantwortung der Sozialpartner und dem funktionierenden Zusammenspiel der Akteure auf überbetrieblicher und betrieblicher Ebene.

3.2 Betriebliche Ebene

Neben den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden spielen im dualen System der Interessenvertretung die betrieblichen Akteure eine zentrale Rolle. Hierzu zählen insbesondere die Betriebsräte und die Geschäftsführungen der Unternehmen. Auch auf dieser Ebene sind Entwicklungen und Herausforderungen zu beobachten, die die Arbeitsbeziehungen unter Druck setzen. Diese werden im Folgenden im Fokus stehen, nachdem zunächst die Funktionen der betrieblichen Akteure und die damit im Zusammenhang stehenden historisch gewachsenen Verbindungen zwischen betrieblicher und überbetrieblicher Ebene sowie die wechselseitige Bedeutung dieses Verhältnisses dargestellt werden, die zur Funktionsfähigkeit der Arbeitsbeziehungen in Deutschland beigetragen und diese stabilisiert haben.

Formal besteht zwischen der überbetrieblichen und der betrieblichen Ebene keine unmittelbare Verbindung. Das bedeutet, dass weder zwischen Betriebsratsmitgliedern und Gewerkschaft noch zwischen Unternehmen und Arbeitgeberverband eine rechtlich normierte Beziehung oder ein fixierter Einfluss besteht. Das Handeln und die Zusammenarbeit der Betriebsräte und Geschäftsführungen erfolgt dementsprechend grundsätzlich unabhängig von den verbandlichen Akteuren. Gleichzeitig bewegen sie sich dabei im Rahmen der überbetrieblich ausgehandelten Tarifverträge sowie den staatlich normierten Standards. Die in Deutschland etablierte betriebliche Sozialordnung basiert daher auf dem Zusammenspiel von überbetrieblich verhandelten Regelungsmustern (Tarifverträgen und gesetzlichen Vorgaben), die auf betrieblicher Ebene durch das Zusammenwirken von Geschäftsführungen und Betriebsräten umgesetzt und betriebspezifisch ausgestaltet werden (zum Beispiel im Falle von Öffnungsklauseln). Die betrieblichen Akteure stellen damit zugleich die unmittelbar gestaltende Instanz deutscher Arbeitsbeziehungen dar (Artus/Röbenack 2022: 472). Mit dieser Arbeitsteilung wird jedoch ebenso ersichtlich, dass die Beziehung zwischen den Akteuren der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene in der Praxis weniger statisch ist, als es durch die formale Trennung auf den ersten Blick erscheint. Vielmehr sind beide Ebenen eng miteinander verbunden und aufeinander angewiesen. Während die Betriebsräte in ihrer Funktion als „Grenzinstitution“ (Fürstenberg 2000) zwischen Belegschaft, Betriebsführung und Gewerkschaft vermitteln, agiert die Geschäftsführung zwischen der Belegschaft, dem Betriebsrat sowie dem Arbeitgeberverband. Diese Rolle als intermediäre Akteure von Betriebsräten und Management ist für die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbeziehungen in Deutschland von herausragender Bedeutung (Müller-Jentsch 2014: 521). Denn stellen die betrieblichen Akteure über den Austausch mit den verbandlichen Akteuren sicher, dass die Interessen der Unternehmen und Beschäftigten in den Tarifverhandlungen berücksichtigt werden und Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände zu betrieblich akzeptierten und praxistauglichen Regelungen gelangen können, die wiederum den Handlungsrahmen für die betrieblichen Akteure und deren Zusammenarbeit darstellen. Diese Akzeptanz ist schließlich die Basis

starker Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, die für die Funktionsfähigkeit der Arbeitsbeziehungen von Bedeutung sind. Denn entscheidet sich an der Bewertung der Tarifabschlüsse durch die Unternehmen, Beschäftigten und Betriebsräte schließlich, ob diese weiterhin dazu bereit sind, die verbandlichen Akteure zu unterstützen bzw. weiterhin einem Tarifvertrag und Arbeitgeberverband oder einer Gewerkschaft anzugehören. Für die Gewerkschaften sind dabei bisher vor allem die Betriebsratsgremien von besonderer Bedeutung gewesen, weil unter ihnen traditionell ein hoher Anteil von Gewerkschaftsmitgliedern zu finden ist, die in den Unternehmen als Promotor:innen gewerkschaftlicher Arbeit agieren und damit eine wesentliche Quelle der Organisations- und Verhandlungsmacht der Gewerkschaften sind (Müller-Jentsch 2014: 515). Gleichzeitig profitieren die betrieblichen Akteure von verbandlichen Schulungs-, Beratungs- und Unterstützungsleistungen (Artus/Röbenack 2022: 472).

Die Interaktion zwischen den betrieblichen Akteuren gestaltet sich wie folgt: Während die Geschäftsführung die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte als Interessenvertretung der Beschäftigten beachten und die regulierten Vorgaben des Staates und der Tarifverträge berücksichtigen muss, kommt den Betriebsräten die Aufgabe zu, die Einhaltung der tarifvertraglichen Bestimmungen zu kontrollieren und im Rahmen der Betriebspolitik unter Berücksichtigung der Beschäftigteninteressen und ihrer Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ihre Beteiligungsrechte wahrzunehmen (Kotthoff 1998: 89). Die Intensität der im Betriebsverfassungsgesetz geregelten Beteiligungsrechte unterscheidet sich zwischen sozialen, personellen und wirtschaftlichen Angelegenheiten des Betriebs. Während die Betriebsräte in sozialen Fragen – beispielsweise Arbeitszeit, Urlaub, Entlohnungsgrundsätze etc. – weitgehende Mitbestimmungsrechte besitzen, trifft dies im Bereich der personellen Maßnahmen nur vereinzelt – zum Beispiel bei Auswahlrichtlinien für Einstellungen, Versetzungen und Kündigungen – zu, hat darüber hinaus in anderen personalpolitischen Fragen, die die einzelne Person betreffen – etwa bei Kündigungen, Einstellungen oder Umgruppierungen – lediglich Veto- bzw. Widerspruchsrechte. Noch deutlich geringere formale Beteiligungsrechte stehen den Betriebsräten bei der Gestaltung der Arbeitsplätze, dem Arbeitsablauf und der Arbeitsumgebung – beispielsweise bei dem Um-, An- und Neubau von betrieblichen Gebäuden oder bei der Einführung neuer technischer Anlagen – zu. Hier besitzen sie lediglich ein Unterrichts- und Beratungsrecht. Am schwächsten ausgeprägt ist die Beteiligung hinsichtlich wirtschaftlicher Angelegenheiten des Betriebs – wie etwa bei Änderung des Betriebszwecks, Rationalisierungsmaßnahmen, Verlagerung von Betriebsteilen oder der allgemeinen finanziellen Situation –, bei denen die Betriebsräte nur Informationsrechte besitzen. Insgesamt kann somit konstatiert werden, dass die direkten Mitbestimmungsmöglichkeiten „umso größer [sind], desto weiter sie von den strategischen Unternehmensentscheidungen [...] entfernt sind“ (Müller-Jentsch 2014: 521).

In der konkreten betriebspolitischen Praxis haben sich jenseits dieser formalen Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte in vielen Fällen sogenannte Co-Management-Strukturen entwickelt, bei denen die Betriebsräte auch über ihre formalen Einflussrechte hinaus in Entscheidungen und Prozesse der Geschäftsführung eingebunden werden, um die damit verbundenen Potenziale für die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen (Kriegesmann/Kley 2012). Der Arbeitsmodus ist dabei in der Regel stark versachlicht und professionalisiert, sodass auch Interessensdivergenzen zwischen Betriebsrat und Geschäftsführung in der Regel – trotz der strukturellen Machtasymmetrie zugunsten der Arbeitgeber – verfahrensorientiert und nur selten im offenen Konflikt ausgetragen werden (Müller-Jentsch 2019: 26f.).¹² Für beide Seiten gehen damit Vorteile einher: Die Betriebsräte können in diesem Zusammenhang ihren Einfluss auf die betrieblichen Entscheidungen ausdehnen und die Geschäftsführung profitiert

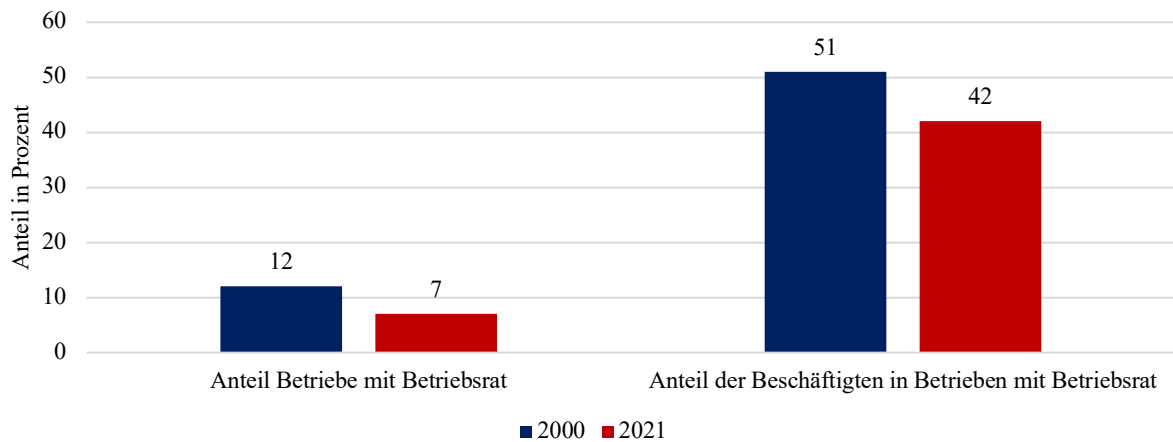
¹² Gleichwohl existieren auch weniger effektive und konfliktbehaftete Beziehungen zwischen Betriebsrat und Management. Im konkreten Fall ist dies maßgeblich von der Einstellung und Position beider Parteien abhängig (Kotthoff 1994; Müller-Jentsch 2019: 25f.).

von einer größeren Akzeptanz der Entscheidungen, womit eine höhere Arbeitszufriedenheit und -motivation einhergeht, die schließlich positive betriebswirtschaftliche Effekte – zum Beispiel durch Beschäftigtenbindung – erzeugt (Jirjahn 2010). Auch für die Funktionsfähigkeit des Systems der Arbeitsbeziehungen sind damit wichtige Aspekte verbunden. Zum einen werden damit auf der betrieblichen Ebene Lösungen und best practices erprobt und etabliert, die im Rahmen der Tarifverhandlungen auch in kollektivvertragliche Regelungen eingebunden werden können. Zum anderen gewinnt durch eine vertrauensvolle Kooperation der betrieblichen Akteure die betriebliche Ebene der Arbeitsbeziehungen insgesamt an Stabilität.

Schließlich steht auch die betriebliche Mitbestimmung und das Verhältnis zwischen den Akteuren der betrieblichen und überbetrieblichen Ebene vor zahlreichen Herausforderungen, die das System der Arbeitsbeziehungen unter Druck setzten. Insbesondere die rückläufige Verbreitung von Betriebsratsgremien, die zunehmende Verbetrieblung der Tarifautonomie, pluralisierte Beschäftigteninteressen und die mit der Digitalisierung verbundenen Transformationsprozesse sind Entwicklungen, die der Funktionsfähigkeit des betrieblichen Maschinenraums der Arbeitsbeziehungen zusetzen.

Eine zentrale Herausforderung der betrieblichen Mitbestimmung besteht insbesondere in der zurückgehenden Existenz von Betriebsratsgremien (Abbildung 4). Hatten im Jahr 2000 noch zwölf Prozent der Betriebe einen Betriebsrat, der sich für die Belange von insgesamt 51 Prozent der Beschäftigten einsetzen konnte, waren es 2021 nur noch sieben Prozent der Betriebe mit Betriebsratsgremium, die 42 Prozent der Beschäftigten vertraten (Lübker/Schulten 2023: 11). Während die Verbreitung von Betriebsratsgremien in kleinen Betrieben (unter 50 Beschäftigte) schon immer gering und eher die Ausnahme als die Regel war, sind die Gründe für die Erosion der betrieblichen Mitbestimmung, die sich vor allem in mittelgroßen Betrieben vollzogen hat, in der parallel verlaufenden Abnahme der Tarifbindung, dem stetigen Zuwachs des – auch auf betrieblicher Ebene – schwächer durch die Arbeitsbeziehungen erschlossenen Dienstleistungssektors sowie der generellen Entwicklung hin zu kleineren Betrieben zu suchen (Ellguth/Kohaut 2022: 332f.; Ellguth/Trinczek 2014). Zusätzlich erschwerend wirkt zudem, dass sich kaum neue Betriebsratsgremien gründen und sich die wenigen Neugründungen häufig nach kurzer Zeit wieder auflösen (Jirjahn/Mohrenweiser 2016). Die Gründe hierfür finden sich nur selten in einer mitbestimmungsfeindlichen Positionierung von Unternehmen, wie etwa bei einzelnen Leitunternehmen der Technologiebranche (Thünken et al. 2020; Staab/Geschke 2020; Boewe/Schulten 2019). Insgesamt erkennen die Geschäftsführungen in der betrieblichen Mitbestimmung und einer kooperativen Zusammenarbeit mit den Betriebsräten die bereits oben genannten Vorteile, weshalb sie auf in der Regel auf konfliktvolle Auseinandersetzungen verzichten (Behrens/Dribbusch 2014: 147; Lesch 2020). Möglicherweise trägt eine geringere Bereitschaft der Beschäftigten, den (steigenden) Aufwand der Betriebsratsarbeit auf sich zu nehmen, zur geringen Verbreitung bei. In kleinen und mittleren Unternehmen besteht zudem häufiger ein direkter und weniger formeller Kontakt zwischen den Beschäftigten und der Geschäftsführung, sodass innerhalb der Belegschaft ein Vertretungsgremium als obsolet angesehen werden könnte (Ellguth/Kohaut 2022: 333).

Abbildung 4: Anteil mitbestimmter Betriebe und davon erfasste Beschäftigte in Deutschland, 2000 und 2021



Quelle: Eigene Darstellung, Lübker/Schulten (2023).

Insbesondere für die Gewerkschaften sind diese Entwicklungen besorgniserregend, weil sie damit über immer weniger direkte Zugänge in die Betriebe und Promotor:innen für eine Gewerkschaftsmitgliedschaft verfügen, womit sowohl die Einflussmöglichkeiten auf die Betriebspolitik als auch ihre Organisationsmacht langfristig weiter abnimmt. Ein weiteres Problem in diesem Zusammenhang ist die abnehmende Bindekraft zwischen Gewerkschaften und Betriebsratsgremien, die sich darin ausdrückt, dass ein immer geringerer Teil der Betriebsratsmitglieder auch Gewerkschaftsmitglied ist. Auf Grundlage einer Betriebswahlbefragung kommen Kestermann et al. (2022) zu dem Ergebnis, dass aktuell nur noch 39,3 Prozent der Betriebsratsmitglieder einer DGB-Gewerkschaft angehören und in rund jedem zweiten Unternehmen bereits überhaupt kein Gewerkschaftsmitglied mehr im Betriebsrat zu finden ist.¹³ Allerdings lassen sich hierbei wiederum große Unterschiede zwischen dem verarbeitenden Gewerbe – in dem noch 62 Prozent der Betriebsratsmitglieder einer DGB-Gewerkschaft angehören – und dem Dienstleistungssektor identifizieren. Dort ist nur etwas mehr als ein Viertel (27 Prozent) der Betriebsratsmitglieder auch Mitglied einer DGB-Gewerkschaft. Diese Entfremdung von betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren der Arbeitsbeziehungen lässt sich allerdings auch aufseiten der Arbeitgeber identifizieren, wie bei den Ausführungen zur OT-Mitgliedschaft als Antwort der Verbände auf die zunehmende Abkehr von kleineren und mittleren Unternehmen bereits deutlich wurde. In Summe führt diese Entwicklung dazu, dass das für die erste Welt der Arbeitsbeziehungen wichtige Zusammenspiel aus betrieblichen und überbetrieblichen Strukturen immer seltener existiert und dort, wo die Strukturen weiterhin bestehen, zum Teil Dysfunktionalitäten zu beobachten sind, woraus eine zunehmende Entkopplung der ersten Welt – die vor allem noch in Großbetrieben im verarbeitenden Gewerbe anzutreffen ist – von weniger gut strukturierten Formen der Arbeitsbeziehungen droht. Diese Entwicklung kann schließlich auch zu einem so weitreichenden Bedeutungsverlust der ersten Welt führen, dass ihr Charakter als prägendes Merkmal der sozialen Marktwirtschaft verloren geht.

Das Verhältnis zwischen den betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren hat sich nicht zuletzt durch die Flexibilisierung der Tarifverträge durch zahlreiche Öffnungsklauseln verändert. Waren die betrieblichen Akteure zuvor vor allem für die konkrete Umsetzung der auf überbetrieblicher Ebene verhandelten Tarifverträge verantwortlich, erweitert sich das Aufgabenspektrum von Geschäftsführungen

¹³ Da es sich um die Befragung von Betrieben handelt, ist es möglich, dass die Organisationszugehörigkeit von Betriebsratsmitgliedern nicht immer bekannt und damit in der Tendenz etwas untererfasst ist.

und Betriebsräten mit den Öffnungsklauseln, weil sie nun selbst zu tarifpolitischen Akteuren werden, die einzelne Tarifbestandteile – wie etwa beschäftigungssichernde Arbeitszeitverkürzungen, Aufstockungsvereinbarungen zum Kurzarbeitergeld etc. – auf betrieblicher Ebene miteinander verhandeln (Müller-Jentsch 2014: 523). Indem Tarifverträge nur noch als rahmendes Werk einer Branche gelten und die Details auf betrieblicher Ebene verhandelt werden, verflüssigt sich die Trennung von Tarif- und Mitbestimmungspolitik. Während die überbetriebliche Ebene der Tarifpolitik inklusive des Flächentarifvertrags an Einfluss und Verbindlichkeit verliert, erfährt die betriebliche Ebene einen Bedeutungs- und Verantwortungszuwachs. Ebendieser kann neben der ohnehin stetigen Zunahme von Regelungsberichen – beispielsweise in den Bereichen der Weiterbildung oder den betrieblichen Sozialleistungen – jedoch auch überfordern (Blank 2023). Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen existieren häufig keine freigestellten, sondern ehrenamtliche Betriebsräte. Diese sind auf ein erhöhtes Maß an Unterstützung durch die Gewerkschaften angewiesen, um ihren zahlreichen Aufgaben kompetent nachzukommen (Artus/Röbenack 2022: 472). Auch in diesem Zusammenhang wirkt sich die bröckelnde Verbindung zwischen Gewerkschaften und Betriebsratsgremien negativ auf die Arbeitsbeziehungen aus, weil es im Zuge der tarifpolitischen Aufgaben zu einer Zunahme des Machtungleichgewichts zwischen Betriebsräten und Geschäftsführungen kommen kann, die das System der Arbeitsbeziehungen insgesamt untergraben bzw. aushöhlen, wenn Betriebsräte aufgrund fehlender Kompetenzen und Unterstützung durch die Gewerkschaften ihre neuen Aufgaben nicht oder nur eingeschränkt erfüllen können.

Für die Betriebsräte wird es zudem schwieriger ihrer Funktion als Interessenvertretung der Belegschaft gegenüber Geschäftsführung und Gewerkschaft gerecht zu werden. Vor allem zwei Entwicklungen sind hierfür verantwortlich: Zum einen betrifft das die Beschäftigungsstruktur in den Betrieben. Das hohe Niveau atypischer und prekärer Beschäftigung – zum Beispiel Werksvertragsarbeitende, Leiharbeitnehmende oder geringfügig Beschäftigte – hat dazu beigetragen, dass die Belegschaften zunehmend in eine Kernbelegschaft, die von den Konditionen und Schutzvorschriften der Tarifverträge profitiert und eine Randbelegschaft, die von den Tarifverträgen wenig oder gar nicht profitiert, gespalten sind. Die Betriebsräte stehen daher häufig vor dem Dilemma, nicht nur zwischen der Belegschaft und der Geschäftsführung sowie der Gewerkschaft zu vermitteln, sondern bereits innerhalb der Belegschaft einen Interessenausgleich zwischen Rand- und Kernbelegschaften und damit unterschiedlichen Welten der Arbeitsbeziehungen zu finden. Die fortschreitende Automation und Prozessintegration, die insbesondere im Zuge der Digitalisierung stattfindet und neben Geringqualifizierten überwiegend Facharbeiter:innen und solche mit mittleren Qualifikationen betrifft, könnte diese Spaltung durch eine zunehmende Kluft zwischen Gering- und Hochqualifizierten weiter verschärfen (Hassel et al. 2019: 4). Dieses ohnehin hohe Konfliktpotenzial wird zudem verschärft durch die starke Internationalisierung von Unternehmen, die häufig zur Trennung von Eigentümerschaft und Betriebsleitung führt. Die Betriebsräte und auch die Betriebsleitung haben in diesem Kontext häufig keinerlei Einfluss auf wirtschaftliche Entscheidungen, sodass Entscheidungen gegen das Wohl des eigenen Betriebs und der Belegschaft nur noch zur Kenntnis genommen und ein Ausgleich – zumindest eine Abmilderung – von wirtschaftlichen Nachteilen erwirkt werden kann. Zum anderen haben sich im Zuge der Individualisierung der Gesellschaft die Präferenzen der Beschäftigten verändert (Reckwitz 2017). Wurde in der früheren Bundesrepublik vor allem dem Ideal des männlichen Familienernährers gefolgt, sind die (angestrebten) Erwerbsverläufe und -biografien – nicht selten auch aufgrund wirtschaftlicher Erwägungen – inzwischen deutlich vielfältiger geworden. Dies drückt sich zum Beispiel im Wunsch nach und der Notwendigkeit von einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Leben aus, die mit unterschiedlichen Präferenzen bezüglich des Umfangs, der Verteilung, Ausgestaltung sowie Ort und Lage der Erwerbsarbeit einhergeht. Die Interessenvielfalt der Beschäftigten nimmt damit weiter zu, was es für die Betriebsräte nicht einfacher macht, diese ausgleichend zu vertreten. Ein aktuelles Beispiel, an dem die Schwierigkeiten für die Betriebsräte

deutlich werden, ist die Möglichkeit orts- und zeitflexiblen Arbeitens (beispielsweise Homeoffice). Mindestens drei Gruppen gilt es dabei mit ihren Interessen ausgleichend zu berücksichtigen. Erstens diejenigen, die aufgrund ihrer Arbeitsumgebung und Einbindung in spezifische Arbeitsprozesse gar nicht die Möglichkeit hierzu haben. Zweitens diejenigen, die die Möglichkeit dazu haben und diese Form der Arbeitsorganisation für sich präferieren und schließlich drittens diejenigen, die zwar die Möglichkeit haben, diese aber nicht nutzen, möglicherweise sogar ablehnen (Schroeder/Berzel 2021). Die Betriebsräte stehen also vor der Herausforderung, unter der Bedingung diversifizierter Belegschaften mit verschiedenen Bedarfen und einer gestiegenen Interessenpluralität hinsichtlich individueller Präferenzen und Erwartungen an und von Erwerbsarbeit Antworten und Lösungen zu finden, die für alle tragbar sind. Gerst (2021: 146f.) schlägt in diesem Kontext eine veränderte Logik der Betriebsratsarbeit vor, die anstelle der Stellvertretung der Beschäftigten durch die Betriebsräte eine stärkere Beteiligung dieser an der Betriebsratsarbeit vorsieht, um eine stärkere Integrationskraft zu erreichen. Auch die betriebliche Ausgestaltung spezifischer Fragen, wie etwa zur mobilen Arbeit, kann jenseits der auf kollektiven Erfahrungen der Beschäftigteninteressen basierenden Tarifverträge hierbei mit Unterstützung der Gewerkschaften hilfreich sein, damit passgenaue Lösungen erarbeitet werden können, die einerseits die unterschiedlichen Interessen in einen Ausgleich bringen und andererseits jedoch gleichzeitig vor den Risiken – mit Bezug auf mobile Arbeit zum Beispiel die Tendenzen einer Retraditionalisierung von Geschlechterrollen oder die Entgrenzung von Arbeit – schützen. Gleichzeitig sollten solche betrieblichen Lösungen nur sparsam eingesetzt werden, um die Bedeutung der Tarifverträge als Kollektivvertrag nicht weiter auszuhöhlen.

Letztlich ist auch die Digitalisierung von Wirtschaft und Arbeitswelt ein weiterer Treiber, der das Handeln der Akteure vor Ort verändert. Dabei zeigen sich bisher jedoch große Unsicherheiten aufgrund einer unkalkulierbaren Folgenabschätzung und mangelndem Wissen über den Gegenstand und das Ausmaß der Transformationsprozesse (Matuschke/Lehmann 2019: 196). Zwar sind viele Betriebsräte grundlegend dazu bereit, sich in den Transformationsprozess gestalterisch einzubringen und drängen auf betriebliche Strategien zur Regulierung digitaler Arbeit, doch sind sie dabei bisher nur bedingt erfolgreich. Zwei Gründe sind hierfür anzuführen. Erstens erscheint es mitunter komplex, die vielschichtigen Prozesse mit ihren Folgewirkungen so abzuschätzen, dass sie sich in ein verbindliches Regelwerk gießen lassen, welches zudem die strategische Ausrichtung des Betriebs betreffen kann (ebd.). Zweitens wird in den Betrieben mit Blick auf Digitalisierungsprozesse zum Teil eine, den Entscheidungen des Managements, nachlaufende Informationspolitik betrieben, wodurch die Betriebsräte kaum in der Lage sind, gestaltend in den Prozess einzugreifen (ebd.: 199). In solchen Fällen stehen die Betriebsräte den Veränderungen mitunter ablehnend gegenüber und versuchen diese hinauszuzögern oder zu blockieren. Eine solche Blockade ist jedoch weder für das Wohl der Unternehmen noch der Beschäftigten zu begrüßen, denn schon heute zeigen sich eklatante Unterschiede zwischen Unternehmen, die erfolgreich in die Digitalisierung investieren und solchen, die digital abgehängt werden (Greef 2023a).¹⁴ Vor allem die großen und einflussreichen Digitalkonzerne bauen zunehmend verschärfte Zugangsregeln auf, um damit ihre Position des „eigenen Marktes“ weiter auszubauen. Kleine und mittlere Unternehmen geraten damit zunehmend unter Anpassungsdruck (Staab 2019). Auch im Zuge der Dekarbonisierung besteht schließlich die Gefahr, dass sich die Unternehmen in Gewinner und Verlierer aufteilen. So investieren schon heute viele Unternehmen erfolgreich in neue Produkte und Produktionstechniken, die möglichst klimaneutral sind, während andere Betriebe kaum Aktivitäten hierzu unternehmen.

¹⁴ Für einen umfangreichen Einblick zum Stand der Einführung und Umsetzung von digitalen Technologien in den (hessischen) Unternehmen siehe das bereits im Rahmen der Arbeitsweltberichterstattung Hessen erschienene Policy Paper „Digitalisierung der hessischen Arbeitswelt I. Technologische Dimension“ (Greef 2023a).

Damit wird klar, dass für eine erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung der (benötigten) Digitalisierungs- und Dekarbonisierungsprozesse eine Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Betriebsräten von großer Bedeutung ist. Zum einen, weil dies die Voraussetzung dafür ist, dass weitreichende Veränderungen von den Beschäftigten überhaupt mitgetragen und akzeptiert werden. Zum anderen, weil mit der Veränderung von Produktions- und Arbeitsprozessen häufig eine gesteigerte Komplexität einhergeht, mit der der Bedarf an Fachkräften und damit nach einer Weiterbildung der Beschäftigten steigt. Um den bestehenden Unsicherheiten bei den Betriebsräten in diesen Fragen entgegenzuwirken und ihre Handlungskompetenzen zu erweitern, schlägt Haipeter (2019: 278) eine flankierende gewerkschaftliche Aktivierungspolitik vor. So sollen die Gewerkschaften die Betriebsräte bei der strategischen Auseinandersetzung mit neuen arbeitspolitischen Themen, der Professionalisierung ihrer Arbeitsstrukturen und der stärkeren Einbeziehung der Beschäftigten als Quelle von Expertise und Legitimation unterstützen.¹⁵ Diese Unterstützung ist vor allem mit Blick auf die häufig begrenzten Ressourcen von Betriebsräten wichtig, die ohnehin mit vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert sind und daher ohne Unterstützung mit der Gestaltung weitreichender Transformationsprozesse überfordert werden könnten. Gleichzeitig ist in diesem Zusammenhang wiederum die Bindekraft zwischen den beiden Ebenen von Bedeutung.

Schließlich ist die erfolgreiche Bewältigung der Transformationsprozesse für den Fortbestand des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen von herausragender Wichtigkeit. Denn hat die Weiterentwicklung und Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen bisher maßgeblich dazu beigetragen, das System der Arbeitsbeziehungen zu stabilisieren und andersherum ist es durch die funktionierenden Strukturen der Arbeitsbeziehungen immer wieder gelungen, die notwendigen Anpassungen im Produktions- und Arbeitsprozess anzustoßen und umzusetzen. Dieses wechselseitig befruchtende Verhältnis gerät jedoch ins Wanken, wenn auf betrieblicher Ebene eine kooperative Zusammenarbeit nicht praktiziert oder ermöglicht wird. In der Folge bleiben die Potenziale der Transformationsprozesse ungenutzt und die Wettbewerbsfähigkeit der davon betroffenen Unternehmen sinkt, die Gefahr für die Tariffucht steigt und kann schließlich dazu führen, dass die erste Welt als Kern des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen weiter an Substanz verliert. Sowohl Arbeitgeberverbände und Geschäftsführungen als auch Gewerkschaften und Betriebsräte sind daher gut beraten, gemeinsam und konstruktiv die gegenwärtigen Prozesse zu gestalten.

4 Arbeitsbeziehungen in Hessen – eine Bestandsaufnahme

Im folgenden Kapitel erfolgt im Rahmen der hessischen Arbeitsweltberichterstattung eine Bestandsaufnahme bezüglich der Konstitution der Arbeitsbeziehungen und der Tarifsituation für das Bundesland. Hierzu wird in einem ersten Schritt die Ebene der Sozialpartner im Fokus stehen, bevor daran anschließend die Tarifsituation und die betriebliche Mitbestimmung in Hessen in den Blick genommen werden.

4.1 Sozialpartnerschaft in Hessen

Mit Blick auf die Gewerkschaften ist für Hessen bei den DGB-Gewerkschaften eine große Bandbreite bezüglich der Organisationseinheit festzustellen. Während ver.di, die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), die Gewerkschaft der Polizei (GdP) sowie die Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU) hessische Landesverbände haben, umfassen die Landesbezirke des DGB sowie der

¹⁵ Als ein Beispiel hierfür kann das Beteiligungsprojekt der IG Metall „besser statt billiger“ genannt werden. Damit können Betriebsräte inzwischen auf von der Gewerkschaft bereitgestellte Instrumente zur Analyse, Folgenabschätzung und Planung der Digitalisierung zurückgreifen (Gerst 2021: 151).

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) neben Hessen auch Thüringen. Noch deutlich größere Einheiten bilden die Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG) mit ihrem Landesverband Süd-West, der neben Hessen auch Rheinland-Pfalz und das Saarland umfasst, die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG), die im Landesbezirk Süd-West die Bundesländer Hessen, Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg und das Saarland vereinen sowie die IG Metall, bei welcher der Bezirk mit Hessen, Rheinland-Pfalz, dem Saarland und Thüringen ebenfalls vier Bundesländer umfasst. Die gewerkschaftliche Untergliederung hängt vor allem von der Ebene der Tarifverhandlungen ab, wobei die in den Satzungen definierten Rechte (wie etwa die Delegiertenzahl auf Gewerkschaftstagen) ebenfalls von Bedeutung sind. Werden Tarifverhandlungen – wie in der Metall- und Elektroindustrie – dezentral geführt, kommt den regionalen Einheiten eine höhere Bedeutung zu, als dies beispielsweise bei auf Bundesebene zentralisierten Verhandlungen der Fall ist. Eine Herausforderung ergibt sich aus der Organisationsstruktur vor allem für die Landesverbände bzw. Landesbezirke der Gewerkschaften, die mehrere Bundesländer umfassen, da die Interessen aufgrund der unterschiedlichen Wirtschaftsstrukturen der Bundesländer und Regionen durchaus unterschiedlich ausfallen können, wodurch es mitunter schwerfallen kann, auf dieser Ebene gemeinsame Positionen gegenüber der jeweiligen Bundesebene zu formulieren, die jedoch für die Entwicklung bundesweiter Positionen, die neben den Tarifverhandlungen auch in die politische Arena eingebracht werden, wichtig sind.

Hinsichtlich der Mitgliederentwicklung lässt sich für die Gewerkschaften in Hessen ein ähnlicher Verlauf beobachten, wie er bereits für die Bundesebene dargestellt wurde. Während diese in den 1970er und 1980er Jahren zunächst anstiegen, fingen sie in den 1990er Jahren an zu sinken (Schroeder/Geiger 2016). Wird der Zeitraum von 2001 bis 2022 miteinander verglichen, ist die Zahl der hessischen Mitglieder in den DGB-Gewerkschaften von 597.000 auf 410.000 mit Unterbrechung kurzzeitiger Mitgliedergewinne und einem insgesamt langsameren Rückgang seit den 2010er Jahren kontinuierlich um fast ein Drittel (31 Prozent) gesunken. Der Organisationsgrad der DGB-Gewerkschaften in Hessen betrug daher im Jahr 2022 nur noch 13 Prozent und liegt damit auch knapp unter dem Bundesdurchschnitt (13,5 Prozent) (Schulten et al. 2023: 87; DGB-Bezirk Hessen-Thüringen 2021: 95). Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass in der hessischen Wirtschaftsstruktur der insgesamt gewerkschaftlich weniger gut organisierte Dienstleistungssektor im Vergleich zum gewerkschaftlich überproportional gut organisierten verarbeitenden Gewerbe eine größere Rolle einnimmt als in anderen Bundesländern. Darüber hinaus gibt es von dieser allgemeinen Entwicklung auch durchaus Ausnahmen, wie beispielsweise beim hessischen Landesbezirk von ver.di, der während der Corona-Pandemie seine Mitgliederzahlen steigern konnte (ver.di Landesbezirk Hessen 2020).

Zwar sind auch in Hessen die DGB-Gewerkschaften als Einheitsgewerkschaften diejenigen die – nicht zuletzt aufgrund des Tarifeinheitsgesetzes – mit den Arbeitgeberverbänden die Tarifverträge verhandeln.¹⁶ Doch kommt den sektoralen Berufsgewerkschaften wie der Gewerkschaft Deutscher Lokführer (GDL), der Vereinigung Cockpit (VC) oder der Gewerkschaft der Flugsicherung (GdF) eine im föderalen Vergleich große Bedeutung zu (Schroeder/Geiger 2016; Schroeder/Greef 2014). Insgesamt spielen sie aufgrund ihrer insgesamt niedrigen Mitgliederzahlen und der damit verbundenen geringen Repräsentativität für die Beschäftigten aber kaum eine Rolle.

Mit Blick auf die Arbeitgeberverbände in Hessen ergibt sich eine unterschiedlich starke Verbreitung von Landesverbänden. Insbesondere im Bereich der größeren beschäftigungsstarken Branchen bestehen

¹⁶ Eine Ausnahme bestand bis 2021 im Bereich der Textilreinigung. Dort wurden Tarifverträge zwischen der „Tarifpolitischen Arbeitsgemeinschaft Textilreinigung“ und der Gewerkschaft „Die Berufsgewerkschaft e.V.“ geschlossen. Letztere – so entschied das Bundesarbeitsgericht – ist jedoch nicht tariffähig, weshalb die Tarifverträge nichtig sind (Schulten et al. 2023: 68).

in Hessen landeseigene Organisationseinheiten. Hierzu zählen etwa der Deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA), der Handelsverband sowie die zahlenmäßig größten Arbeitgeberverbände Hessenmetall und Hessenchemie. Letztere sind wiederum Mitglieder in der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände (VhU), die sowohl Mitglied im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) als auch in der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) ist und die Aufgaben eines Wirtschaftsverbandes und eines Arbeitgeberdachverbandes miteinander vereint. Diese doppelte Rolle ermöglicht es der VhU wirtschaftspolitische Interessen der Mitgliedsverbände in direkter Verbindung mit arbeitspolitischen Interessen gegenüber der hessischen Politik zu vermitteln.

Die Mitgliederverluste machten schließlich auch vor den hessischen Arbeitgeberverbänden und Landesgliederungen keinen Halt, sodass auch für diese die Einführung von OT-Mitgliedschaften als adäquates Mittel erschien, diese Entwicklung zu stoppen. Bei Hessenmetall sind demnach fast 65 Prozent der Mitgliedsunternehmen inzwischen OT-Mitglieder (Gesamtmetall 2021). Damit verlagert sich die ehemals primäre Aufgabe der Tarifpolitik bei den Verbänden zunehmend auf ein spezifisches Leistungs- und Unterstützungsangebot unabhängig der Frage, ob ein Betrieb tarifgebunden ist, oder nicht. Wenngleich sich damit auch in Hessen die bundesweiten Tendenzen und Probleme einer weiten Verbreitung von OT-Mitgliedschaften erkennen lassen, gibt es auch dort einige Verbände, die OT-Mitgliedschaften skeptisch gegenüberstehen, wie etwa Hessenchemie. Einige lehnen sie sogar ganz ab, wie etwa der Arbeitgeberverband Steine und Erden Hessen-Thüringen, der Bauindustrieverband Hessen-Thüringen, die Landesgruppe des Bundesverbands der Sicherheitswirtschaft oder die Landesinnungen für das Friseurhandwerk sowie des Gebäudereiniger-Handwerks (Schulten et al. 2023: 90). Hierbei muss zur Einordnung jedoch berücksichtigt werden, dass die Innungen als Körperschaften des öffentlichen Rechts keine OT-Mitgliedschaften anbieten dürfen (Kluth 2017) und im Bereich des Sicherheitsgewerbes und der Bauindustrie häufig Allgemeinverbindlicherklärungen der Tarifverträge gelten, die die Möglichkeit von OT-Mitgliedschaften obsolet machen.

Trotz dieser auch in Hessen zu beobachtenden Erosionstendenzen bei der Organisationsmacht und Verpflichtungsfähigkeit von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden, bestanden im Mai 2023 in Hessen etwa 8.000 Tarifverträge. Während der Großteil hiervon Einzelbestimmungen oder Änderungen an – im Kern weiterbestehenden – Tarifverträgen sind, bilden die 395 Vergütungs- und 326 Manteltarifverträge mit branchenweiter Gültigkeit das Herzstück des hessischen Tarifsystems. Die Verbreitung von Tarifverträgen wird daher im nächsten Abschnitt im Fokus stehen.

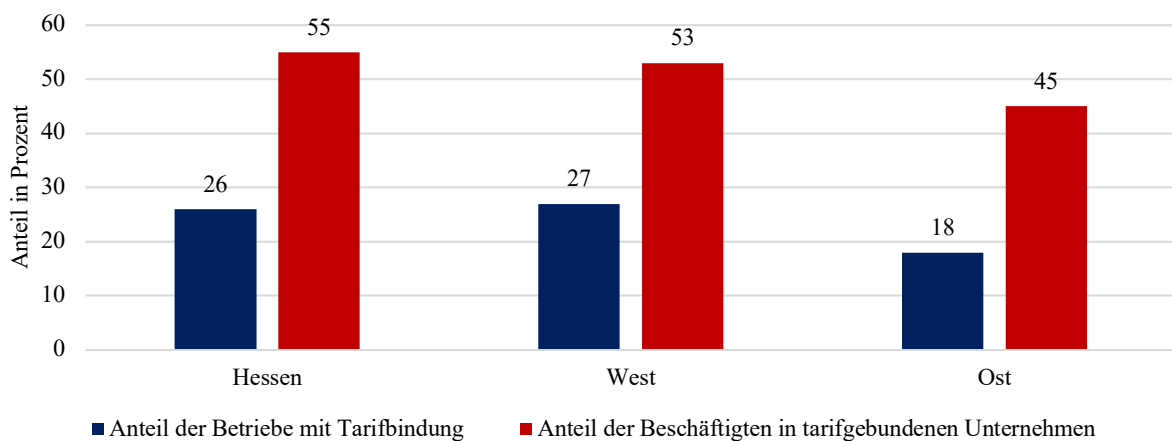
4.2 Tarifbindung und Mitbestimmung in Hessen

Im Folgenden wird die Tarifsituation sowie die betriebliche Mitbestimmung in Hessen in den Blick genommen und im Rahmen des eingangs vorgestellten Drei-Welten-Modells eingeordnet. Hierzu wird sich auf die Ergebnisse der aktuellen Auswertung von Schulten et al. (2023) bezogen, die auf Basis der Daten des IAB-Betriebspanels sowie der Verdiensterhebung des Statistischen Bundesamts die Entwicklung der Tarifbindung sowie die Arbeitsbedingungen analysiert haben. Bei den dargestellten Daten ist zu beachten, dass es sich zwar um Ergebnisse repräsentativer Betriebsbefragungen handelt, diese aufgrund der konkreten Stichprobenziehung und überschaubaren Fallzahlen für Hessen aber vor allem eine Tendenz darstellen und keinen Anspruch auf eine exakte Bestimmung der Situation erheben können. Hierfür wäre der Aufbau einer administrativen Erfassung von Informationen zur Tarifbindung wünschenswert.

Hinsichtlich der Tarifbindung der Beschäftigten zeigt sich in Hessen ein ähnliches Bild wie im Bundestrend. Nach einer relativ hohen Tarifbindung Mitte der 1990er Jahre von 83 Prozent sank dieser Anteil bis Mitte der 2000er Jahre zunächst stark auf 66 Prozent ab, um sich dann bis etwa Mitte der

2010er Jahre relativ konstant zu halten, bevor ein erneuter Rückgang der Tarifbindung bei den Beschäftigten einsetze. Im Jahr 2021 standen noch etwas mehr als die Hälfte der hessischen Beschäftigten (55 Prozent) in einem tarifgebundenen Arbeitsverhältnis (Abbildung 5). Damit liegt Hessen knapp über dem westdeutschen Durchschnitt von 53 Prozent und deutlich über der durchschnittlichen Tarifbindung der ostdeutschen Bundesländer (45 Prozent). Werden in statistischen Verfahren die Einflussfaktoren der Wirtschaftsstruktur sowie der Betriebsgröße hinsichtlich der Chance der Beschäftigten, in einem tarifgebundenen Arbeitsverhältnis zu stehen, berücksichtigt, zeigt sich, dass die Beschäftigten in Hessen mit ihren Chancen im westdeutschen Durchschnitt liegen. Hinsichtlich verschiedener Beschäftigtengruppen zeigt sich für Hessen zunächst ebenfalls kein überraschendes Bild. Während sozialversicherungspflichtige Vollzeitbeschäftigte am häufigsten in tarifgebundenen Betrieben arbeiten (57 Prozent), trifft dies auf Teilzeitbeschäftigte (51 Prozent) bereits seltener und in der Gruppe der geringfügig Beschäftigten nur auf etwas mehr als ein Drittel zu (35 Prozent). Hierin spiegeln sich vor allem Brancheneffekte wider. Diese ergeben sich aus einer traditionell höheren Tarifbindung und einem größeren Anteil sozialversicherungspflichtiger Vollzeitbeschäftigung im verarbeitenden Gewerbe auf der einen Seite und dem tarifvertraglich weniger gut erschlossenen – in Hessen sehr starken – Dienstleistungssektor mit einer heterogeneren Beschäftigungsstruktur auf der anderen Seite. Auch die kaum existierenden Unterschiede bei der Tarifbindung zwischen Männern und Frauen lassen sich über die Branchenverteilung erklären. So arbeiten Frauen zwar häufig in Dienstleistungsbereichen mit einer schlechten Tarifbindung, doch ebenso häufig in Bereichen, die eine traditionell hohe Tarifbindung aufweisen, wie etwa der öffentliche Dienst.

Abbildung 5: Anteil tarifgebundener Betriebe und Beschäftigter in Hessen, West- und Ostdeutschland, 2021



Quelle: Eigene Darstellung, Schulten et al. (2023).

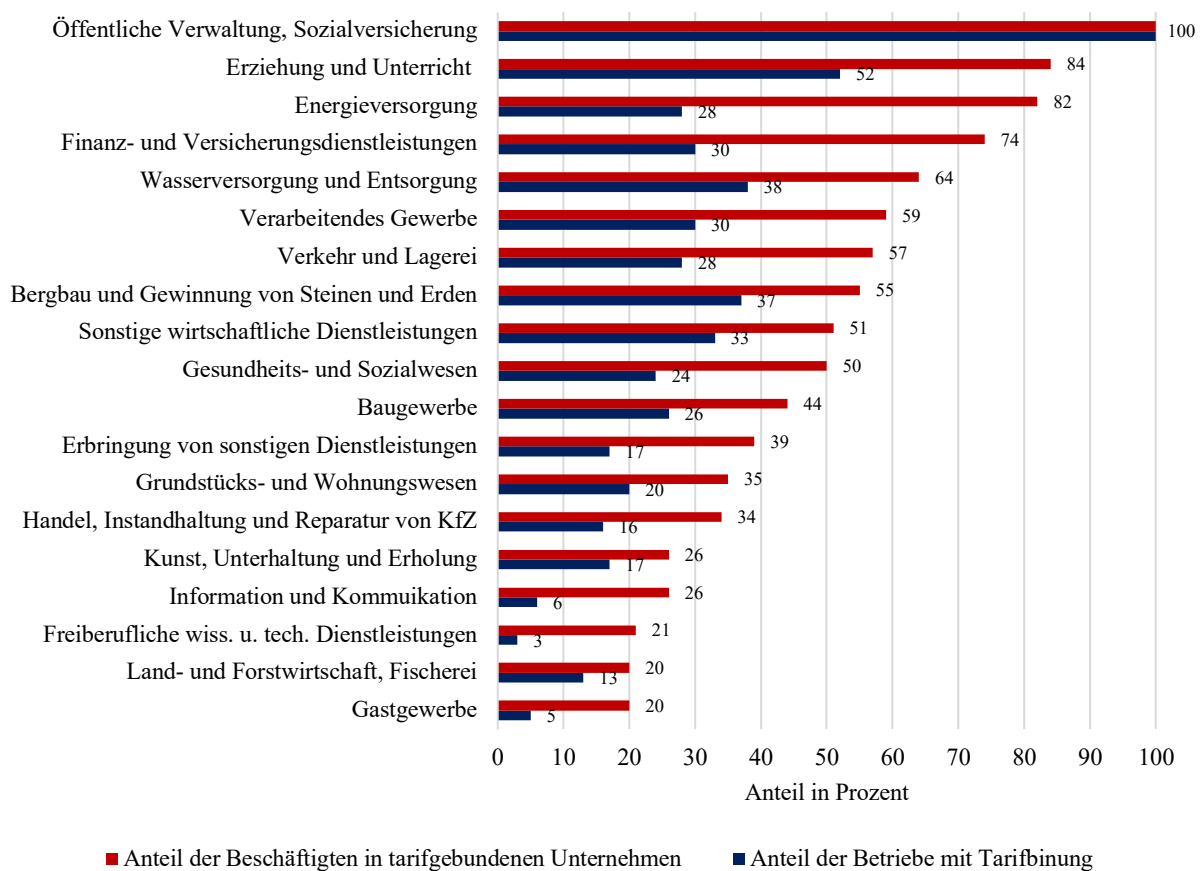
Anmerkung: Datenbasis ist das IAB-Betriebspanel 2021

Bei der Tarifbindung der hessischen Unternehmen zeigt sich eine parallel zur Tarifbindung der Beschäftigten verlaufende Entwicklung, wenngleich der Rückgang der Tarifbindung noch dramatischer ausfällt. Lag sie Mitte der 1990er Jahre noch bei 63 Prozent der Betriebe, waren es 2021 nur noch etwas mehr als ein Viertel (26 Prozent) der Betriebe, die einem Tarifvertrag unterlagen (Abbildung 5). Das ist etwas geringer als im westdeutschen Durchschnitt (27 Prozent) und deutlich mehr als im Durchschnitt der neuen Bundesländer (18 Prozent). Dabei zeigt sich auch in Hessen, dass vor allem die größeren Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten tarifgebunden sind (63 Prozent der Betriebe und 77 Prozent der Beschäftigten), während der Anteil der Tarifbindung mit abnehmender Betriebsgrößenklasse kontinuierlich sinkt. In Betrieben mit einem bis neun Beschäftigten lag die Tarifbindung bei 19 Prozent der Betriebe

und 21 Prozent der Beschäftigten. Darüber hinaus zeigt sich auch ein Zusammenhang zwischen dem Alter eines Betriebs und der Tarifbindung. Demnach sind vor allem ältere Betriebe tarifgebunden, während neuere Betriebe sich vermehrt keinem Tarifvertrag anschließen.

Deutliche Unterschiede hinsichtlich der Tarifbindung ergeben sich schließlich auch in Hessen zwischen den Branchen (Abbildung 6). Während die öffentliche Verwaltung und die Sozialversicherungen sowohl bei den Betrieben als auch Beschäftigten eine Tarifbindung von einhundert Prozent erreichen, bildet das Gastgewerbe in Hessen das Schlusslicht der Tarifbindung. Dort sind nur fünf Prozent der Betriebe und lediglich zwei von zehn Beschäftigten tarifgebunden. Die im Vergleich zum westdeutschen Durchschnitt etwas höhere Tarifbindung in Hessen kann vor allem über die verhältnismäßig gute Tarifbindung in den Bereichen Verkehr und Lagerei sowie den Finanz- und Versicherungsdienstleistungen erklärt werden, die eine bedeutende Rolle in der Wirtschaftsstruktur des Bundeslandes spielen.

Abbildung 6: Tarifbindung in Hessen nach Branchen, 2022



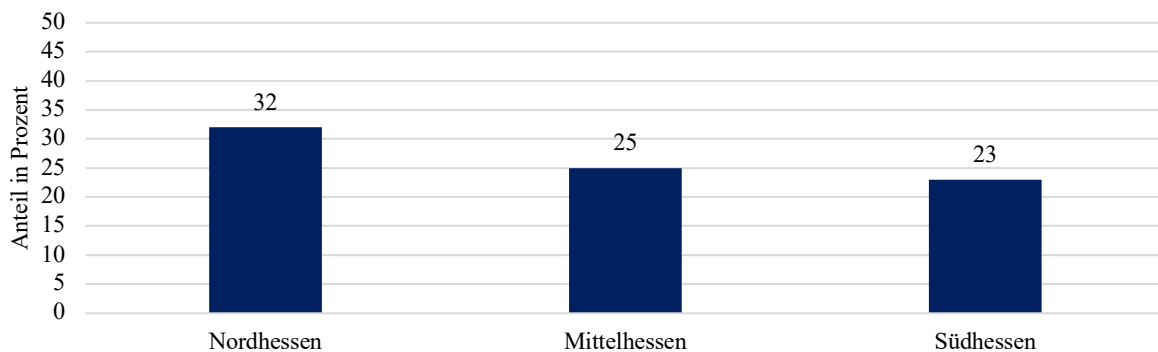
Quelle: Eigene Darstellung, Schulten et al. (2023).

Anmerkung: Datenbasis ist die Verdiensterhebung des Statistischen Bundesamtes 2022.

Die regional unterschiedlichen Branchenschwerpunkte in Hessen dürften darüber hinaus auch eine wesentliche Ursache für die regional großen Unterschiede hinsichtlich der Tarifbindung im Bundesland sein. So sind in Nordhessen (Regierungsbezirk Kassel) knapp ein Drittel (32 Prozent) der Betriebe tarifgebunden, in Mittelhessen (Regierungsbezirk Gießen) sind es ein Viertel der Betriebe und in Südhessen (Regierungsbezirk Darmstadt) sind es sogar etwas weniger als ein Viertel (23 Prozent) (Abbildung 7). Eine weitere Erklärung hierfür könnte auch das regional verfügbare Arbeitskräfteangebot sein, dass im stärker ländlich geprägten Nordhessen knapper sein dürfte als in Südhessen mit dem Ballungszentrum Rhein-Main-Gebiet. Unter den Bedingungen des Fachkräftemangels wird es für die Betriebe

schließlich besonders wichtig, bestehendes Personal zu halten und sich im Wettbewerb um neue Beschäftigte möglichst gut zu positionieren, wozu die Tarifbindung als ein Bestandteil beitragen kann.

Abbildung 7: Tarifbindung der Betriebe nach hessischen Regionen, 2022

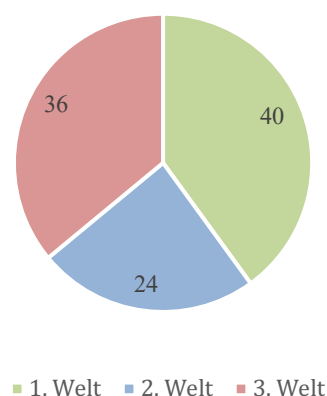


Quelle: Eigene Darstellung, Schulen et al. (2023).

Anmerkung: Datenbasis ist das IAB-Betriebspanel 2021.

Auch zur Entwicklung der betrieblichen Mitbestimmung liegen mit dem Bericht von Schulen et al. (2023) Daten vor. Auch diese ist über lange Sicht rückläufig, allerdings in geringerem Ausmaß als dies bei der Tarifbindung der Fall ist. Waren Ende der 1990er Jahre noch etwas mehr als die Hälfte (53 Prozent) der Beschäftigten in Betrieben mit einem existierenden Betriebsratsgremium tätig, waren es 2021 etwas weniger als die Hälfte (48 Prozent). Werden beide Parameter – Tarifbindung und betriebliche Mitbestimmung – zusammen betrachtet, lässt sich auf dieser Grundlage für Hessen schließlich der Anteil der Beschäftigten ermitteln, die im Sinne der Typologie der Arbeitsbeziehungen in der ersten, der zweiten und der dritten Welt arbeiten (Abbildung 8). Die Verteilung der hessischen Betriebe auf die verschiedenen Typen der Arbeitsbeziehungen ist aufgrund fehlender Informationen zum Anteil der Betriebe, in denen ein Betriebsratsgremium existiert, leider nicht möglich.

Abbildung 8: Struktur der Arbeitsbeziehungen in Hessen, 2021



Quelle: Eigene Darstellung und teilw. Berechnung, Schulen et al. (2023).

Anmerkung: Datenbasis ist das IAB-Betriebspanel 2021. 1. Welt entspricht Betrieben bzw. Beschäftigten mit Betriebsrat und Tarifvertrag, 2. Welt entspricht Betrieben bzw. Beschäftigten mit Betriebsrat oder Tarifvertrag, 3. Welt entspricht Betrieben bzw. Beschäftigten ohne Betriebsrat und Tarifvertrag. Nicht abgebildet werden können die Bereiche (bspw. Solo-Selbstständigkeit im Rahmen der Plattformökonomie), die durch das Modell der Arbeitsbeziehungen nicht erfasst werden.

Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt zeigt sich damit für ein Hessen ein leicht besserer Zustand der Arbeitsbeziehungen. Während sich die Anteile in der zweiten Welt zwischen Hessen und dem Bundesdurchschnitt kaum unterscheiden, liegt der Anteil der Beschäftigten, die in einem Betrieb arbeiten, der sowohl tarifgebunden als auch mitbestimmt ist (40 Prozent), um sechs Prozentpunkte höher als im Bund (34 Prozent). Entsprechend liegt in Hessen auch der Anteil, der Beschäftigten, die in Betrieben ohne Tarifbindung und ohne Betriebsrat arbeiten um vier Prozentpunkte niedriger (36 Prozent) als im Bund (40 Prozent). Wenngleich Hessen damit im Vergleich noch etwas besser abschneidet als der Bundesdurchschnitt und auch als einige andere Bundesländer, sind anhand der dargestellten Entwicklungen auch in Hessen Erosionstendenzen der Arbeitsbeziehungen zu erkennen. In diesem Kontext ist zudem zu erwähnen, dass in Hessen die Gründung von Start-Ups mit innovativen Geschäftsmodellen innerhalb von zehn Jahren (zwischen 2013 und 2022) deutlich zugenommen hat. Wurden im Jahr 2013 noch 66 Unternehmensgründungen gezählt, waren es im Jahr 2022 bereits 215 Unternehmensgründungen (Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen o.J.: 3). Mit diesen innovativen Geschäftsmodellen gehen häufig auch Beschäftigungsformen – vor allem Plattformarbeit – einher, die nicht in die Strukturen der Arbeitsbeziehungen des deutschen Modells integriert sind. Mit Blick auf Plattformbeschäftigte betrifft das je nach Berechnung zwischen 35.000 und 175.000 Hess:innen (Greef 2022b: 4f.). Damit verlieren die Sozialpartner nicht nur innerhalb der strukturierten Arbeitsbeziehungen weiter an Organisationsmacht und Verpflichtungsfähigkeit, was zu einer sinkenden Tarifbindung und betrieblichen Mitbestimmung führt. Vielmehr stellt sich damit auch die Frage, ob die etablierten Strukturen der Arbeitsbeziehungen (in Hessen) zukünftig insgesamt an Bedeutung verlieren werden, weil sie auf Teile der Wirtschaft nicht anwendbar sind. Das zentrale Problem hierbei besteht darin, dass diese Geschäftsmodelle und Beschäftigungsformen keine klaren Verhältnisse zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten begründen und dementsprechend keine Akteure existieren, die als Sozialpartner agieren und Arbeitsbeziehungen in diesen Bereichen strukturieren könnten. Zwar ist dieses Phänomen bisher noch nicht so weit verbreitet, dass von einem grundlegenden Bedeutungsverlust des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen ausgegangen werden kann, doch sollte es durch die Sozialpartner als wachsende Herausforderung begriffen werden, für die es neue Lösungen bedarf, um diese neuen Geschäfts- und Beschäftigungsformen einzubinden und zu organisieren.

5 Fazit

Das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen entwickelte sich in der Nachkriegszeit unter den Bedingungen eines starken Industriesektors, wirtschaftlicher Prosperität und einem Arbeits- und Produktionsmodell, welches auf den wechselseitigen Strukturen von Produktivität, Regulation und starken Akteuren aufbaute. Kennzeichnend hierfür waren einerseits eine leistungsfähige Volkswirtschaft durch einen flächendeckenden Technikeinsatz und gute Qualifikationen der Beschäftigten sowie andererseits institutionalisierte Strukturen der Interessenvertretung von Arbeit und Kapital durch die Sozialpartner (Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände) und die Akteure der betrieblichen Mitbestimmung (Betriebsratsgremien und Geschäftsführungen). Bis Anfang der 2000er Jahre hatten sich unter diesen Bedingungen drei Welten der Arbeitsbeziehungen ausgebildet, bei denen sich die erste Welt – vor allem Großbetriebe des verarbeitenden Gewerbes und der öffentliche Dienst – durch eine flächendeckende Verbreitung von Tarifverträgen und betrieblicher Mitbestimmung auszeichnete. Die dritte Welt hingegen – insbesondere Kleinbetriebe im Dienstleistungssektor – wurde als peripherer Bereich verstanden, in denen die Strukturen der Arbeitsbeziehungen nur wenig oder gar nicht präsent sind. Waren im Jahr 2000 in Deutschland noch 45 Prozent der Beschäftigten in Betrieben beschäftigt, die der ersten Welt (Tarifbindung und betriebliche Mitbestimmung) zugeordnet werden konnten, waren es im Jahr 2021 mit 34 Prozent bereits elf Prozentpunkte weniger. Der Anteil der Beschäftigten, die in Betrieben der dritten Welt beschäftigt

sind (ohne Tarifbindung und ohne betriebliche Mitbestimmung) ist im gleichen Zeitraum hingegen von 26 Prozent auf 40 Prozent deutlich angestiegen. Zwar arbeiteten trotz des verhältnismäßig großen und insgesamt schlechter durch die Strukturen der Arbeitsbeziehungen erschlossenen Dienstleistungssektors in Hessen mit 40 Prozent der Beschäftigten im Jahr 2021 noch etwas mehr Arbeitnehmer:innen in tarifgebundenen und mitbestimmten Betrieben der ersten Welt als im Bundesdurchschnitt, doch auch in diesem Bundesland ist inzwischen mehr als ein Drittel der Beschäftigten (36 Prozent) in Betrieben beschäftigt, die nicht tarifgebundenen und auch nicht mitbestimmt sind.

Diese Erosionstendenzen der deutschen Arbeitsbeziehungen sind im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände – zunehmend auch in ihren ehemaligen Bastionen der ersten Welt – an Mitgliedern und damit auch an Organisationsmacht sowie an Einfluss- und Verpflichtungsfähigkeit verlieren, wodurch die Tarifbindung und die Verbreitung von betrieblicher Mitbestimmung rückläufig ist. Vor allem die Gewerkschaften bemühen sich seit vielen Jahren darum, neue Mitglieder zu gewinnen. Um den langfristigen Trend rückläufiger Mitgliederzahlen zu stoppen, haben diese Aktivitäten jedoch bisher nicht ausgereicht. Neben der demografischen Hypothek, hängt dies auch damit zusammen, dass sich die Interessen der Beschäftigten im Zuge flexiblerer Erwerbsformen, atypischer und prekärer Beschäftigung zunehmend ausdifferenziert haben. Unter diesen Bedingungen ist es für die Gewerkschaften schwer, einen Ausgleich zwischen den Interessen der Kern- und Randbelegschaften zu finden. Hier sind die Gewerkschaften auch weiterhin angehalten nach neuen Strategien der Mitgliederwerbung zu suchen. Bei zahlreichen Arbeitgeberverbänden besteht die zentrale Strategie zur Mitgliederbindung und -gewinnung darin, den Unternehmen eine Mitgliedschaft und den Zugang zu Verbandsleistungen auch ohne eine Tarifbindung zu ermöglichen (OT-Mitgliedschaft). Zwar ist es den Verbänden damit gelungen ihre Mitgliederbasis zu stabilisieren, doch verschärfen sie damit das Problem der erodierenden Tarifbindung und der Arbeitsbeziehungen insgesamt, weil sie damit Anreize für die Unternehmen setzen, die Tarifbindung abzulehnen oder sich aus dieser zurückzuziehen. Im Ergebnis haben diese Entwicklungen dazu geführt, dass sich die Machtasymmetrie in Tarifverhandlungen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden weiter zugunsten der Letzteren verschoben hat, die Tarifbindung sowohl in Deutschland als auch in Hessen stark gesunken ist und immer mehr Fragen, die vormals kollektivvertraglich geregelt wurden nun auf betrieblicher Ebene zwischen Betriebsratsgremien und den Geschäftsführungen verhandelt werden, insofern die Betriebe noch mitbestimmt sind.

Zusätzlich zu diesen langfristigen Entwicklungen sind die Sozialpartner und die Arbeitsbeziehungen auch durch den gegenwärtigen Strukturwandel von Arbeit und Wirtschaft, der vor allem durch die Digitalisierung und Dekarbonisierung angetrieben wird, herausgefordert. In Hessen ist diese Herausforderung durch zahlreiche innovative Start-up Gründungen, die – vor allem im Ballungsraum Rhein-Main – besonders spürbar. Zum einen differenzieren sich damit – besonders sichtbar im Bereich der Plattformökonomie – die Geschäftsmodelle und Beschäftigungsformen weiter aus, die bisher nicht in das Modell der Arbeitsbeziehungen einbezogen sind, weil sie sich nicht durch ein eindeutiges Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Beschäftigten kennzeichnen lassen. Das Modell droht durch diese Entwicklung – zumindest langfristig – ausgehöhlt zu werden, wenn es den Sozialpartnern weiterhin nicht gelingt, diese Bereiche in die etablierten Strukturen zu integrieren oder aber das Modell der Arbeitsbeziehungen diesen veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Zum anderen sind die Sozialpartner aber auch dort durch den Strukturwandel herausgefordert, wo die Strukturen der Arbeitsbeziehungen noch existent sind und funktionieren, weil sich im Zuge der Digitalisierung und Dekarbonisierung zum Beispiel die Arbeitsorganisation – vor allem durch ein höheres Maß an mobiler Arbeit und digitaler Technologien – verändert oder Weiterbildungsbedarf aufgrund neuer Tätigkeits- und Berufsprofile weiter steigt. Die Themen und Regelungsbereiche nehmen für die Sozialpartner im Rahmen der Tarifautonomie also insgesamt weiter zu. Hierin liegt aber auch die Chance einer Revitalisierung der Arbeitsbeziehungen. Denn

in dem Maße wie es den Sozialpartnern gelingt, diese Herausforderungen in geeignete Lösungsansätze und Tarifverträge zu überführen, machen sie auch den Mehrwert der Gewerkschaftsmitgliedschaft für gute Arbeitsbedingungen sowie die Tarifbindung als Motor für Innovationskraft und Produktivität deutlich.

Schließlich steht der Staat als rahmensetzende Instanz der Tarifautonomie und der Arbeitsbeziehungen in der Verantwortung, mit geeigneten Instrumenten, die die Attraktivität der Tarifbindung fördern. Einen Beitrag hierzu leistet beispielsweise die Einführung und politisch initiierte Erhöhung des Mindestlohns, indem dem Unterbietungswettbewerb bei den Gehältern im Niedriglohnssektor Grenzen gesetzt werden. Staatliche Interventionen, die – wie der Mindestlohn – über rahmensetzende Instrumente – wie die Tariftreue bei der öffentlichen Auftragsvergabe – hinausreichen, sollten auch weiterhin sparsam und nur in Bereichen eingesetzt werden, in denen die Arbeitsbeziehungen nicht (weiter) in der Lage sind, eine weitere Entkopplung von den Bedingungen guter Arbeit zu gewährleisten. Andernfalls könnten die Institutionen der Arbeitsbeziehungen in ihrer Funktionsfähigkeit weiter ausgehöhlt werden. Wengleich der Staat seine rahmensetzende Funktion und Steuerungsfähigkeit also nutzen sollte, um die Attraktivität der Tarifbindung und der Arbeitsbeziehungen zu flankieren, so bleiben an erster Stelle doch die Sozialpartner für funktionsfähige Arbeitsbeziehungen verantwortlich. Dass diese insbesondere vor dem Hintergrund der digitalen und ökologischen Transformation von Wirtschaft und Arbeit von großer Bedeutung sind, um die anstehenden Anpassungsprozesse sowohl aufseiten der Unternehmen als auch der Beschäftigten erfolgreich zu bewältigen und einer gesellschaftlichen Polarisierung in Transformations-Gewinner:innen und Transformations-Verlierer:innen vorzubeugen, ist unbestritten.

6 Literatur

- Allmendinger, Jutta/ Schroeder, Wolfgang (2023): Souveränitätsgewinne oder Freiheitsverluste – wohin treibt der deutsche Arbeitsmarkt? in: Legrand, Jupp/ Linden, Benedikt/ Arlt, Hans-Jürgen (Hrsg.): Transformation und Emanzipation. Perspektiven für Arbeit und Demokratie, Wiesbaden: Springer VS, S. 113-124.
- Artus, Ingrid/ Röbenack, Silke (2022): Betriebsräte ohne Gewerkschaften? Zur Praxis und Problematik der Erosion eines Kooperationsverhältnisses, in: Industrielle Beziehungen, 28 (4), S. 471-492.
- Behrens, Martin/ Dribbusch, Heiner (2014): Arbeitgebermaßnahmen gegen Betriebsräte: Angriffe auf die betriebliche Mitbestimmung, in: WSI-Mitteilungen, 67 (2), S. 140-148.
- Behrens, Martin/ Schulten, Thorsten (2023): Das Verhältnis von Staat und Tarifautonomie. Ansätze zur Stabilisierung des Tarifsystems, in: WSI-Mitteilungen, 76 (3), S. 159-167.
- Bellmann, Lutz/ Bossler, Mario/ Gerner, Hans-Dieter/ Hübler, Olaf (2021): Collective Bargaining Coverage, Works Councils and the New German Minimum Wage, in: Economic and Industrial Democracy, 42 (2), S.269-288.
- Berzel, Alexander/ Schroeder, Wolfgang (2021): Homeoffice – eine Transformation der Arbeitswelt. Systematischer Überblick und Perspektiven der Gestaltung, Kasseler Diskussionspapiere (i3) Nr. 12. Policy Paper – Arbeitsweltberichterstattung Hessen, Kassel.
- Bispinck, Reinhard/ Dribbusch, Heiner/ Kestermann, Christian/ Lesch, Hagen/ Lübker, Malte/ Schneider, Helena/ Schröder, Christoph/ Schulten, Thorsten/ Vogel, Sandra (2020): Entwicklung des Tarifgeschehens vor und nach der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns, Forschungsbericht Nr. 562, Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Blank, Florian (2023): Tarifsozialpolitik – zwischen Tarifautonomie und sozialpolitischem Auftrag, in: WSI-Mitteilungen, 76 (3), S. 194-201.
- Boewe, Jörn/ Schulten, Johannes (2019): Der lange Kampf der Amazonbeschäftigten. Labor des Widerstands: Globale Gewerkschaftliche Organisation im Onlinehandel, 2. Aufl., Berlin: Rosa Luxemburg Stiftung.
- Bogumil, Jörg/ Schmid, Josef (2001): Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele, Wiesbaden: VS Verlag.
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2019): Alterung und Arbeitsmarkt. Auswirkungen weniger dramatisch als vielfach befürchtet, BiB-Policy Brief: Wiesbaden.
- Bundesregierung (2022): Zwölf Euro Mindestlohn. Mehr Lohn für Millionen Menschen, <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/12-euro-mindestlohn-2006858> (Zugriff: 7.8.2023).
- Deutscher Bundestag (2014): Gesetzentwurf der Bundesregierung. Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Tarifautonomie, Drucksache 18/1558, Berlin.

- Deutscher Gewerkschaftsbund (o.J.): Die Mitglieder der DGB-Gewerkschaften, <https://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen> (Zugriff: 27.7.2023).
- Deutscher Gewerkschaftsbund Bezirk Hessen-Thüringen (2021): Geschäftsbericht DGB-Bezirk Hessen-Thüringen 2018-2021, <https://hessen-thueringen.dgb.de/++co++a7e39540-5e57-11ec-82a3-001a4a160123/Gesch%C3%A4ftsbericht%20DGB-Bezirk%20Hessen-Th%C3%BCringen.pdf> (abgerufen: 19.11.2022).
- Dörre, Klaus (2016): Die neue Konfliktformation. Klassen-Kämpfe in fragmentierten Arbeitsbeziehungen, in: Industrielle Beziehungen, 23 (3), S. 348-365.
- Dribbusch, Heiner (2007): Das Organizing-Modell. Entwicklung, Varianten und Umsetzung, in: Bremme, Peter/ Fürniß, Ulrike/Meinecke, Ulrich (Hrsg.): Never work alone. Organizing ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg: VSA, S. 24-52.
- Ebbinghaus, Bernhard/ Göbel, Claudia (2014): Mitgliederrückgang und Organisationsstrategien deutscher Gewerkschaften, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 207-239.
- Edler, Dietmar/ Eickelpasch, Alexander (2013): Die Industrie – ein wichtiger Treiber der Nachfrage nach Dienstleistungen, in: DIW Wochenbericht, 34/2013, S. 16-24.
- Eichhorst, Werner/ Weishaupt, Timo (2013): Mit Neokorporatismus durch die Krise? Die Rolle des sozialen Dialogs in Deutschland, Österreich und der Schweiz, in: Zeitschrift für Sozialreform, 59 (3), S. 313-335.
- Ellguth, Peter/ Kohaut, Susanne (2022): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2021, in: WSI-Mitteilungen, 75 (4), S. 328-336.
- Ellguth, Peter/ Trinczek, Rainer (2014): Erosion der betrieblichen Mitbestimmung – Welche Rolle spielt der Strukturwandel? in: WSI-Mitteilungen, 67 (3), S. 328-336.
- Fürstenberg, Friedrich (2000): Arbeitsbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel, München: Hampp.
- Gerst, Detlef (2021): Strategien der Gewerkschaften in der digitalen Transformation – ein Plädoyer für mehr Mitbestimmung, in: Lemb, Wolfgang (Hrsg.): Perspektiven eines Industriemodells der Zukunft, Marburg: Metropolis, S. 143-157.
- Gesamtmetall (2021): Die Metall- und Elektro-Industrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen. Ausgabe 2021, Berlin.
- Gornig, Martin/ Schiersch, Alexander (2015): Perspektiven der Industrie in Deutschland, in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, 84 (1), S. 37–54.
- Greef, Samuel (2022a): Fact Sheet #03. Mobiles Arbeiten, <https://arbeitswelt.hessen.de/berichterstattung-arbeitswelt-hessen/schlaglicht-arbeitswelt-hessen/> (Zugriff: 27.7.2023).
- Greef, Samuel (2022b): Fact Sheet #10. Plattformarbeit, <https://arbeitswelt.hessen.de/berichterstattung-arbeitswelt-hessen/schlaglicht-arbeitswelt-hessen/> (Zugriff: 5.3.2024).
- Greef, Samuel (2023a): Digitalisierung der hessischen Arbeitswelt – I. technologische Dimension. Kasseler Diskussionspapiere (i3) Nr. 18. Policy Paper – Arbeitsweltberichterstattung Hessen, Kassel.
- Greef, Samuel (2023b): Fact Sheet #15. Homeoffice weiterhin im Trend, <https://arbeitswelt.hessen.de/berichterstattung-arbeitswelt-hessen/schlaglicht-arbeitswelt-hessen/> (Zugriff: 27.7.2023).
- Greef, Samuel (2023c): DGB-Gewerkschaften in Zahlen 2023, in: Bits & Pieces – Online 5 (1), <https://www.samuel-greef.de/gewerkschaften> (Zugriff: 1.8.2023).
- Greef, Samuel/ Schroeder, Wolfgang/ Sperling, Hans (2020): Plattformökonomie und Crowdworking als Herausforderungen für das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen, in: Industrielle Beziehungen, 27 (2), S. 205-226.
- Haipeter, Thomas (2019): Interessenvertretung in der Industrie 4.0, Baden-Baden: Nomos.
- Haipeter, Thomas (2023): Zwischen Tarifakzeptanz und Tarifkritik. Die Arbeitgeber und ihre Sichtweisen auf das Tarifsysteem, in: WSI-Mitteilungen, 76 (3), S. 177-184.
- Hälbig, Alissa/ Schroeder, Wolfgang (2022): Weiterbildung: Institutionelle Grundlagen und Handlungsfelder. Kasseler Diskussionspapiere (i3) Nr. 16. Policy Paper – Arbeitsweltberichterstattung Hessen, Kassel.
- Hassel, Anke (1999): Gewerkschaften und sozialer Wandel. Mitgliederrekrutierung und Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Großbritannien, Baden-Baden: Nomos.
- Hassel, Anke/ Schroeder, Wolfgang (2018): Gewerkschaften 2030. Rekrutierungsdefizite, Repräsentationslücken und neue Strategien der Mitgliederpolitik, WSI Report Nr. 44, Düsseldorf: WSI.
- Hassel, Anke/ Ahlers, Elke/ Schulze-Buschhoff, Karin/ Sieker, Felix (2019): Die Rolle der Sozialpartnerschaft in der digitalen Transformation: Stellungnahme für die Enquetekommission Digitale Transformation der Arbeitswelt in NRW, WSI Policy Brief Nr. 29, Düsseldorf: WSI.
- Hayter, Susan/ Visser, Jelle (2020): Making collective bargaining more inclusive: The role of extension, in: International Labour Review, 160 (2), S. 169-195.
- Heller, Lukas (2023): Fact Sheet #13. Mindestlohn, <https://arbeitswelt.hessen.de/berichterstattung-arbeitswelt-hessen/schlaglicht-arbeitswelt-hessen/> (Zugriff: 7.8.2023).
- Heller, Lukas/ Rohde, Rosemarie (2023): Ausbildungsreife von Jugendlichen: Begriffskonzeptionen und Übergangsförderung, Kasseler Diskussionspapiere (i3) Nr. 19 Policy Paper – Arbeitsweltberichterstattung Hessen, Kassel.

- Heller, Lukas/ Schroeder, Wolfgang (2021): Kurzarbeit in der Corona-Pandemie: zwischen Krisenbewältigung und Transformation der Arbeitswelt, Kasseler Diskussionspapiere (i3) Nr. 15. Policy Paper – Arbeitsweltberichterstattung Hessen, Kassel.
- Hertfelder, Thomas (Hrsg.) (2007): Modell Deutschland. Erfolgsgeschichte oder Illusion? Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Energie, Verkehr und Wohnen (o.J.): Start-up State Hessen. Facts & Figures 2022, <https://wirtschaft.hessen.de/wirtschaft/start-ups> (Zugriff: 5.3.2024).
- Höpfner, Clemens (2021): Stärkung der Tarifregelung versus Stärkung der Tarifautonomie, in: Höpfner, Clemens/ Lesch, Hagen/ Schneider, Helena/ Vogel, Sandra (Hrsg.): Tarifautonomie und Tarifgeltung. Zur Legitimation und Legitimität der Tarifautonomie im Wandel der Zeit, Berlin: Duncker & Humboldt, S.393-468.
- Jirjahn, Uwe (2010): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update, Arbeitspapier 186, Düsseldorf: HBS.
- Jirjahn, Uwe/ Mohrenweiser, Jens (2016): Owner-Managers and the Failure of Newly Adopted Works Councils, in: British Journal of Industrial Relations, 54 (4), S. 815-845.
- Jürgens, Kerstin/ Hoffmann, Reiner/ Schildmann, Christina (2017): Arbeit transformieren! Denkanstöße der Kommission „Arbeit der Zukunft“, Bielefeld: transcript.
- Kädtler, Jürgen (2016): Konfliktpartnerschaft – zwischen Auslaufmodell und sozialer Innovation, in: Industrielle Beziehungen, 23 (3), S. 334-347.
- Kestermann, Christian/ Lesch, Hagen/ Stettes, Oliver (2022): Betriebsratswahlen 2022 – Ergebnisse der IW-Betriebsratswahlbefragung, in: IW-Trends, 49 (4), S. 65-83.
- Kingreen, Thorsten (2020): Exklusive Öffnungsklauseln. Einfach-rechtliche Ausgestaltung und verfassungsrechtliche Zulässigkeit, Frankfurt a. M.: Bund-Verlag.
- Kluth, Winfried (2017): Handwerksrechtliche Perspektiven zur Stärkung der Sozialpartnerschaft und (Flächen-)Tarifbindung, HSI-Working Paper Nr. 10, Frankfurt a.M.: HSI.
- Knuth, Matthias (2021): Transformative Arbeitsmarktpolitik. Herausforderungen der Arbeitsmarktpolitik unter den Bedingungen der „konfluenten Digitalisierung“, Working Paper Forschungsförderung Nr. 219, HBS: Düsseldorf.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus, München und Mering: Hampp.
- Kotthoff, Hermann (1998): Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“, in: Industrielle Beziehungen, 5 (1), S. 76-100.
- Kriegesmann, Bernd/ Kley, Thomas (2012): Mitbestimmung als Innovationstreiber. Bestandsaufnahme, Konzepte und Handlungsperspektiven für Betriebsräte, Berlin: edition sigma.
- Lesch, Hagen (2020): Betriebliche Konfliktfelder und Partizipation der Arbeitnehmer, in: IW-Trends, 47 (3), S. 21-37.
- Lesch, Hagen/ Schneider, Helena/ Vogel, Sandra (2019): Ergebnisse einer Unternehmensbefragung: Einstellung zur Tarifbindung in der Metall- und Elektroindustrie, in: Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung, 46 (1), S. 61-78.
- Löhr, Meike (2020): Energierevolutionen. Eine Analyse der Phasen und Akteurskoalitionen in Dänemark, Deutschland und Frankreich, Wiesbaden: Springer VS.
- Lübker, Malte/ Schulten, Thorsten (2022): WSI-Mindestlohnbericht 2022. Aufbruch zu einer neuen Mindestlohnpolitik in Deutschland und Europa, Report Nr. 71, Düsseldorf: WSI.
- Lübker, Malte/ Schulten, Thorsten (2023): Tarifbindung in den Bundesländern. Entwicklungslinien und Auswirkungen auf die Beschäftigten, in: Analysen zur Tarifpolitik Nr. 96, WSI: Düsseldorf.
- Matuschke, Ingo/ Kleemann, Frank (2019): Konzertierte Verunsicherung angesichts Industrie 4.0 – Herausforderungen für die betriebliche Sozialpartnerschaft, in: Industrielle Beziehungen, 26 (2), S. 189-206.
- Mayer-Ahuja, Nicole (2019): „Normalarbeitsverhältnis“ – Ein langer Abschied oder: Zeit für einen neuen Aufbruch? in: Baumgartner, A. Doris/ Fux, Beat (Hrsg.): Sozialstaat unter Zugzwang? Zwischen Reform und radikaler Neuorientierung, Wiesbaden: Springer VS, S. 165-186.
- Müller, Torsten/ Schulten, Thorsten (2022): Die europäische Mindestlohnrichtlinie – Paradigmenwechsel hin zu einem sozialen Europa, in: Wirtschaft und Gesellschaft, 48 (3), S. 335-364.
- Müller-Jentsch, Walther (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung, 2. Aufl., Frankfurt a.M.: Campus.
- Müller-Jentsch, Walther (2014): Mitbestimmungspolitik, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 505-534.
- Müller-Jentsch, Walther (2016): Konfliktpartnerschaft und andere Spielarten industrieller Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen, 23 (4), S. 518-531.
- Müller-Jentsch, Walther (2019): Mitbestimmung. Arbeitnehmerrechte im Betrieb und Unternehmen, Wiesbaden: Springer VS.

- Olson, Mancur (1985): Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorien der Gruppen, 2. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck.
- Raffo, Jeffrey (2007): Organizingverfahren aus Nordamerika – und aus Nordrhein-Westfalen, in: Bremme, Peter/ Fürniß, Ulrike/ Meinecke, Ulrich (Hrsg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg: VSA, S. 175-193.
- Reckwitz, Andreas (2017): Die Gesellschaft der Singularitäten, Berlin: Suhrkamp.
- Rehder, Britta (2014): Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S. 241-264.
- Sack, Detlef/ Schulten, Thorsten/ Sarter, Eva K./ Böhlke, Nils (2016): Öffentliche Auftragsvergabe in Deutschland. Sozial und nachhaltig? Baden-Baden: Nomos.
- Schreider, Agnes (2007): Die Lidl-Kampagne – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, in: Bremme, Peter/ Fürniß, Ulrike/ Meinecke, Ulrich (Hrsg.): Never work alone. Organizing – ein Zukunftsmodell für Gewerkschaften, Hamburg: VSA, S. 153-174.
- Schroeder, Wolfgang (2000): Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland (1990-2000), Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schroeder, Wolfgang (2014): Gewerkschaften im Transformationsprozess: Herausforderungen, Strategien und Machtressourcen, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, Wiesbaden: Springer, 13-45.
- Schroeder, Wolfgang (2017): Industrie 4.0 und der rheinische kooperative Kapitalismus, WISO Direkt, 3/2017, Bonn: FES.
- Schroeder, Wolfgang (2021): Von der Schließung zur Öffnung: Akteurskonstellationen in der Energie- und Verkehrswende, in: WSI-Mitteilungen, 74 (3), S. 199-206.
- Schroeder, Wolfgang/ Fuchs, Stefan (2019): Neue Mitglieder für die Gewerkschaften. Mitgliederpolitik als neues Politikfeld für die Gewerkschaften, OBS-Arbeitsheft Nr. 97, Frankfurt a.M., OBS.
- Schroeder, Wolfgang/ Silver, Stephen J. (2014): Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, in: Wolfgang Schroeder (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, Wiesbaden: Springer VS, S. 337-366.
- Schroeder, Wolfgang/ Weßels, Bernhard (2003): Das deutsche Gewerkschaftsmodell im Transformationsprozess: Die neue deutsche Gewerkschaftslandschaft, in: Wolfgang Schroeder/ Bernhard Weßels (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 11-37.
- Schroeder, Wolfgang/ Weßels, Bernhard (Hrsg.) (2017): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland, Wiesbaden: Springer VS.
- Schroeder, Wolfgang/ Greef, Samuel (2014): Struktur und Entwicklung des deutschen Gewerkschaftsmodells: Herausforderung durch Sparten- und Berufsgewerkschaften, in: Schroeder, Wolfgang (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland, Wiesbaden: Springer VS, S. 121-145.
- Schroeder, Wolfgang/ Geiger, Sebastian (2016): Organisierte Interessen in Hessen, in: Schroeder, Wolfgang/ Neumann, Arijana (Hrsg.): Politik und Regieren in Hessen, Wiesbaden: Springer VS, S. 181-206.
- Schroeder, Wolfgang/ Kalass, Viktoria/ Greef, Samuel (2011): Berufsgewerkschaften in der Offensive. Vom Wandel des deutschen Gewerkschaftsmodells, Wiesbaden: VS Verlag.
- Schroeder, Wolfgang/ Futh, Sascha K./ Schulze, Michaela (2017): Der Weg zur Forderung nach einem allgemeinen gesetzlichen Mindestlohn – Gewerkschaftliche Deutungs- und Präferenzkonflikte, in: Zeitschrift für Politikwissenschaft, 26 (2), S. 135-154.
- Schroeder, Wolfgang/ Greef, Samuel/ Schreiter, Benedikt (2017): Shaping Digitalisation. Industry 4.0 – Work 4.0 – Regulation of the Platform Economy, Stockholm: FES.
- Schroeder, Wolfgang/ Berzel, Alexander/ Pagel, Anna (2021): Dualer Ausbildungsmarkt in der Corona-Pandemie und benachteiligte Gruppen, Kasseler Diskussionspapiere (i3) Nr. 11. Policy Paper – Arbeitsweltberichterstattung Hessen, Kassel.
- Schulten, Thorsten (2019): German Collective Bargaining – from Erosion to Revitalization? in: WSI-Mitteilungen, Special Issue 2019, S. 11-30.
- Schulten, Thorsten (2021): Social Clauses in German Public Procurement – towards a Post-Rüffert Regime? in: ETUC (Hrsg.): Social Clauses in the Implementation of the 2014 Public Procurement Directives, Brüssel, S.26-41.
- Schulten, Thorsten/ Müller, Torsten (2017): Living wages – normative und ökonomische Gründe für einen angemessenen Mindestlohn, in: WSI-Mitteilungen, 70 (7), S. 507-514.
- Schulten, Thorsten/ Bispinck, Reinhard/ Lübker, Malte (2023): Tarifverträge und Tariffucht in Hessen, Study Nr. 35, WSI: Düsseldorf.
- Simonis, Georg (1998): Das Modell Deutschland - Strukturmerkmale und Entwicklungslinien eines theoretischen Ansatzes, in: Georg Simonis (Hrsg.): Deutschland nach der Wende. Neue Politikstrukturen, Wiesbaden: Leske + Budrich, S. 257-285.

- SPD/ Bündnis90 Die Grünen/ FDP (2021): Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP, Berlin.
- Staab, Philipp (2019): Digitaler Kapitalismus. Markt und Herrschaft in der Ökonomie der Unkanppheit, Berlin: Suhrkamp.
- Staab, Philipp/ Geschke, Sascha-Christopher (2020): Ratings als arbeitspolitisches Konfliktfeld. Das Beispiel Zalando, Düsseldorf: HBS.
- Statistisches Bundesamt (2023): Konjunkturindikatoren. Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftssektoren, <https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Konjunkturindikatoren/Lange-Reihen/Arbeitsmarkt/lrerw13a.html> (Zugriff: 4.7.2023).
- Streeck, Wolfgang (1987): Vielfalt und Interdependenz. Probleme intermediärer Organisationen in sich ändernden Umwelten, Discussion papers Arbeitsmarkt und Beschäftigung 3/1997, Berlin: Internationales Institut für Management und Verwaltung.
- Streeck, Wolfgang (1991): On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production, in: Matzner, Egon/ Streeck, Wolfgang (Hrsg.): Beyond Keynesianism: The Soci-Economics of Production and Full Employment, Aldershot: Edward Elgar, S. 21-61.
- Streeck, Wolfgang (2005): Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte, MPIfG Working Paper 05/4, Köln: Max Planck Institute for the Study of Societies.
- Streeck, Wolfgang (2016): Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland, in: Industrielle Beziehungen, 23 (1), S. 47-60.
- Thünken, Oliver/ Morgenroth, Sissy/ Hertwig, Markus/ Fischer, Alrun (2020): Kampf um Mitbestimmung. Antworten auf 'Union Busting' und die Behinderung von Betriebsräten, Bielefeld: transcript.
- Traxler, Franz/ Brandl, Bernd/ Pernicka, Susanne (2007): Business Associability, Activities and Governance: Cross-national Findings, in: Traxler, Franz / Huemer, Gerhard (Hrsg.): Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance. A Comparative Analytical Approach, London/ New York: Routledge, S.351-406.
- Ver.di Landesbezirk Hessen (2020): Mitgliederzahlen steigen seit Corona. Pressemitteilung vom 27.05.2020. <https://hessen.verdi.de/presse/pressemitteilungen/++co++90e1047e-a01a-11ea-a92e-001a4a160119> (Zugriff: 29.11.2022).
- Voß, G. Günter/ Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50 (1), S. 131-158.