
Struktur und Entwicklung des deutschen Gewerkschaftsmodells: Herausforderung durch Sparten- und Berufsgewerkschaften

Wolfgang Schroeder/Samuel Greef

1 Einleitung

Mit der Reorganisation der westdeutschen Gewerkschaften nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs¹ als Einheits- und Industriegewerkschaften bildete sich eine spezifische Struktur und Arbeitsteilung in der Arbeitnehmerinteressenvertretung heraus, die unter dem Begriff des *deutschen Gewerkschaftsmodells* noch heute international als Bezugs- und Referenzpunkt dient. Immerhin ist das deutsche Gewerkschaftsmodell nicht nur ein wichtiger Pfeiler des deutschen Modells der industriellen Beziehungen, sondern auch der sozialen Marktwirtschaft. Man kann deshalb von einem System der industriellen Arbeitsbeziehungen sprechen, weil es aufeinander eingestellte Akteure gibt, die – auf der Basis gesetzlicher Rahmenbedingungen – ihre Handlungskompetenzen im Kontext einer lose verkoppelten Akteurskonstellation wahrnehmen. Dabei sind vier Punkte von besonderer Prägnanz für das deutsche Modell der industriellen Beziehungen: 1. Es sind nicht die Schemata des Klassenkampfes, die das Verhältnis der Kombattanten beschreiben können. Es gibt aber auch keine friedliche Konsenskultur. So existieren ausgefeilte Regularien, die den Modus sozialpartnerschaftlicher Konfliktregulierung ermöglichen. 2. Träger der Interessenkonflikte sind mitgliederstarke und verpflichtungsfähige Verbände auf der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite. 3. Zwischen der betrieblichen und der überbetrieblichen Ebene gibt es sowohl Abschottungen als auch Verbindungen. Die deutschen Arbeitsbeziehungen wirken als „duales System“: auf der einen Seite Flächentarifverträge als überbetriebliche Instrumente der Konfliktregulierung (Tarifautonomie und Tarifvertragsgesetz), andererseits die Betriebsräte/das Management auf der betrieblichen Ebene (Betriebsverfassung). 4. Zugleich besteht eine lose Verknüpfung mit dem politischen und sozialstaatlichen System (rahmensetzender Staat/Verrechtlichung und korporatistische Einbindung). Im Rahmen dieser verschiedenen Ebenen, Akteure und In-

1 Zur Geschichte der deutschen Gewerkschaften vgl. Schoenhoven in diesem Band; Müller-Jentsch 2011.

strumente kommt den Gewerkschaften und ihrer institutionellen Ordnung eine herausragende Rolle zu. Mit ihrer einheitsgewerkschaftlichen und branchenumfassenden Struktur stellen sie einen Zusammenhang zwischen den Ebenen, Akteuren und Instrumenten her, der in dieser Form durch richtungs- und berufsgewerkschaftliche Verbände nicht entstehen kann (vgl. Schroeder 2000: 390; Müller-Jentsch 1995).

Seit der prinzipiellen Einbindung des Gewerkschaftsmodells in die exportorientierte Institutionenordnung der 1950er Jahre haben sich die ökonomischen, sozialen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen jedoch erheblich verändert. Vor allem ist die Präsenz und Funktionsfähigkeit der deutschen Gewerkschaften nicht mehr in allen Branchen, für alle Arbeitnehmergruppen und Regionen gewährleistet. So ist seit einigen Jahren von Desorganisationstendenzen die Rede, die mit vielfältigen weiteren Krisensymptomen verbunden sind. Dabei zielt die zentrale Frage der Mitgliederentwicklung nicht einfach auf den negativen Mitgliedertrend der DGB-Gewerkschaften seit den 1980er Jahren (vgl. Ebbinghaus/Göbel in diesem Band), sondern ebenso auf strukturelle Schwierigkeiten der Gewerkschaften, sich an die veränderten Betriebs- und Arbeitsmarktstrukturen anzupassen. Außerdem setzen die Arbeitgeber seit den 1980er Jahren immer weniger auf Gewerkschaften als Verhandlungs- und Kooperationspartner. Die Gegnerkrise verweist auch darauf, dass bei den Arbeitgeberverbänden selbst deutliche Desorganisationsprozesse im Bereich tarifpolitischer Handlungsfähigkeit stattfinden, wie sie für die Gewerkschaften diskutiert werden (vgl. Weitbrecht 2010: 319 ff.; Schroeder/Silvia in diesem Band). Neben dieser Gegnerkrise spielen strukturelle Probleme hinsichtlich der gesellschaftlichen und politischen Einbettung bis hin zur tariflichen und politischen Durchsetzungsfähigkeit eine Rolle. Hinter der Einbettungskrise verbirgt sich die Relativierung der „privilegierten Partnerschaft“ zwischen der SPD und den Gewerkschaften (Schroeder 2008). Ein Ergebnis dieser Prozesse, die mit einem abschmelzen gewerkschaftlicher Machtressourcen einhergehen, ist die Durchsetzungskrise der Gewerkschaften, die sich insbesondere in den Veränderungen des Tarifvertragssystems (Flexibilisierung, Dezentralisierung, Tariflosigkeit) widerspiegelt (vgl. Kädler in diesem Band). Hinzu kommt seit 2001 eine neu auftretende zwischengewerkschaftliche Konkurrenz: Sparten- oder Berufsgewerkschaften² wie die Pilotenvereinigung Cockpit (VC), die Ärztegewerkschaft Marburger Bund (MB) und die Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL) machen den DGB-Branchengewerkschaften ihre Stellung in der tarifpolitischen Arena streitig. Gleichzeitig verändern sie mit ihrem Anspruch einer eigenständigen tarifpolitischen Zuständigkeit traditionelle Aushandlungsstrukturen und etablierte Akteurskonstellationen. Es kann daher nicht verwundern, wenn einige Autoren die Frage nach der Zukunft(sfähigkeit) des deutschen Gewerkschaftsmodells gestellt haben (vgl. bspw. von Alemann 1999; Hassel 2003a; Schroeder/Kalass/Greef 2011).

2 Während sich der Begriff „Berufsgewerkschaft“ auf Organisationen bezieht, die maßgeblich eine Berufsgruppe (wie Ärzte, Piloten oder Lokführer) organisieren, umfasst der Begriff der „Spartengewerkschaft“ zusätzlich die Gruppe der Fachgewerkschaften. Diese organisieren mehrere Berufe eines spezifisch abgegrenzten Bereichs (bspw. medizinische Fachberufe).

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit den Strukturen und der Entwicklungsdynamik des deutschen Gewerkschaftsmodells. Was sind die zentralen Kennzeichen und Veränderungen? Wie steht es um die Zukunft des deutschen Gewerkschaftsmodells, insbesondere angesichts der neuen Herausforderungen, die sich mit dem Aufkommen der sogenannten berufs- und spartengewerkschaftlichen Konkurrenz ergeben? Im Folgenden wird dargestellt, dass die historisch gewachsenen Strukturen des deutschen Gewerkschaftsmodells von Segmentierungs- und Ausdifferenzierungsprozessen betroffen sind. Gleichwohl wird argumentiert, dass sich aus diesen Veränderungen dennoch kein Ende des gesamten Modells ableiten lässt.

2 Deutsches Gewerkschaftsmodell

Das deutsche Gewerkschaftsmodell ist ein elementarer Bestandteil des deutschen Modells der industriellen Beziehungen. Letzteres ist ein Mehrebenensystem mit differenten Entscheidungsarenen, in deren Mittelpunkt zum einen die überbetriebliche Tarifarena und zum anderen die Institute der unternehmens- sowie betriebsbezogenen Mitbestimmung stehen. Für beide Arenen bedarf es starker Kollektivakteure sowohl auf der Arbeitnehmer- als auch auf der Arbeitgeberseite. Dabei ist hinsichtlich der Strukturen des deutschen Gewerkschaftsmodells offensichtlich, dass Gewerkschaften ohne die Arbeitgeberverbände nicht verstehbar sind; umgekehrt gilt das Gleiche. Entscheidend ist, dass die mitgliederstarken, bürokratisierten und professionalisierten Tarifakteure in der Bonner Republik gewissermaßen ein Interessenvertretungs- und Vermittlungsmonopol besaßen, das seither in einigen Branchen erodiert, in anderen transformiert worden ist. So ist der Flächentarifvertrag als Konfliktregulierungsinstrument unmittelbar auf die überbetrieblichen Kollektivakteure angewiesen. Das als sozial- oder konfliktpartnerschaftlich charakterisierte Verhältnis zwischen den Kollektivakteuren hat des Weiteren zu einer im europäischen und internationalen Vergleich geringen Streikhäufigkeit und -aktivität beigetragen (vgl. Boll/Kalass in diesem Band).

Im historischen Verlauf haben die deutschen Gewerkschaften einen zweifachen Transformationsprozess durchlaufen. Erstens beschränkten sie den Weg von der Berufs- zur umfassenden Industrie- und Branchengewerkschaft bereits sehr frühzeitig im Deutschen Kaiserreich. Zweitens hat sich, nach langen Jahrzehnten der richtungsgewerkschaftlichen Konkurrenz, das Prinzip der parteiübergreifenden und politisch unabhängigen Einheitsgewerkschaft durchgesetzt. Eine maßgebliche Zäsur bildete dabei der gewerkschaftliche Neuaufbau nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs. Diese ermöglichte es den DGB-Gewerkschaften, als dominante Akteure auf der Arbeitnehmerseite in den Mittelpunkt der Arbeitsbeziehungen zu rücken: Ihre am Einheits- und Branchenverbandsprinzip ausgerichtete Organisationsstruktur wurde zum strukturbildenden Zentrum des deutschen Gewerkschaftsmodells. Aufgrund der Erfahrungen in der Zeit der Weimarer Republik sollte eine erneute Zersplitterung der Arbeitnehmerschaft in konkurrierende Gewerkschaftsverbände verhindert werden. Stattdessen wurden umfassende Organisationen gegründet; zusammengefasst unter dem Dach des DGB. Das Einheitsprinzip brach mit der Separierung durch parteipolitisch und weltan-

Tabelle 1 Historische Phasen gewerkschaftlicher Organisation

Phase	Arbeitsmarktbezogenes Organisationsprinzip	Weltanschaulich-politisches Organisationsprinzip
Ab 1848	Berufsverbandsprinzip	} Richtungsgewerkschaften
Ab 1890	Industrieverbandsprinzip	
Ab 1900	Industrieverbands- und Statusprinzip	
1933–1945	Verbot der Gewerkschaften und Gleichschaltung in der Deutschen Arbeitsfront (DAF)	
Ab 1949	Industrieverbandsprinzip	} Einheitsgewerkschaften
Ab 1995	Multibranchenverbandsprinzip	

Quellen: Dietrich 2003: 629; Müller-Jentsch 2007: 22; s. Greef in diesem Band.

schaulich geprägte Richtungsgewerkschaften.³ Gleichzeitig wurde das Branchen- oder Industrieverbandsprinzip weiter gestärkt, um alle Arbeitnehmer einer Branche, unabhängig von ihrem Beruf, ihrer Stellung im Betrieb, ihrer Qualifikation und ihrem Status, quasi als Klasse organisieren und vertreten zu können. Fortan wurde das Einheits- und Industrieverbandsprinzip zum zentralen Architekturprinzip der institutionellen und organisatorischen Stabilität der deutschen Gewerkschaften. Das zeichnet dieses Organisationsmodell seit 1945 sowohl in historischer Perspektive (s. Tabelle 1) als auch im internationalen Vergleich aus.⁴ Letzteres etwa im Vergleich zu den stärker berufsorientierten Systemen im angelsächsischen Raum, den betriebsbezogenen Strukturen in Japan und Polen oder den parteipolitisch fragmentierten Systemen in Frankreich, Italien und Belgien. Zugleich stellte sich für so umfassend aufgestellte Gewerkschaften, wie es die DGB-Gewerkschaften nach 1945 wurden, immer wieder die Frage nach der inneren Differenzierung: Wie viel Raum lassen die Einheitsgewerkschaften im Inneren für die beruflichen, statusorientierten oder politischen Interessen ihrer Mitglieder?

Während Betriebsgewerkschaften in Deutschland nach wie vor keine Rolle spielen, sind Berufsgewerkschaften in den letzten Jahren stärker in den Fokus öffentlicher Aufmerksamkeit geraten. Standesgewerkschaften, die sich am Beamten- oder Angestelltenstatus orientieren, gab es in Deutschland zwar bereits frühzeitig parallel zu den DGB-Gewerkschaften; sie konnten jedoch der dominanten Rolle der Industrie- und Einheitsgewerkschaften im DGB nichts entgegensetzen und wirkten eher komplementär.

3 In der Weimarer Republik existierten unterschiedliche Dachverbände und Einzelgewerkschaften, die sich drei Richtungen – sozialdemokratisch, christlich/national/konservativ und liberal – zuordnen ließen (vgl. Schneider 2000: 153–167; Schoenhoven in diesem Band).

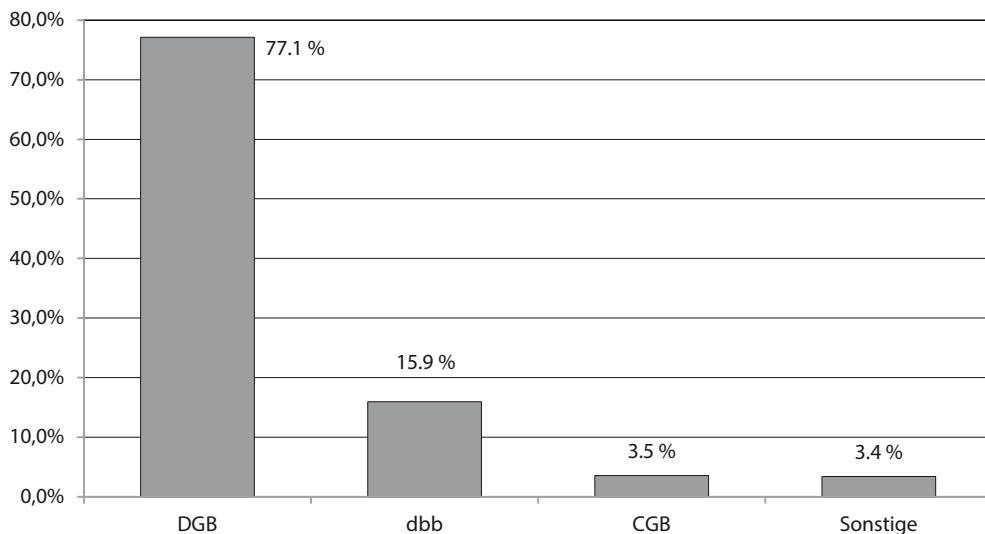
4 Streeck (1993) etwa unterscheidet drei interessenpolitische gewerkschaftliche Organisationsmodelle, die er als Branchen- bzw. Klassenmodell, Berufsmodell und Unternehmensmodell typisiert.

2.1 Dominanz der DGB-Branchengewerkschaften

Die DGB-Gewerkschaften sind seit ihrer Gründung Mitte der 1940er Jahre die maßgeblichen Akteure auf der Arbeitnehmerseite in den bundesdeutschen Industriellen Beziehungen. Sie besaßen lange Zeit sowohl gegenüber dem politischen System wie auch gegenüber den Arbeitgebern ein Repräsentationsmonopol. Das wurde auch nicht dadurch in Frage gestellt, dass sie ihren Anspruch, alle Arbeitnehmer unabhängig von weltanschaulichen oder politischen Anschauungen, Qualifikation sowie Beruf, Stand und Status zu organisieren, nicht gänzlich umsetzen konnten. Denn die verschiedentlich vorhandenen Integrationsdefizite ermöglichten eine durchaus differenzierte Organisationslandschaft. So vollzog sich schon in der Gründungszeit des DGB am Rande eine richtungs- wie auch standes- und statusgewerkschaftliche Segmentierung. Die bereits 1945 entstandene Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG) lehnte es ab, sich unter das Dach des DGB zu begeben. Stattdessen organisierte sie Angestellte in unterschiedlichen Branchen in Konkurrenz zu den DGB-Verbänden (vgl. Müller 2011).⁵ Allerdings fanden sich nicht nur Angestellte in den arbeitergeprägten Industriegewerkschaften nicht wieder. Kurz nach der DGB-Gründung entstand im Jahr 1950 der Deutsche Beamtenbund (dbb). Der dbb ist bis heute der zweitstärkste gewerkschaftliche Dachverband neben dem DGB. Als dritter, konfessioneller Dachverband wurde schließlich 1955 der Christliche Gewerkschaftsbund (CGB; zunächst als Christliche Gewerkschaftsbewegung Deutschlands – CGD) ins Leben gerufen (vgl. Schroeder 1992: 180). Die Integrationsdefizite der DGB-Branchengewerkschaften zeigen sich in drei Dimensionen: beruflich (bestimmte Berufs- und Standesgruppen, insbesondere Angestellte und Hochqualifizierte), sozial (Frauen und Migrantinnen) sowie politisch (kommunistische Strömungen, christliche Orientierung) (vgl. Schroeder/Kalass/Greef 2011: 31).

Trotz dieser Integrationsdefizite organisieren die DGB-Gewerkschaften seit ihrem Entstehen bis heute mit großem Abstand die Mehrheit aller Gewerkschaftsmitglieder in Deutschland (s. Abbildung 1). In den 1950er Jahren gehörten über 90 Prozent aller gewerkschaftlich organisierten Arbeitnehmer einer der DGB-Gewerkschaften an. Der Anteil des DGB an allen Gewerkschaftsmitgliedern ging in der Folgezeit zwar zurück, sank aber erst in den letzten Jahren unter die 80-Prozent-Marke (vgl. Ebbinghaus/Göbel in diesem Band). Von den 2012 knapp 8 Millionen gewerkschaftlich organisierten Beschäftigten entfielen 6,15 Millionen (77 Prozent) auf den DGB. Eine dominante Stellung konnten die Industrie- und Branchengewerkschaften aber nicht nur in der Mitgliederorganisation erringen. In noch viel stärkerem Maße traf dies auf die tarifpolitische Arena zu. Aufgrund der Organisationsstärke des DGB und dadurch, dass die Arbeitgeber ihn als zentralen Verhandlungspartner anerkannten, entwickelte sich kaum eine ernsthafte tarifpolitische Konkurrenz durch die beiden anderen Dachverbände und ihre Mitgliedsgewerkschaften. Diese institutionelle Konfiguration

5 Neben der DAG bildete sich 1950 mit der Union der Leitenden Angestellten (ULA) ein Dachverband, der kleinere Organisationen aus dem Angestelltenbereich umfasste. Heute wird die ULA maßgeblich durch den Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter in der chemischen Industrie e. V. (VAA) dominiert, der mehr als die Hälfte der Mitglieder stellt (vgl. Schroeder/Kalass/Greef 2011: 180).

Abbildung 1 Anteil der DGB-Gewerkschaften an der Gesamtgewerkschaftsmitgliedschaft (2012)

Quellen: DGB, dbb: 2012; CGB: 2010; Dribbusch/Birke 2012: 6; Dribbusch 2010: 27; eigene Berechnungen.

trug maßgeblich dazu bei, dass Flächentarifverträge als stabilisierungsgenerierendes Merkmal des deutschen Modells der industriellen Beziehungen wirkten.⁶

Strukturen

Ein weiteres Kennzeichen des deutschen Gewerkschaftsmodells, neben dem Einheits- und Industrieverbandsprinzip, ist das Verhältnis von ressourcenstarken, autonomen Einzelgewerkschaften und einem ressourcenschwachen Dachverband. Der DGB ist ein Zusammenschluss unabhängiger Mitgliedsgewerkschaften. Von den 16 Einzelgewerkschaften, die am 13. Oktober 1949 in München den DGB gründeten, sind nach einer in den 1990er Jahren einsetzenden Fusionswelle heute noch 8 übrig.⁷

Die größte unter ihnen ist die Industriegewerkschaft Metall mit über zwei Millionen Mitgliedern (s. Tabelle 2).⁸ Nach der Aufnahme der Gewerkschaften Textil und Bekleidung (1998) sowie Holz und Kunststoff (2000) ist die IG Metall über den Bereich der Metall- und Elektroindustrie hinaus als Multibranchengewerkschaft aktiv. Die Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) ist nur unwesentlich kleiner. Als sich 2001 fünf Gewerkschaften⁹ zu

6 Zum Tarifvertragssystem vgl. Kädler in diesem Band.

7 Zu den gewerkschaftlichen Fusionen vgl. Müller/Wilke in diesem Band.

8 Der DGB veröffentlicht jährlich die Mitgliederzahlen der Einzelgewerkschaften unter <http://www.dgb.de/uber-uns/dgb-heute/mitgliederzahlen>.

9 Neben den zuvor zum DGB gehörenden Gewerkschaften IG Medien sowie Handel, Banken und Versicherungen (HBV), der Deutschen Postgewerkschaft (DPG) und der Gewerkschaft Öffentliche Dienste,

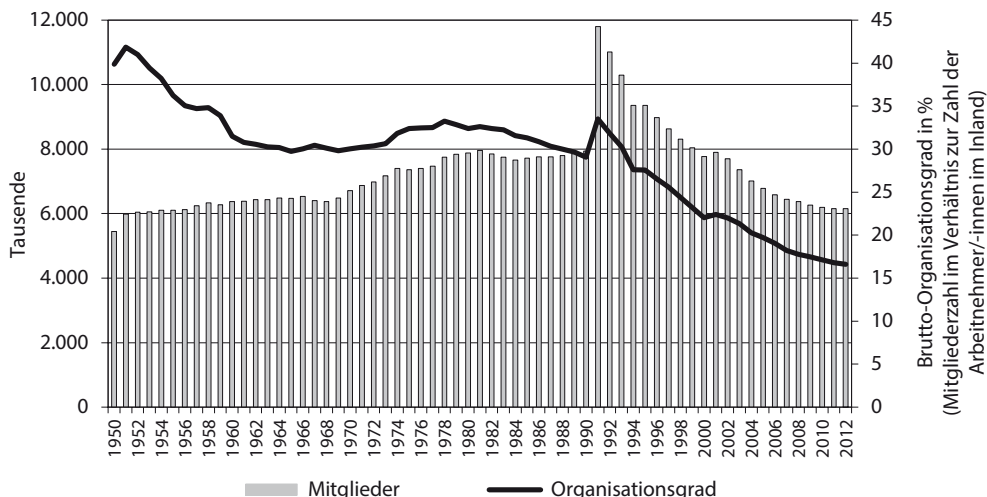
Tabelle 2 Mitgliederzahlen DGB-Gewerkschaften (2012)

DGB-Gewerkschaft	Mitglieder	Anteil in %
Industriegewerkschaft Metall (IG Metall; IGM)	2 263 707	36,8
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)	2 061 198	33,5
Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)	668 982	10,9
Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU)	297 763	4,8
Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW)	266 542	4,3
Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)	213 566	3,5
Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG)	206 203	3,4
Gewerkschaft der Polizei (GdP)	173 223	2,8
Gesamt	6 151 184	100,0

Quelle: DGB 2013.

ver.di zusammenschlossen, war die neue Gewerkschaft kurzzeitig sogar größer als die IG Metall. Mit den Fusionen ist eine Zäsur verbunden, die sich besonders nachteilig für den DGB auswirkt: Die beiden größten Einzelgewerkschaften IG Metall und ver.di verfügen nunmehr mit 70 Prozent über zwei Drittel der Gesamtmitgliedschaft. Eine gemeinsame Interessenlage dieser beiden Organisationen in wichtigen innergewerkschaftlichen und sozialpolitischen Fragen ist jedoch nicht selbstverständlich. Eher ist dagegen eine gemeinsame Interessenlage von IG Metall und IG BCE – als den beiden strukturbildenden Industriegewerkschaften – zu beobachten, die auch ihre europäischen Dachverbände bereits fusioniert haben. Mit knapp 669 000 Mitgliedern ist die IG Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE), die 1997 aus der Fusion der Gewerkschaft Leder, der IG Bergbau und Energie sowie der IG Chemie-Papier-Keramik entstand, aber ungleich kleiner. Die dritte verbliebene Industriegewerkschaft, die IG Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU), kommt jedoch nicht einmal auf halb so viele Mitglieder. Sie bildete sich 1996, als die Gewerkschaft Gartenbau, Land- und Forstwirtschaft mit der IG Bau-Steine-Erden fusionierte. An fünfter Stelle kommt die Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW), gefolgt von der erst 2010 entstandenen Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG). Die EVG ging aus der Fusion der DGB-Gewerkschaft Transnet (ehemals GdED – Gewerkschaft der Eisenbahner Deutschlands) mit der zuvor zum Beamtenbund gehörenden Verkehrsgewerkschaft GDBA (ehemals Gewerkschaft Deutscher Bun-

Transport und Verkehr (ÖTV) trat die zuvor unabhängige Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG) dem Zusammenschluss bei.

Abbildung 2 Mitgliederentwicklung des DGB (1950–2012)

Quelle: DGB 2013; Statistisches Bundesamt; eigene Berechnungen.

desbahnbeamten und Anwärtler) hervor. Ebenfalls noch über 200 000 Mitglieder hat die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG). Das Schlusslicht bildet die Gewerkschaft der Polizei (GdP) mit 173 000 Mitgliedern.

Insgesamt verfügte der DGB 2012 über 6,15 Millionen Mitglieder. Seit dem Mitgliederzuwachs im Zuge der Wiedervereinigung verlor er in zwei Jahrzehnten über 44 Prozent seiner Mitglieder. In den letzten Jahren schwächte sich der Rückgang jedoch deutlich ab. Zuletzt konnten bereits vier Mitgliedsgewerkschaften wieder Mitgliederzuwächse verzeichnen (s. Abbildung 2).¹⁰

Binnenverhältnisse

Der DGB besitzt als Dachverband weder in der Tarifpolitik¹¹ noch als politischer Akteur eine Führungsrolle. Tarifverhandlungen und die Koordination der Tarifpolitik obliegen in der Regel den einzelnen Mitgliedsgewerkschaften. Diese verfügen darüber hinaus mit ihren Fach- und Grundsatzabteilungen über veritable Ressourcen zur politischen Einflussnahme. Als Koordinierungsinstanz gewerkschaftsübergreifender Interessen im politischen Raum ist der DGB jedoch auf Bundes- und Landesebene von Bedeutung. Die Gewerkschaftsstruktur ist damit durch eine funktionale Aufgabenteilung gekennzeichnet. Während die Einzel-

10 IG Metall, GEW, NGG und GdP. Zur Mitgliederentwicklung vgl. Ebbinghaus/Göbel und Greef in diesem Band.

11 Eine Ausnahme sind die Tarifverhandlungen in der Leiharbeit, die in den letzten Jahren federführend durch den DGB verantwortet wurden.

gewerkschaften durch ihre maßgebliche Rolle auf der tarifpolitischen Ebene insbesondere als Arbeitsmarktakteure in Erscheinung treten, übernimmt der DGB die übergreifende Interessenvertretung, vor allem in sozialpolitischen Fragen. Diese lobbyistische Tätigkeit übernehmen vor allem die beim DGB-Bundesvorstand in Berlin angesiedelten 13 Fachabteilungen. Daneben obliegt es dem Dachverband, branchenübergreifend zu koordinieren und auftretende zwischengewerkschaftliche Konkurrenz aufzulösen. Die DGB-Schiedsstelle versucht zwischen den Einzelgewerkschaften zu vermitteln, etwa bei Konflikten zu satzungsgemäßen, organisations- und tarifpolitischen Zuständigkeiten.

Der Dachverband kann keine eigenen Beiträge erheben, er ist auf die Zuweisungen durch die Mitgliedsgewerkschaften angewiesen. Schwindende finanzielle Ressourcen, auch durch den Zusammenbruch der gewerkschaftlichen Genossenschaftswirtschaft und massive Mitgliederrückgänge der Branchengewerkschaften, haben zu einem Rückzug des DGB aus der Fläche geführt.¹² 2001 wurden die bis dahin bestehenden 139 DGB-Kreise zu 94 Regionen zusammengefasst. Von diesen sind heute noch 66 übrig und 9 Bezirken zugeordnet. Hauptamtliche Mitarbeiter sind beim DGB vor allem auf der Bundes- und Bezirksebene anzutreffen, seltener auf der Regionsebene, wo die ehrenamtliche Arbeit im Vordergrund steht. Auf der kommunalen Ebene, also in den Landkreisen und kreisfreien Städten, ist der DGB überhaupt nicht mehr mit festen hauptamtlichen Strukturen vertreten.

Die starke Stellung der Einzelgewerkschaften gegenüber dem DGB führt dazu, dass das deutsche Gewerkschaftssystem im europäischen Vergleich einen mittleren Zentralisierungsgrad aufweist.¹³ Vor allem die großen Industriegewerkschaften sind durch zentralisierte, hierarchische Organisationsstrukturen geprägt. Gleichwohl hat die zunehmende Dezentralisierung der Tarifpolitik diesen Strukturaufbau relativiert und damit auch die klare Kompetenzregelung zwischen den Bundes-, Landes-/Bezirks- und Kreisebenen. Im Zuge der Fusionen in den 1990er Jahren entwickelten die Industriegewerkschaften darüber hinaus eine Struktur, die den unterschiedlichen Branchen, die nun in einer Organisation vertreten sind, stärker Rechnung trägt. Das Verhältnis zwischen den Branchen innerhalb einer Gewerkschaft wird ebenso wie das Verhältnis zwischen der Bundes- und Landesebene „im wesentlichen von der Struktur der Tarifverträge bestimmt“ (Hassel 2003b: 112).

Apparat und Finanzen

Die DGB-Gewerkschaften finanzieren sich weitestgehend durch Mitgliedsbeiträge. Der monatliche Beitrag liegt für berufstätige Mitglieder bei einem Prozent des Bruttomonatslohns.¹⁴

12 Zugleich nimmt der DGB heute aufgrund fehlender Mittel nur noch bedingt Gemeinschaftsaufgaben für alle Gewerkschaften wahr. So wurde etwa die Rechtsberatung 1998 komplett in eine eigenständige GmbH ausgegliedert. Ebenso verfügt der Dachverband nicht mehr über ausreichende Ressourcen, um seiner Rolle im Finanzausgleich zwischen den Mitgliedsgewerkschaften wie früher ausfüllen zu können (vgl. Hassel 2003b: 109 f.).

13 Der deutsche Zentralisierungsgrad liegt unter dem Norwegens, Schwedens, Portugals oder der Niederlande und weit unter dem Österreichs (vgl. Visser 2011).

14 Eine Ausnahme bildet die GEW mit einer Beitragshöhe von 0,7 (Angestellte) bzw. 0,75 (Beamte) Prozent.

Die Beiträge kommen primär den Einzelgewerkschaften zugute, die davon einen regelmäßig neu auszutarierenden Teil an den DGB abführen.¹⁵ Neben finanzieller Stabilität müssen die Gewerkschaften ein zentrales Interesse an der konkreten Unterstützung durch ehrenamtliche und aktive Mitglieder haben. Ohne sie lässt sich die Alltagsarbeit in den Betrieben und der Öffentlichkeit nicht bewältigen. Dies betrifft nicht nur die Mobilisierung von Beschäftigten in Arbeitskämpfen. Auch wenn die Gewerkschaften durch eine erhebliche Zahl ehrenamtlicher Mitglieder, vor allem von Betriebsräten und Vertrauensleuten, unterstützt werden, kommt den hauptamtlichen Gewerkschaftssekretären eine entscheidende Rolle zu.¹⁶ Insgesamt verfügten die DGB-Gewerkschaften 2011 über einen hauptamtlichen Apparat mit über 9 000 Stellen (vgl. Prott in diesem Band).

Im dualen System des deutschen Modells der industriellen Beziehungen sind auf der betrieblichen Ebene die Betriebsräte die entscheidenden Akteure. Während die Kollektivakteure auf der überbetrieblichen Ebene die Entlohnung, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen verhandeln und festlegen, überwachen und gestalten die Betriebsräte auf der betrieblichen Ebene deren Umsetzung. Obwohl sie formal von den gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen unabhängig sind, hat sich dennoch eine enge Verbindung zwischen den Betriebsräten und Gewerkschaften etabliert.¹⁷ Es ist deshalb auch von der „Vergewerkschaftung der Betriebsräte“ die Rede. Diese erhalten als innerbetriebliche Akteure zusätzliche Unterstützung durch gewerkschaftlich organisierte Weiterbildungsveranstaltungen und sonstige Angebote. Die Gewerkschaften wiederum sind auf die betrieblichen Akteure (Betriebs-, Personalräte und Vertrauensleute) angewiesen. Zum einen können diese im Betrieb Mitglieder werben. Zum anderen stellen sie eine Verbindung zur betrieblichen Wirklichkeit dar und können etwa Tarifabschlüsse und Entscheidungen gegenüber den Beschäftigten vermitteln.

Die tradierte Aufgabenteilung zwischen überbetrieblicher Tarifpolitik und betrieblicher Mitbestimmung weicht mit der Verbetrieblichung der Tarifpolitik auf und stellt nicht zuletzt die betrieblichen Akteure durch veränderte Anforderungen vor neue Herausforderungen.¹⁸ Gleichzeitig wird damit die traditionelle Bindung zwischen den Kollektivorganisationen und den betrieblichen Akteuren brüchiger. Betriebsräte gehen stärker eigene Wege, immer öfter auch gemeinsam mit dem Management.¹⁹

2.2 Plurale Organisationslandschaft

Die Dominanz des Einheits- und Branchengewerkschaftsprinzips in den deutschen Arbeitsbeziehungen darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Landschaft der Arbeitnehmerverbände bereits kurz nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs pluralisierte. Das betrifft

15 Der abzuführende Beitragsanteil liegt bei 12 Prozent (DGB-Satzung mit Stand vom Juni 2010).

16 Zu den vielfältigen Aufgaben, Rekrutierungsmustern und der Stellung von Funktionären in den Gewerkschaften vgl. Prott in diesem Band.

17 Zu Betriebsräten und gewerkschaftlicher Betriebspolitik vgl. Sperling in diesem Band.

18 Zur Entwicklung der Tarifpolitik und der Flächentarifverträge vgl. Kädler in diesem Band.

19 Eine Entwicklung, die unter den Begriffen Co-Management oder *co-determination* diskutiert wird.

Tabelle 3 Erwerbstätigenverbände in Deutschland

Kategorie	Anzahl	Typ	Anzahl
Gewerkschaften	81	Dachverbände (DGB, dbb, CGB)	3
		Mitgliedsgewerkschaften (DGB: 8; dbb: 40; CGB: 16)	64
		Unabhängige Einzelgewerkschaften	14
Berufs- und Fachverbände	472	Ausschließlich Arbeitnehmer/abhängige Beschäftigte	115
		Auch Selbstständige und freie Berufe	245
		Ausschließlich Selbstständige und freie Berufe	112
Sonstige Arbeitnehmerverbände	8	Arbeitnehmerkammern	3
		Arbeitnehmerverbände	5
Gesamt	561		561

Quelle: Schroeder/Kalass/Greef 2011: 47.

nicht nur die bereits angesprochene Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG) oder die beiden Dachverbände dbb und CGB. Neben diesen haben sich vielfältige andere Organisationen gebildet, die ebenfalls Arbeitnehmerinteressen vertreten. Aber die mediale und wissenschaftliche Fokussierung auf die DGB-Gewerkschaften führt dazu, dass die anderen Organisationen wenig Aufmerksamkeit bekommen, beziehungsweise allenfalls als Einzelfälle Beachtung finden. Einen ersten Versuch, die plurale Landschaft umfassend zu erheben, haben Schroeder, Kalass und Greef (2011) unternommen.²⁰ Sie identifizierten insgesamt 561 Organisationen, die dem Bereich der Erwerbstätigenverbände²¹ zugeordnet werden können (s. Tabelle 3). Die Zahl der Arbeitnehmerverbände, derjenigen Verbände also, die ausschließlich abhängig Beschäftigte organisieren, beläuft sich auf 204 (ebd.: 47). Die unterschiedlichen Organisationen lassen sich in drei Kategorien unterteilen: Gewerkschaften, Fach- und Berufsverbände sowie sonstige Arbeitnehmerverbände.

In der Kategorie der Gewerkschaften finden sich 81 Organisationen. Neben den drei Dachverbänden und ihren 64 Mitgliedsgewerkschaften existieren 14 tarifpolitisch unabhängige Einzelgewerkschaften (vgl. auch Bispinck/Dribbusch 2008: 155 ff.). Darunter fallen Organisationen wie der Verband medizinischer Fachberufe (VmF), der bereits seit 1969 eigenständige Tarifverträge abschließt, sowie der Marburger Bund, der erst 2005/2006 seine Eigenständigkeit durchsetzen konnte.

²⁰ Die Erhebung datiert auf 2009/2010.

²¹ Unter Erwerbstätigenverbänden werden Organisationen verstanden, die Arbeiter, Angestellte oder Beamte sowie freie Berufe und Selbstständige, sofern nicht in Arbeitgeberverbandsfunktion, organisieren.

Die Mehrheit der Erwerbstätigenverbände fällt in die Gruppe der Berufs- und Fachverbände. Dies sind an Fachlichkeit oder Status orientierte Organisationen, die die standes-, berufspolitischen und fachlichen Interessen ihrer Mitglieder vertreten. Sie stellen 84 Prozent aller identifizierten Verbände. Unter ihnen vertritt jedoch nur eine Minderheit von 115 Organisationen (ein Viertel) ausschließlich abhängig Beschäftigte. In den übrigen Fach- und Berufsverbänden sind auch freie Berufe und nicht in Arbeitgeberfunktion tätige Selbstständige vertreten. Damit wäre nur ein Bruchteil der hier vertretenen Organisationen rechtlich überhaupt dazu in der Lage, als Gewerkschaft zu agieren.²²

Die dritte Gruppe bildet eine kleine Zahl nicht fachlich oder beruflich organisierten Arbeitnehmerverbände. Hierunter fallen zum einen die Arbeitnehmerkammer Bremen und die Arbeitskammer des Saarlandes, die alle Beschäftigten des jeweiligen Bundeslandes organisieren.²³ Zum anderen gibt es in dieser Gruppe Verbände, die etwa nur weibliche (Verband der weiblichen Arbeitnehmer – VWA) oder katholische Beschäftigte (Katholische Arbeitnehmer-Bewegung – KAB) organisieren. Diese Übersicht zeigt deutlich, dass sich abseits der dominanten DGB-Gewerkschaften eine vielfältige Organisationslandschaft für Arbeitnehmerinteressen entwickelte. Somit kann trotz der weitestgehend monopolartigen Stellung der Einheits- und Industriegewerkschaften in den Arbeitsbeziehungen bzw. der Tarifpolitik von einem spezifischen deutschen Gewerkschaftsmodell gesprochen werden.

Konkurrenz und Kooperation

Infolge der ausdifferenzierten Arbeitnehmer-Organisationslandschaft ergeben sich bezogen auf die dominanten DGB-Branchengewerkschaften unterschiedliche Konkurrenz- und Kooperationskonstellationen. Mit Blick auf die Funktionen von Gewerkschaften lassen sich verschieden ausgeprägte Konkurrenzverhältnisse auf vier Ebenen unterscheiden: Dies sind die tarifpolitische Ebene, die Mitbestimmungsebene, die Mitgliederebene sowie die Einfluss- und Deutungsebene (vgl. Schroeder/Kalass/Greef 2011: 260f.; Greef 2012: 107). Ausgehend von diesen vier Konkurrenzebenen können sechs Typen arbeitnehmerverbandlicher Konkurrenz identifiziert werden (s. Tabelle 4): Betriebsgruppen beziehungsweise gewerkschaftsunabhängige Betriebsratslisten können auf der Mitbestimmungsebene als *Gremienkonkurrenz* auftreten, denn sie konkurrieren mit den DGB-Gewerkschaften um Betriebs-, Personal- oder Aufsichtsratsmandate. Fach- oder Berufsverbände, die sich nicht auf der tarifpolitischen und Mitbestimmungsebene engagieren, können als *Deutungskonkurrenz* in Erscheinung treten. Dies kann etwa bei Aus- und Weiterbildungsfragen der Fall sein. Auch eine *DGB-interne Konkurrenz* zwischen Branchengewerkschaften ist möglich, wenn es um die tarifpolitische Zuständigkeit oder um Mitglieder bei sich überschneidenden Organisationsdomänen geht.

22 Eine der Grundvoraussetzungen für Tariffähigkeit – und damit für den Gewerkschaftsstatus – ist die Gegnerfreiheit. Gewerkschaften müssen nicht nur materielle unabhängig von der Arbeitgeberseite sein, sie dürfen auch keine Arbeitgeber oder in arbeitgeberähnlicher Funktion Tätige in ihrer Mitgliedschaft haben.

23 Als dritte Organisation existiert als Koordinationsgremium die Bundesarbeitsgemeinschaft für Arbeitskammern.

Tabelle 4 Konkurrenztypologie

Merkmale	Komplemen- täre Konkur- renz	Einfluss- konkurrenz	Deutungs- konkurrenz	DGB-interne Konkurrenz	Überbietungs- konkurrenz	Unterbietungs- konkurrenz
Organisa- tionstyp	Standes- oder Berufs- gewerkschaft	Betriebs- gruppe	Fach- oder Be- rufsvverband	Branchen- gewerkschaft	Berufs- gewerkschaft	Branchen- gewerkschaft
Beispiel	VmF, VAA, dbb	AUB, Kabine Klar	VDI	IGM, IG BCE, ver.di	MB, GDL, VC	CGM
Konkurrenzebenen						
Tarifpolitik	Schwach bis gar nicht	Schwach bis gar nicht	Gar nicht	Schwach bis gar nicht	Sehr stark (Über- bietung)	Stark (Unter- bietung)
Mitbestim- mung	Stark	Stark bis sehr stark	Gar nicht	Schwach	Sehr stark	Weniger stark
Mitglieder	Weniger stark	Gar nicht	Weniger stark	Weniger stark	Stark bis we- niger stark	Weniger stark (kaum Mitglieder)
Einfluss	Weniger stark bis stark	Schwach bis gar nicht	Weniger stark bis stark	Schwach	Sehr stark (Berufs- politik)	Schwach bis gar nicht

Quellen: Greef 2012: 107; Schroeder/Kalass/Greef 2011: 260; Bispinck/Dribbusch 2008: 159.

Mit dem Schwerpunkt auf der tarifpolitischen Ebene lassen sich drei weitere Formen der Konkurrenz unterscheiden: Erstens treten christliche Branchengewerkschaften als *Unterbietungskonkurrenz* auf. Sie nutzen Organisationsschwächen der DGB-Gewerkschaften – etwa im Handwerk, in der Leih- und Zeitarbeit und regional insbesondere in Ostdeutschland – um eigene, arbeitgeberfreundliche Verträge abzuschließen.²⁴ Mit diesen tarifieren sie Dumpinglöhne oder unterbieten gar das bestehende Tarifniveau (vgl. Dribbusch 2010: 8, 11 f.; Bispinck/Dribbusch 2008: 160 ff.). Zweitens haben sich Spartengewerkschaften in Nischenbereichen als *komplementäre Konkurrenz* etabliert. Sie zeichnen sich durch eigenständige Tarifverträge aus, mit denen sie jedoch nicht in direkter Konkurrenz zu den DGB-Gewerkschaften stehen, weil diese in der Nische gar nicht aktiv sind. Das Gegenteil ist drittens bei der *Überbietungskonkurrenz* der Fall. Hier schließen Berufsgewerkschaften eigene Tarifverträge in Branchen ab, für die bereits Verträge der DGB-Gewerkschaften existieren. Im Ge-

24 Aufgrund der Schwäche der Christlichen Gewerkschaften – sie verfügen kaum über Mitglieder und schließen oftmals Tarifverträge gerade in den Bereichen ab, in denen sie überhaupt nicht organisiert sind – haben diese keine andere Möglichkeit, als sie die Akzeptanz als Tarifpartner zu erkaufen, indem sie den Arbeitgeberforderungen nachkommen (vgl. Dribbusch 2010: 8; Bispinck/Dribbusch 2008: 160).

gensatz zur Unterbietungskonkurrenz liegen ihre berufsspezifischen Tarifabschlüsse über dem vormals für diese Berufsgruppe durch die Branchengewerkschaften etablierten Tarifniveau. Die Tarifkonkurrenz in Gestalt der Überbietung ist verhältnismäßig jung, weshalb sich die Frage stellt, welche Herausforderungen sich aus diesem neuen Phänomen für die DGB-Gewerkschaften und das deutsche Gewerkschaftsmodell ergeben.

3 Herausforderung durch Sparten- und Berufsgewerkschaften

Seitdem die Vereinigung Cockpit im Jahr 1999 ihren Kooperationsvertrag mit der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft auflöste und zwei Jahre später einen eigenständigen Tarifvertrag abschließen konnte, stehen die Industrie- und Branchengewerkschaften vor einer neuen Herausforderung: der Überbietungskonkurrenz durch einzelne Berufsgewerkschaften. Aus Sicht der DGB-Gewerkschaften gefährden diese berufsständisch organisierten Verbände eine umfassende Arbeitnehmerinteressenvertretung, indem sie die partikularen Interessen einzelner starker auf Kosten schwächerer Arbeitnehmergruppen durchsetzen (vgl. Sommer 2010). Die Arbeitgeber und ihre Organisationen wiederum warnen vor einer Zunahme von Streiks, sollten sich weitere vetostarke Arbeitnehmergruppen tarifpolitisch eigenständig machen (vgl. BDA 2010).

Die Transformation von Berufsverbänden in Berufsgewerkschaften mit eigenständiger Tarifpolitik stellt fraglos eine bedeutsame Veränderung im deutschen Gewerkschaftsmodell dar, vor allem, da die Überbietungskonkurrenz ein neues Phänomen darstellt. Denn obwohl das deutsche Gewerkschaftsmodell neben den dominanten DGB-Gewerkschaften schon lange komplementäre – auch tarifpolitisch aktive – Gewerkschaften kennt, unterscheidet sich die Überbietungskonkurrenz durch Berufsgewerkschaften, wie dargestellt, in wesentlichen Aspekten von anderen Konkurrenz- und Kooperationsmustern. Gegenwärtig kann davon ausgegangen werden, dass dieses Phänomen weiterhin auf einzelne Bereiche eingegrenzt bleiben wird. Eine universelle Tendenz, die das gesamte Modell obsolet werden ließe, ist bislang nicht erkennbar (vgl. Schroeder/Greef 2008: 352; Schroeder/Kalass/Greef 2011: 272).

Mit dem Phänomen der (erfolgreichen) Überbietungskonkurrenz können bislang fünf Organisationen in Verbindung gebracht werden (s. Tabelle 5).²⁵ Neben der Vereinigung Cockpit (VC), der hier eine Vorreiterrolle zukommt, sind dies – in der Reihenfolge des ersten eigenständigen Tarifabschlusses – die Unabhängige Flugbegleiter Organisation (UFO), die Gewerkschaft der Flugsicherung (GdF),²⁶ der Marburger Bund (MB) und die Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer (GDL). Mit Ausnahme der UFO, die erst 1992 gegründet

25 Der verschiedentlich genannte Verband medizinischer Fachberufe (VmF) fällt in die Kategorie der komplementären Konkurrenz.

26 Wenngleich die GdF in ihrem Kernbereich, der gewerkschaftlichen Interessenvertretung der Towerlotsen, als komplementäre Konkurrenz auftritt, agiert sie im Fall der Vorfeldlotsen als Überbietungskonkurrent.

Tabelle 5 Überbietungskonkurrenz durch Berufsgewerkschaften

Gewerk-schaft	Eigenstän-diger TV	Organisationsbereich	Mitglieder und Brutto-Organisationsgrad	Gründungsjahr
GDL	2007	Schienenpersonal (Lokführer, Zugbegleiter, Bordgastronomie)	2010: 33 603 (60 %)	1867
MB	2006	Krankenhausärzte	2013: 114 179 (70 %)	1947
GdF	2004	Fluglotsen, Flugsicherung, Vorfeldlotsen	2012: 3 700 (80 %)	2004 durch Fusion 1952 VDF + FTI
UFO	2002	Kabinenpersonal	2012: 10 000 (40–50 %)	1992
VC	2001	Verkehrsflugzeugführer, Flugingenieure	2012: 8 700 (80–90 %)	1969

Quellen: Greef 2012: 223; Kalass 2012: 159, 169; Angaben der Gewerkschaften; eigene Berechnungen.

wurde, handelt es sich um Organisationen, die bereits seit mehr als vier Jahrzehnten in der berufsständischen Interessenvertretung aktiv sind.²⁷

3.1 Hintergründe und Erklärungen

Es ist weder zufällig noch zwingend, dass heute in einigen Branchen berufsgewerkschaftliche Konkurrenzorganisationen anzutreffen sind. Wenn die bisherigen Beispiele des Phänomens der Überbietungskonkurrenz verglichen werden, zeigen sich vielmehr deutliche Gemeinsamkeiten, durch die sich deren Auftreten erklären lässt (vgl. Schroeder/Kalass/Greef 2011; Schroeder/Greef 2008). Diese Gemeinsamkeiten bestehen 1. aus gelegenheitsstrukturellen Dimensionen, die die Transformation von Berufsverbänden zu Berufsgewerkschaften befördern können, und 2. in den notwendigen Ressourcen für den Erfolg sowie dem Potenzial zu deren Mobilisierung. Beides zusammen war aber noch nicht hinreichend, um die Transformation zur Berufsgewerkschaft zu realisieren. Hinzukommen musste ein konkret nutzbares Gelegenheitsfenster.²⁸

Gelegenheitsstruktur

Auf Seiten der gelegenheitsstrukturellen Bedingungen sind insbesondere drei Felder für die Vergewerkschaftung von Berufsverbänden bedeutsam (vgl. Schroeder et al. 2011: 253 ff.;

²⁷ Mit Ausnahme der GDL (die zum dbb gehört) handelt es sich um dachverbandsunabhängige Verbände.

²⁸ Zum Theoriekonstrukt aus den Konzepten der – aus der *political opportunity structure* abgeleiteten – Gelegenheitsstruktur, des Ressourcenmobilisierungspotenzials und des Gelegenheitsfensters vgl. Schroeder/Greef 2008: 330 f. und Greef 2012: 39–49.

Schroeder/Greef 2008: 349 f.): 1. der Branchenwandel, 2. Veränderungen im Berufsbild/Berufsprofil und 3. das Verhalten der DGB-Gewerkschaften.

Die brisanten Branchen, die bisher von dem Phänomen berufsgewerkschaftlicher Konkurrenz betroffen sind, – die Krankenhausbranche und der Schienenverkehrs- bzw. Luftfahrtsektor – waren in den letzten Jahren von erheblichen Veränderungsprozessen betroffen. Mit der Lufthansa und der Deutschen Bundesbahn sind in zwei Branchen die Hauptarbeitgeber ehemals von staatlicher Hand geführte Monopolunternehmen. Auch im Krankenhausbereich spielt die Privatisierung von Kliniken eine immer grösser werdende Rolle.²⁹ Die staatlich und teilweise von der EU-Ebene verordnete Liberalisierung hat in diesen Branchen zahlreiche Wettbewerbselemente etabliert.³⁰ Diese haben direkte Auswirkungen auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Bei den Lokführern fielen die Verbeamtung und mit ihr die mit dem Beamtenstatus verbundenen Vorteile (etwa Beschäftigungssicherung) weg. Die Lufthansa stand in den 1990er Jahren kurz vor dem Bankrott. Nur mithilfe von Sanierungstarifverträgen und damit Gehaltseinschnitten bei den Beschäftigten konnte er abgewendet werden. Einschnitte bei der Entlohnung, Arbeitszeit und den Sonderleistungen sind aber nicht die einzigen Faktoren, die mit den Branchenveränderungen einhergehen.

Der zweite Punkt betrifft die Auswirkungen des Branchenwandels auf die Berufsbilder von Ärzten, Piloten und Lokführern. Technische Fortschritte machen bestimmte Qualifikationsanforderungen überflüssig, was etwa von den Lokführern als Abwertung ihres Tätigkeitsprofils erlebt wird.³¹ Ärzte klagen über einen steigenden Anteil nichtärztlicher Arbeit, Versuche des Krankenhausmanagements, ärztliche Aufgaben auf andere Berufsgruppen zu übertragen, und eine Verbetriebswirtschaftlichung des Krankenhauses, die Entscheidungskompetenzen verschiebt und damit die ärztliche Autonomie einschränkt. Sie sehen nicht zuletzt ihren Professionsstatus bedroht. Lohnneinbußen und die Abwertung des Berufsprofils dieser hoch qualifizierten Arbeitnehmer sind ein Teil der Gelegenheitsstruktur, die diese zum Handeln veranlasste. Die eigenständige Tarifpolitik kann nicht zuletzt als Versuch verstanden werden, qualifikationsbedingte Privilegien zu zementieren.

Auf Seiten der DGB-Gewerkschaften sind zwei weitere Punkte zu benennen, die für die Vergewerkschaftung von Berufsverbänden relevant sind. Erstens ging mit der Gründung von ver.di 2001 die Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG) in der neuen Dienstleistungsgewerkschaft auf. Sowohl die Vereinigung Cockpit, der Marburger Bund als auch die Vorgängerorganisationen der GdF waren zuvor über Kooperationsabkommen mit der DAG verbunden. Die am Angestelltenstatus orientierte DAG wurde von diesen Berufsverbän-

29 Heute befindet sich bereits ein Drittel aller Krankenhäuser in privater Hand und ein großer Teil der öffentlichen Krankenhäuser wurde in privatrechtliche Formen überführt (vgl. Greef 2012: 86–95).

30 Die Deutsche Bahn konkurriert bei Streckenausschreibungen mit privaten, nationalen und europäischen Unternehmen (vgl. Kalass 2012: 89 ff.), ebenso die Lufthansa. Im Krankenhausbereich wurde mit der Abrechnung nach Fallpauschalen (durchschnittliche Kosten eines Krankheitsfalls) ein Wettbewerb um Effizienz und Effektivität zwischen den Krankenhäusern etabliert, da Kliniken jetzt Gewinne oder Verlust erwirtschaften können (vgl. Greef 2012: 77).

31 Der Beruf des Lokführers setzt heute keine Lehre im Metall- oder Elektrogewerbe mehr voraus und die Ausbildungszeit ist von 18 auf 7 bis 9 Monate verkürzt worden (vgl. Kalass 2012: 177 f., 188).

den den arbeitergeprägten DGB-Gewerkschaften vorgezogen.³² Da jedoch die DAG mit der zum DGB gehörenden ÖTV zusammenarbeitete und sich dieser unterordnete, konnte lange Zeit eine offene Konkurrenz durch die Berufsverbände vermieden und konnten diese in das deutsche Modell der industriellen Beziehungen integriert werden (vgl. Schroeder/Kalass/Greef 2011: 31). Diese statusorientierte Alternative bot sich den Berufsverbänden nach der ver.di-Gründung nicht mehr, stattdessen waren sie mit einer etwa 1 000 Berufe umfassenden Dienstleistungsgewerkschaft konfrontiert.³³

Als zweite Ursache für den Transformationsprozess ist das Verhalten der DGB-Gewerkschaften zu nennen (vgl. Schroeder/Greef 2008: 350). Im Fall der Vereinigung Cockpit kann auf die Sanierungstarifverträge der ÖTV bei der Lufthansa in den 1990er Jahren verwiesen werden, bei denen die Piloten in besonderem Maße einen Beitrag leisteten. Die damals akzeptierten Gehaltseinbußen konnte die Gewerkschaft in der Folgezeit aber nicht mit einer nachholenden Tarifentwicklung kompensieren, trotz des Aufschwungs der Lufthansa. Für die GDL lässt sich der Kurs von Transnet bei der Privatisierung der Deutschen Bundesbahn anführen. Entgegen den Interessen der Beschäftigten akzeptierte die DGB-Gewerkschaft die Privatisierung und gestaltet diese mit. Im Zuge der Bahnreform von 1994 und in den folgenden Jahren trug Transnet mit dem Wegfall der Verbeamtung von Lokführern und Sonderzahlungen auch starke Einkommensverluste mit.³⁴ Der Marburger Bund wiederum sah die Interessen der Ärzte in den Tarifverhandlungen beim Übergang des BAT zum TVöD nicht ausreichend durch ver.di berücksichtigt. Die Ärzte wären von nicht unerheblichen Einkommenseinbußen betroffen gewesen (vgl. Greef 2012: 268 f.). Der Verweis auf die solidaritätsorientierte Tarifpolitik der DGB-Gewerkschaften, die geringe Einkommensunterschiede zum Ziel habe und auf einen zusätzlichen Verhandlungsspielraum der Hochlohngruppen zugunsten niedrig qualifizierter Beschäftigter verzichte, ist allen Berufsgewerkschaften eigen. Durch die nivellierende Tarifpolitik der DGB-Gewerkschaften kämen die spezifischen Interessen und Gehaltsforderungen der durch sie vertretenden Berufsgruppen nicht zur Geltung. Dieser inklusiven Solidarität der Branchengewerkschaften setzen sie bewusst eine exklusive, auf ihre Klientel gerichtete Solidarität entgegen (vgl. Keller 2008). Darüber hinaus empfinden Ärzte, Piloten und Lokführer den Branchenwandel und dessen Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen, das Berufsbild sowie die Entlohnung als Statusverlust (vgl. Schroeder/Kalass/Greef 2011: 253 f.). Sie sehen in einer eigenständigen Tarifpolitik und hohen Lohnforderungen daher auch eine Möglichkeit, diesen Statusverlust monetär zu kompensieren.

Ressourcenmobilisierungspotenzial

Die erfolgreich etablierten Berufsgewerkschaften konnten auf vielfältige Ressourcen zurückgreifen, die es ihnen ermöglichten, eigenständige Tarifverträge abzuschließen. Um Verhand-

32 Hier zeigt sich deutlich, dass sich die Integrationsdefizite der DGB-Branchengewerkschaften gegenüber bestimmten Berufs- und Standesgruppen, insbesondere hoch qualifizierten Angestellten, in einer differenzierten Organisationslandschaft widerspiegeln.

33 Nicht zuletzt steigt mit innerverbandlicher Heterogenität auch das Problem einer möglichen Entsolidarisierung einzelner Gruppen, die sich nicht mehr (ausreichend) vertreten fühlen (vgl. Keller 2008: 165).

34 Zur Einkommensentwicklung von Piloten und Lokführern vgl. Lesch 2008: 320 f.

lungen und letztlich auch Abschlüsse gegenüber den Arbeitgebern durchzusetzen, waren die Verbände auf eine Vetomacht angewiesen, die sich in Streiks offenbarte. Die Mitglieder sind daher als Ressource von zentraler Bedeutung. Bei der Überbietungskonkurrenz zeichnen sich die Mitglieder durch ihre Primärmacht aus (vgl. Kädtler 2006; Jürgens 1983). Ärzte, Piloten, Lokführer und Fluglotsen befinden sich in betrieblichen Schlüsselpositionen. Ein Arbeitskampf dieser Berufsgruppen hat unmittelbare und weitreichende Auswirkungen auf den gesamten Betrieb. Aufgrund ihrer Funktion und ihrer Qualifikation können sie nicht einfach ersetzt werden. Diese arbeitsplatzbezogene Primärmacht von Funktionseliten kann durch arbeitsmarktbedingte Macht erweitert werden. So stärkt die steigende Nachfrage nach Ärzten bei einem geringem Angebot auf dem Arbeitsmarkt deren Machtposition (vgl. Greef 2012: 98 ff.).

Auf diese Primärmacht kann ein Verband zurückgreifen, sofern er ausreichend viele Mitglieder organisiert. Aufgrund ihrer berufsbezogenen Organisationsdomäne verfügen Berufsverbände über eine vorteilhafte Position, um Mitglieder zu gewinnen und zu binden. Olson (1965) verweist darauf, dass sich homogene Interessen und kleine Gruppen leichter organisieren lassen. Beides trifft auf den Marburger Bund, die GDL und die Vereinigung Cockpit zu. Diese Kollektivakteure verfügten alle bereits als Berufsverbände über einen hohen Organisationsgrad. Inzwischen organisieren sie zwischen 60 und 90 Prozent ihrer Organisationsdomäne (s. Tabelle 5). Da es sich bei den Verbänden, die heute als Berufsgewerkschaften auftreten, in der Regel nicht um neue Organisationen handelt, verfügten sie über weitere historisch gewachsene Ressourcen. Dazu zählt eine etablierte Organisationsstruktur und Erfahrungen in tarifpolitischen Belangen. Der Marburger Bund und die Vereinigung Cockpit hatten Freundschaftsverträge mit der DAG und saßen in deren Tarifkommissionen (vgl. Schroeder/Kalass/Greef 2011: 242 ff.; Schroeder/Greef 2008: 336). Die GDL war zeitweise in einer Tarifgemeinschaft mit der ebenfalls zum dbb gehörenden GDBA (vgl. Kalass 2012: 147). Alle drei Organisationen konnten daher bereits vor ihrer Vergewerkschaftung tarifpolitisches Knowhow sammeln.

Etablierte Organisationsstrukturen und ein hoher Organisationsgrad ermöglichten es der Vereinigung Cockpit, dem Marburger Bund und der GDL in ihren Arbeitskämpfen, ausreichend Mitglieder zu mobilisieren. Darüber hinaus spielte der bereits bei der Gelegenheitsstruktur angesprochene Statusverlust als Mobilisierungsmoment eine Rolle. Er kann mit erklären, warum sich zuvor nicht als streikaffin bekannte Berufsgruppen wie die Ärzte so vehement für eigenständige Tarifverträge einsetzten. Der Unmut über die Arbeitsbedingungen, Entlohnung und Abwertung des Berufsprofils ermöglichte es den Organisationen, die diese Berufe vertreten, die Primärmacht ihrer Mitglieder in verbandliche Vetomacht zu überführen.

Das Zusammentreffen von Gelegenheitsstruktur, Ressourcen und deren Mobilisierungsfähigkeit eröffnete dem Marburger Bund, der Vereinigung Cockpit und der GDL ein Gelegenheitsfenster, um erfolgreich den Schritt in die tarifpolitische Eigenständigkeit zu gehen. Den Ausgangspunkt ihrer Bemühungen stellte dabei jeweils ein konkreter Tarifkonflikt und die aus Sicht der betroffenen Berufsgruppen nicht angemessene Berücksichtigung spezifischer eigener Interessen durch die verantwortliche DGB-Branchengewerkschaft dar. Unter Berück-

sichtigung dieses voraussetzungsvollen Zusammenspiels aus Gelegenheitsstruktur, Ressourcennobildisierungspotenzial und Gelegenheitsfenster, mit dem sich die Vergewerkschaftung von Berufsverbänden – und damit das Auftreten von Überbietungskonkurrenz – erklären lässt, kann gegenwärtig nicht von einer umfassenden Ausweitung des Phänomens ausgegangen werden (vgl. Schroeder/Kalass/Greef 2011: 272; Bispinck/Dribbusch 2008: 162; Keller 2008: 171). Plurale gewerkschaftliche Vertretungsstrukturen und daraus folgende Tarifvielfalt sind bislang auf einzelne ehemals staatliche beziehungsweise staatsnahe Sektoren beschränkt, die in den letzten Jahrzehnten von tiefgreifenden Umwälzungen betroffen waren. Infolgedessen kann trotz des erkennbaren Wandels in nahezu allen Branchen weiterhin von einer gewissen regulativen Bedeutung des deutschen Gewerkschaftsmodells gesprochen werden, die über die Kernbereiche des exportorientierten Sektors hinausreicht. Die für dieses Modell charakteristischen Elemente strukturieren weiterhin zentrale Bereiche der Arbeitsbeziehungen in Deutschland. Die Entwicklungen deuten nicht auf ein Ende des deutschen Gewerkschaftsmodells hin, sondern vielmehr auf eine Ausdifferenzierung innerhalb des Modells.

4 Fazit

Die Gewerkschaften integrierten sich nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs sukzessive in das politische und ökonomische System der Bundesrepublik und wurden damit von einem Gegner der sozialen Marktwirtschaft zu einem ihrer entschiedensten Träger und Befürworter. Mit ihrer Entscheidung, den Organisationsaufbau nach einheits- und industriegewerkschaftlichen Prinzipien anzugehen, legten sie den zentralen Grundstein für das deutsche Gewerkschaftsmodell und damit auch des deutschen Modells der industriellen Beziehungen. Dies führte zu einer dominanten Stellung der DGB-Gewerkschaften, mit einem Repräsentationsmonopol in der Tarifpolitik und einer korporatistischen Einbindung in das politische System. Auf dieser Grundlage gelangen den Gewerkschaften entscheidende Erfolge in den Bereichen der Mitbestimmung, der sozialen Sicherung und der Beteiligung der Beschäftigten an der wirtschaftlichen Prosperität. Mit den ökonomischen und gesellschaftlichen Wandlungsprozessen der letzten Jahrzehnte mehrten sich gleichwohl die Krisensymptome: Mitgliederverluste, eine wachsende Entfremdung zwischen den Gewerkschaften und der Sozialdemokratie sowie ein durch die Schwächung der Arbeitgeberverbände mitverantwortetes dezentralisiertes und flexibilisiertes Tarifvertragssystem, das den Einfluss der Gewerkschaften im dualen System schmälerte.

Trotz aller Krisen erwies sich jedoch das deutsche Gewerkschaftsmodell vor allem in den exportorientierten Sektoren bisher als erstaunlich robust. Anders sieht es in vielen Bereichen des Dienstleistungssektors aus, wo flächendeckend handlungsfähige gewerkschaftliche Strukturen fehlen. In diesen Bereichen ist die schützende Politik des Staates stark gefordert. Selbst mit dem Aufkommen spartengewerkschaftlicher Konkurrenz lässt sich bisher noch kein abrupter Wandel des Modells oder gar sein Ende konstatieren. Sowohl die Überbietungskonkurrenz durch Berufsgewerkschaften als auch die Unterbietungskonkurrenz durch die Christlichen Gewerkschaften schwächt zwar das deutsche Modell an seinen Rändern.

Daneben besteht jedoch weiterhin ein stabiler Kern, insbesondere in der klassischen Gewerkschaftsdomäne der verarbeitenden Industrie. Diesen Sektor kennzeichnet nach wie vor der Dualismus aus überbetrieblicher Regulierung mittels des Flächentarifvertrags sowie betrieblicher Mitbestimmung durch die Betriebsräte. Das konflikt- und sozialpartnerschaftliche Verhältnis kann durch relativ organisations- und verpflichtungsfähige Kollektivakteure auf der Arbeitnehmer- wie Arbeitgeberseite aufrechterhalten werden.

Die relative Stabilität im Industriesektor und die Beschränkung der berufsgewerkschaftlichen Konkurrenz insbesondere auf den staatsnahen beziehungsweise ehemals staatlichen Bereich sprechen trotz vieler Schwächen im Binnen- und Dienstleistungssektor gegen eine Auflösung des deutschen Modells. Gleichwohl zeigt sich eine ausgeprägte und im Zeitverlauf zunehmende Differenzierung der industriellen Beziehungen, die sich durch eine disparate Stärke der Kollektivakteure, unterschiedliche Ausprägungen des Tarifvertragssystems sowie der Konkurrenzformen auszeichnet. Es kann, im Sinne einer heuristischen Annäherung an den Strukturwandel, von einer Ausdifferenzierung innerhalb des Modells in Form von drei unterschiedlichen Welten der deutschen Arbeitsbeziehungen gesprochen werden. Die Segmentierung der Arbeitsbeziehungs- und Gewerkschaftslandschaft lässt sich dabei wie folgt kategorisieren:

In der *ersten Welt* sind die industriellen Beziehungen nach wie vor kongruent mit dem deutschen Modell ausgestaltet. Auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite finden sich umfassende, weitgehend organisations- und verpflichtungsfähige Kollektivakteure. Entsprechend gering ist die arbeitnehmerverbandliche Konkurrenz ausgeprägt. Jenseits der Branchengewerkschaften sind allenfalls Berufs- und Fachverbände aktiv, die in Deutungsfragen – nicht aber in der Tarifpolitik – konkurrieren. Die gewerkschaftliche Stärke und arbeitgeberverbandliche Organisationsfähigkeit münden in sozialpartnerschaftlichen Arrangements. Diese drücken sich in der Dominanz flächentarifvertraglicher Regelungen aus. Ebenso ist die Mitbestimmung durch eine weit reichende Existenz von Betriebsräten und die Aufsichtsratsmitbestimmung ausgeprägt. Diese erste Welt gewerkschaftlicher Stärke ist vornehmlich in der verarbeitenden Industrie, im produzierenden Gewerbe und im exportorientierten Sektor sowie in großbetrieblichen Strukturen vorzufinden (vgl. Schroeder/Keudel 2008: 8 f.; Schroeder et al. 2011: 22).

Die *zweite Welt* ist durch eine Ambivalenz gekennzeichnet. Gewerkschaftliche Stärke und Durchsetzungsfähigkeit sind hier nicht selbstverständlich. In mittelgroßen Betrieben und Teilbereichen des öffentlichen Dienstes sind Gewerkschaften nicht immer präsent. Die Arbeitgeberverbände pflegen häufig einen konfliktorientierteren Umgang mit den Gewerkschaften. Flächentarifverträge sind nicht die Regel, sondern branchen- und regionsabhängig. Hinzu kommt, dass ihre Deckungsrate zurückgeht, während gleichzeitig der Stellenwert von Haustarifverträgen zunimmt. In dieser zweiten Welt ist darüber hinaus das Phänomen berufsgewerkschaftlicher Konkurrenz angesiedelt (vgl. Schroeder/Keudel 2008: 9; Schroeder/Kalass/Greef 2011: 22). In ehemals staatlichen Teilbereichen konnten sich zuvor vornehmlich berufs- und standespolitisch orientierte Berufsverbände als eigenständige Tarifakteure etablieren. In diesen Bereichen haben wir es heute mit einem pluralisierten Tarifsysteem zu tun, in dem Berufsgewerkschaften bestehende Tarifverträge der Branchengewerkschaften überbieten.

In der *dritten Welt* schließlich sind sowohl die Gewerkschaften als auch die Arbeitgeberverbände kaum vertreten. Beide Kollektivakteure haben in dieser Welt, die vor allem in klein- und mittelständischen Betrieben in Ostdeutschland, im Dienstleistungssektor und im Handwerk vorzufinden ist, stark mit Mitgliederproblemen zu kämpfen. Während es den Gewerkschaften schwer fällt, die oftmals in Leih- und Zeitarbeitsverhältnissen prekär Beschäftigten zu organisieren, kämpfen die Arbeitgeberverbände mit Verbandsflucht und -abstinenz. Die geringe Organisations- und Verpflichtungsfähigkeit der Kollektivakteure spiegelt sich in der verbreiteten Tariflosigkeit wider. Hinzu kommt, dass vor dem Hintergrund der Schwäche der DGB-Gewerkschaften in der dritten Welt die Unterbietungskonkurrenz durch Christliche Gewerkschaften Fuß fassen konnte. Damit verschlechtern sich die prekären Löhne und misslichen Arbeitsbedingungen weiter (vgl. Schroeder/Keudel 2008: 9; Schroeder/Kalass/Greef 2011: 22).

Diese Segmentierung der Arbeitsbeziehungen und der Gewerkschaftslandschaft in drei Welten ist nicht gänzlich neu. Gewerkschaftliche Stärke war nie in allen Branchen gegenwärtig und auch der Flächentarifvertrag hatte zu keiner Zeit die allumfassende Bindungswirkung, die ihm heute des Öfteren rückblickend zugeschrieben wird. Das deutsche Gewerkschaftsmodell umfasste daher seit jeher unterschiedliche Welten der Interessenvertretung und Arbeitsbeziehungen. Jedoch lässt sich deutlich eine fortschreitende Differenzierung zwischen den Welten sowie innerhalb des Modells feststellen. Die weitgehende Entkopplung und der Entgrenzungsprozess separieren die Welten stärker und lassen damit Löhne, Arbeitsbedingungen und Mitbestimmung auseinanderdriften. Die Entkopplung ist dabei letztendlich mit einer doppelten Problematik behaftet. Sie verringert zum einen die positive Prägestärke der ersten Welt für die beiden anderen Welten (vgl. Schroeder/Keudel 2008: 87). Zum anderen gibt es negative Spillover-Effekte, weil die Entwicklung in der zweiten und dritten Welt Druck auf die Arbeitsbeziehungen in der ersten Welt ausübt.

Die Arbeitsbeziehungen in Deutschland kennzeichnet damit heute einerseits ein relativ stabiler, industriegewerkschaftlich geprägter Kern, andererseits ein peripherer öffentlicher Sektor und Dienstleistungsbereich, dessen Ränder infolge von Unter- und Überbietung weiter ausfransen. Insgesamt überwiegt mit Blick auf das Gesamtsystem jedoch ein erhebliches Maß an institutioneller Kontinuität. Diese hat, trotz aller Herausforderungen und Wandlungsprozesse, zu einem relativ stabilen System industrieller Beziehungen in Deutschland geführt. Dieses kennzeichnen eher pfadabhängige Anpassungen an veränderte Rahmenbedingungen als Erosions- und Desorganisationstendenzen. Das deutsche Gewerkschaftsmodell stellt daher nicht nur weiterhin einen wichtigen Bezugs- und Referenzpunkt dar, sondern bleibt der Referenzrahmen für die tatsächliche Ausgestaltung der Arbeitnehmerinteressenvertretung und der Arbeitsbeziehungen in Deutschland. Ob dies in Zukunft so bleiben wird, hängt in entscheidendem Maße von der Fähigkeit der Branchengewerkschaften – aber auch der Arbeitgeberverbände – ab, angemessen auf die Herausforderungen zu reagieren, vor denen sie heute stehen, insbesondere auf die Mitgliederkrise. Denn mitgliederstarke und verpflichtungsfähige Kollektivakteure auf der Arbeitnehmer- wie der Arbeitgeberseite sind nicht nur ein integraler Bestandteil, sondern zugleich tragende Säulen des deutschen Modells der industriellen Beziehungen.

Literatur

Grundlegende Literatur

- Müller-Jentsch, Walther (2007): Strukturwandel der industriellen Beziehungen. ‚Industrial Citizenship‘ zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schroeder, Wolfgang (2000): Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand. Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schroeder, Wolfgang/Kalass, Viktoria/Greef, Samuel (2011): Berufsgewerkschaften in der Offensive. Vom Wandel des deutschen Gewerkschaftsmodells. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Streeck, Wolfgang (1993): Klasse, Beruf, Unternehmen, Distrikt. Organisationsgrundlagen industrieller Beziehungen im europäischen Binnenmarkt. In: Strümpel, Burkhard/Dierkes, Meinolf (Hrsg.): Innovation und Beharrung in der Arbeitspolitik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 39–68.

Weiterführende Literatur

- Alemann, Ulrich von (1999): Das deutsche Gewerkschaftsmodell auf dem Prüfstand. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 50, S. 727–732.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (Hrsg.) (2010): Arbeitgeberpräsident Dr. Dieter Hundt: Funktionsfähigkeit der Tarifautonomie gesetzlich sichern. Presse-Information Nr. 029/2010 vom 23. 6. 2010. URL: [http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/res/PIO2910.pdf/\\$file/PIO2910.pdf](http://www.bda-online.de/www/arbeitgeber.nsf/res/PIO2910.pdf/$file/PIO2910.pdf) (zuletzt besucht am 29. 8. 2012).
- Bispinck, Reinhard/Dribbusch, Heiner (2008): Tarifkonkurrenz der Gewerkschaften zwischen Über- und Unterbietung. Zu aktuellen Veränderungen in der Tarif- und Gewerkschaftslandschaft. In: Sozialer Fortschritt, 6, S. 153–163.
- Dietrich, Sven (2003): Anhang: Geschichte – Organisation – Basisdaten. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 614–696.
- Dribbusch, Heiner (2010): Tarifkonkurrenz als gewerkschaftspolitische Herausforderung. Ein Beitrag zur Debatte um die Tarifeinheit. WSI-Diskussionspapier Nr. 172. Düsseldorf: WSI.
- Dribbusch, Heiner/Birke, Peter (2012): Die Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Organisation, Rahmenbedingungen, Herausforderungen. FES-Studie, März 2012. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/id-moe/o8986.pdf> (zuletzt besucht am 2. 4. 2013).
- Greef, Samuel (2012): Die Transformation des Marburger Bundes. Vom Berufsverband zur Berufsgewerkschaft. Wiesbaden: Springer VS.
- Hassel, Anke (2003a): Die Lage der deutschen Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 5, S. 294–298.
- Hassel, Anke (2003b): Organisation: Struktur und Entwicklung. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 102–121.
- Jürgens, Ulrich (1983): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß. Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, Ulrich/Naschold, Frieder (Hrsg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Leviathan Sonderheft Nr. 5. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 58–91.
- Kädtler, Jürgen (2003): Tarifpolitik und tarifpolitisches System in der Bundesrepublik. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 344–375.

- Kädtler, Jürgen (2006): Sozialpartnerschaft im Umbruch. Industrielle Beziehungen unter den Bedingungen von Globalisierung und Finanzkapitalismus. Hamburg: VSA.
- Kalass, Viktoria (2012): Neue Gewerkschaftskonkurrenz im Bahnwesen. Konflikt um die Gewerkschaft Deutscher Lokomotivführer. Wiesbaden: Springer VS.
- Keller, Berndt (2008): Der aufhaltsame Aufstieg von Berufsverbänden. Bedingungen, Ziele und Folgen. In: Sozialer Fortschritt, 6, S. 163–173.
- Lesch, Hagen (2008): Spartengewerkschaften – Entstehungsmotive und ökonomische Wirkung. In: Industrielle Beziehungen, 15, S. 303–328.
- Mielke, Siegfried (1990): Die Neugründung der Gewerkschaften in den westlichen Besatzungszonen 1945 bis 1949. In: Hemmer, Hans-Otto/Schmitz, Kurt Thomas (Hrsg.): Geschichte der Gewerkschaften in der Bundesrepublik Deutschland. Von den Anfängen bis heute. Köln: Bund-Verlag, S. 19–83.
- Müller, Hans-Peter (2011): Die Deutsche Angestellten-Gewerkschaft im Wettbewerb mit dem DGB: Geschichte der DAG 1947–2001. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Müller-Jentsch, Walther (1995): Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 2, S. 11–24.
- Müller-Jentsch, Walther (2011): Gewerkschaften und Soziale Marktwirtschaft seit 1945. Stuttgart: Reclam.
- Olson, Mancur (1965): The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups. Cambridge, MA/London: Harvard University Press.
- Schneider, Michael (2000): Kleine Geschichte der Gewerkschaften. Ihre Entwicklung in Deutschland von den Anfängen bis heute. Bonn: Dietz.
- Schroeder, Wolfgang (1992): Katholizismus und Einheitsgewerkschaft. Der Streit um den DGB und der Niedergang des Sozialkatholizismus in der Bundesrepublik bis 1960. Bonn: J. H. W.
- Schroeder, Wolfgang (2008): SPD und Gewerkschaften: vom Wandel einer privilegierten Partnerschaft. In: WSI-Mitteilungen, 5, S. 231–237.
- Schroeder, Wolfgang/Greef, Samuel (2008): Industrie- und Spartengewerkschaften im Konflikt. Organisatorische Voraussetzungen und realisierte Gelegenheitsstrukturen. In: Industrielle Beziehungen, 15, S. 329–355.
- Schroeder, Wolfgang/Keudel, Dorothea (2008): Strategische Akteure in drei Welten. Die deutschen Gewerkschaften im Spiegel der neueren Forschung. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Sommer, Michael (2010): Statement zur gemeinsamen Initiative von DGB und BDA zur Tarifeinheit. Pressekonferenz am 4. Juni 2010. URL: <http://www.dgb.de/themen/++co++9edo1432-6fa9-11df-59ed-00188b4dc422> (zuletzt besucht am 29. 8. 2012).
- Visser, Jelle (2011): ICTWSS: Database on Institutional Characteristics of Trade Unions, Wage Setting, State Intervention and Social Pacts in 34 Countries between 1960 and 2010. URL: <http://www.uva-aiaas.net> (zuletzt besucht am 3. 6. 2013).
- Weitbrecht, Hansjörg (2010): Arbeitgeberverbände in der Tarifpolitik und im tarifpolitischen System der Bundesrepublik. In: Schroeder, Wolfgang/Weßels, Bernhard (Hrsg.): Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 316–341.