

---

# Sozialpartnerschaft. Probleme und Möglichkeiten ihrer Vitalisierung für Transformationsaufgaben

OLAF STRUCK

---

Olaf Struck, Universität Bamberg, Professor für Arbeitswissenschaft, E-Mail: olaf.struck@uni-bamberg.de

---

**Zusammenfassung:** Sozialpartnerschaft in Deutschland wird oft gewürdigt. Das partielle sachorientierte Zusammenwirken in Tarifrunden und Ausschüssen der Sozialversicherungen ist zweifellos nutzbringend. Kompetenz vor Ort wird berücksichtigt. Transaktionskosten werden gemindert. Für eine Bewältigung längerfristiger wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Herausforderungen sind Akteure von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften jedoch nur sehr punktuell in wenigen Krisenphasen zusammengekommen. Dabei wurden eher gering ambitionierte Kompromisse von Lohnzurückhaltung und teilweiser Beschäftigungssicherung vereinbart. Machtungleichgewichte und abnehmende Steuerungsfähigkeit mindern potentielle Kooperationsergebnisse ebenso wie das Fehlen eines substanzielien Projektes. Der aktuelle Arbeitskräftemangel, der ökonomische Wohlfahrt im Zuge der aktuellen großen Herausforderungen durch Energiewende, Infrastrukturerüchtigung und Digitalisierung stark beeinträchtigen kann, könnte Anlass für eine Vitalisierung von Sozialpartnerschaft sein.

**Summary:** Social partnership in Germany is often appreciated. The partial fact-oriented cooperation in collective bargaining rounds and in committees of social security is undoubtedly beneficial. Local expertise is included. Transaction costs will be reduced. However, in order to deal with longer-term economic, social and ecological challenges, players from employers' associations and trade unions only came together very selectively in a few crisis phases. Rather unambitious compromises of wage restraint and partial job security have been reached. Power imbalances and declining control capability reduce potential cooperation results, as does the lack of a substantial project. The current shortage of labour, which can have significant negative effects on economic welfare given the current major challenges caused by the energy turnaround, infrastructural upgrading and digitalization, could be an occasion for a vitalization of social partnership.

- JEL classification: J41, J52, J53
  - Keywords: Industrial Relations, Collective Bargaining, Unions, Working-class power, Economic Transformation
-

## I Einleitung

Sozialpartnerschaft ist gesetzlich geregelt, so etwa die Koalitionsfreiheit nach Art. 9 Abs. 3 Grundgesetz und die betriebliche Mitbestimmung im Betriebsverfassungsgesetz. Eine gelebte Sozialpartnerschaft benötigt zudem die Erkenntnis der Interessenparteien, Konflikte um Arbeitsbedingungen oder Vereinbarungen zur Gestaltung wirtschaftlicher und sozialer Effizienz besser durch verbindliche Absprachen als durch Dauerkonflikte und häufige Streiks lösen zu können. Beobachtet werden im folgenden Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften. Sie kommen in Tarifrunden und in zahlreichen Ausschüssen, etwa in der Selbstverwaltung der deutschen Sozialversicherungen oder Gremien der Berufsausbildung zusammen. Aber besonders als krisenhaft erlebte, wirtschaftliche Situationen waren Anlass für Absprachen zum Überwinden von Krisen. So wurden in der Nachkriegszeit wirtschaftliche Herausforderungen gut bewältigt. Krisenreaktionen wie Ungewissheit, Ängste und Konflikte können so vermieden werden. Ließe sich das ausbauen etwa für die Bewältigung des Arbeitskräftemangels und langfristige Strukturveränderungen in der Wirtschaft?

Tarifpartner haben Interessen an sich selbst. Und da bei den Interessenparteien die Gewinne des Einen zumindest teilweise mit Verlusten des Anderen einhergehen, sind Erwartungen in die Motivation des Gegenübers mit interessengeleiteter Skepsis verbunden. Entsprechend muss Vertrauen durch verlässliche, als gerecht empfundene Verfahren (Leventhal 1980, 37 ff.; Stephan et al. 2006, 24 ff.) gefördert werden. Einhalten von Absprachen, transparente Informationen, regelmäßige Treffen in Gremien u. ä. befördern Vertrauen durch Verfahren.

Hierbei ist eine gelebte Sozialpartnerschaft nicht selbstverständlich. So geht es in der Praxis bislang auch weniger um eine miteinander vollzogene Partnerschaft und gemeinsame langfristige soziale, ökonomische und ökologische Strategien. Vielmehr stehen *Konflikte und sehr beschränkte Kompromisse* im Vordergrund, die dann sehr eng an Interessen der Verbände für Einkommenszuwächse der jeweiligen Mitglieder orientiert bleiben. Angesichts neuer Herausforderungen von demographischem Wandel und Arbeitskräftemangel, Dekarbonisierung oder Digitalisierung bestehen allerdings funktional hinreichend Gründe für ein koordiniertes Handeln. Unternehmen könnten ein größeres Interesse daran entwickeln, den am Markt vielfach knapper werdenden Beschäftigten Angebote zu unterbreiten, damit diese bereit sind wirtschaftlich produktiv, angemessen qualifiziert, gesundheitlich langfristig arbeitsfähig sowie motiviert die umfänglichen Umbauprozesse in den Unternehmen mit zu erarbeiten. Den Tarifparteien könnte dabei eine gemeinsame Verantwortung für substanzelle Projekte und tarifliche Vereinbarungen zukommen.

Im Folgenden werden im Abschnitt 2 zunächst allgemeine Bedingungen für Sozialpartnerschaft untersucht. Deutlich wird, dass für eine Vitalisierung von Sozialpartnerschaft eine Rückkehr zu Machtbalance sowie ein bedeutsamer Anlass für eine gemeinsame Zukunftsgestaltung notwendig sind. Vor diesem Hintergrund werden in Abschnitt 3 aktuelle Vitalisierungschancen im Rahmen des Arbeitskräftemangels und zur Gestaltung sozialer, ökonomischer und ökologischer Strukturen vorgestellt.

## 2 Bedingungen funktionierender Sozialpartnerschaft

Wesentliche Voraussetzungen für eine funktionierende Selbststeuerung von Sozialpartnerschaft sind 1. Machtressourcen und eine ausgewogene Machtbalance zwischen den beteiligten Akteuren, 2. die jeweilige Steuerungsfähigkeit der Akteure und 3. die Motive und Anlässe gemeinsam Zukunft gestalten zu wollen.

### 2.1 Machtressourcen

In der Literatur zu industriellen Beziehungen wird darauf hingewiesen, dass Handlungs- und Machtressourcen der jeweils beteiligten Akteure einen maßgeblichen Einfluss auf Umfang, Inhalt, Rechtsverbindlichkeit und Reichweite von Tarifpolitik insgesamt haben (Bosch 2017; Schmalz/Dörre 2014).

Selten thematisiert wird dabei, dass diese u. a. auf wirtschaftsstrukturellen Unterschieden zwischen Wirtschaftszweigen basieren. Arbeitsproduktivität in Wirtschaftszweigen hängt von der Kapitalintensität (Kapital je Arbeitsstunde), der Qualität des Arbeitseinsatzes (Qualifikation) und der totalen Faktorproduktivität (Verbesserung von Techniken) (Gomez-Salvador et al. 2006) ab. Mit geringer Spezifität und Schließungsmöglichkeiten gegenüber Märkten, die wiederum mit einem hohen Wettbewerbsdruck einhergehen, sind geringe Entgeltniveaus und Spielräume für Tarifpolitik verbunden.

Zudem basieren Machtunterschiede auf der Stellung der Lohnabhängigen im ökonomischen System (Wright 2000, 962; Silver 2005, 30 ff.). Jürgens (1984) unterscheidet zwischen „Primärmacht“ und „Sekundärmacht“ der Beschäftigten. Unter Primärmacht versteht er, „die originär aus der Art der Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den sozialen Parteien im Betrieb erwachsenen Machtpositionen für einzelne Beschäftigte bzw. Beschäftigtengruppen“. Sekundärmacht basiert hingegen „auf bereits kollektiv erkämpften bzw. staatlich gesetzten Regelungen und Institutionen“ (ebd., 61). Darüber hinaus wird von Organisationsmacht gesprochen, wenn kollektive, etwa gewerkschaftlich formierte Strukturen, darunter Mitgliederzahlen, Funktionsapparat, Streikkasse u. ä. einbezogen werden (Wright 2000).

Ergänzend zu Jürgens und vielen anderen (z. B. ebd.; Schmalz/Dörre 2014; Urban 2014) ist bedeutsam, dass gewerkschaftliche Handlungsmacht wesentlich auf die Primärmacht von Beschäftigten angewiesen ist. Dabei variiert der Anteil primärmächtiger Beschäftigter wiederum stark zwischen Wirtschaftszeichen. Voraussetzung für Primärmacht von Beschäftigten ist, dass sie mit ihren individuellen Qualifikationskombinationen den Tätigkeitsanforderungen im Unternehmen passgerecht entsprechen, dass sie dem Unternehmen aufgrund ausgetübter fachlicher, sozial integrativer oder norm- oderführungsverantwortlicher Funktionen strategisch wertvoll sind, sie Wettbewerbsvorteile bieten und diese Qualifikationsprofile zudem knapp am Arbeitsmarkt sind (Struck 2006, 269 ff.; 2023a). Die Primärmacht der Beschäftigten ergibt sich aus der relativen Abhängigkeit der Unternehmen gegenüber der spezifischen Arbeitskraft und daraus, wie glaubhaft die Beschäftigten (bzw. Beschäftigtengruppen) mit der Vorenthaltung dieser Arbeitskraft (potenziell) drohen können. Sind die Arbeitskräfte, die ein Unternehmen benötigt, am Arbeitsmarkt auf einfache Weise verfügbar, dann besitzen sie keine bzw. eine geringe Primärmacht.

Die in gesamtwirtschaftlicher Hinsicht insgesamt überdurchschnittlich ausgebildeten, betriebspezifisch qualifizierten und entlohnten Beschäftigten in den Kernbereichen der pharmazeuti-

schen, Chemie-, Automobil-, Maschinenbau oder Elektronik-Industrie haben eine starke Marktposition. Auf dieser Basis konnte eine starke Sekundärmacht aufgebaut werden, die sich in überdurchschnittlichen Werten bei Tarifbindung (Ellguth/Kohaut 2022), Betriebsratsdeckung und gewerkschaftlichem Organisationsgrad ausdrückt. In dieser „ersten Welt“ industrieller Beziehungen (Schroeder/Greef 2014, 142 f.) finden sich höhere Entgelte und es bestehen umfänglichere und verbindlichere Regelungen für Qualifikation und Gesundheit sowie allgemein Maßnahmen, die auf eine Stärkung betriebsinterner Beschäftigungssysteme (Struck 2023a) gerichtet sind. Beispiele sind hier auch sog. Demografie-Tarifverträge der Chemiebranche, der Metall-Branche oder im Bereich Eisenbahn- und Verkehr (Stiemke et al. 2020). Zudem finden sich vor allem hier Zukunftstarifverträge, die allgemeine Ziele von Gewerkschaften, Betriebsräten und Unternehmen zu einem Standort sowie Beschäftigungsgarantien und Verfahrenskompromisse insbesondere zu flexiblen Arbeitszeiten und Lohn(verzichten) zum Erhalt von Beschäftigungssicherung beinhalten (Hofmann/Mohr 2021).

Demgegenüber blicken wir in anderen Wirtschafts- und Berufsbereichen auf ein relativ geringes Qualifikationsniveau und hohe Austauschbarkeit von Beschäftigten (Schroeder/Greef 2014, 142 f.). Hier befördert ein anteiliger Rückgang institutionell geschützter beruflicher Tätigkeiten bei gleichzeitiger Stärkung austauschbarer Einfachtätigkeiten die Probleme, kollektive Machtressourcen mobilisieren zu können. Ein Prozess, der durch Digitalisierung und damit verbundene Prozesse der Vereinfachung, Kontrolle und Steuerung befördert wird (Schneider et al. 2024). Der Anteil atypischer Beschäftigung ist hoch und in weiten Bereichen kann von einer geringen Primär- sowie geringen Sekundärmacht ausgegangen werden. Im Einzelhandel, aber auch im Bereich der Nahrungsmittelindustrie, des Gaststättengewerbes, im Warentransport sowie personennahen Dienstleistungen können Gewerkschaften nur schwer Organisationsmacht aufbauen oder Macht in der institutionellen Praxis entwickeln (Schroeder 2018). Es besteht ein vergleichsweise geringeres Niveau der Tarifpolitik in Bezug auf Entgelt, Arbeitszeitgestaltung, Qualifizierung oder Gesundheitsschutz. Hier setzen nicht selten staatliche Regelungen von Mindestlohn, Arbeitszeitregelungen etc. an, um Mindeststandards zu sichern.

## 2.2 Steuerungsfähigkeit

Eine zweite Voraussetzung für eine funktionierende Sozialpartnerschaft ist eine jeweilige Steuerungsfähigkeit der Akteure. Bei beiden Tarifparteien ist der Organisationsgrad zurückgegangen. Dies betrifft jedoch die Durchsetzungs- und Verhandlungsfähigkeit von Gewerkschaften stärker als die der Arbeitgeber. Ursache sind nicht zuletzt Machtasymmetrien. Arbeitgeber können ihre Kapitalressourcen nahezu weltweit in Arbeitskräfte investieren. Die Verausgabung von Arbeitskraft ist hingegen stark zeit- und ortsgebunden.

Daten für die Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden liegen nur sehr vereinzelt vor. Im zuständigen Dachverband Gesamtmetall beispielsweise, dem mächtigsten auf Arbeitgeberseite (Müller-Jentsch 2021, 206 f.), waren 2021 etwa 3.240 tarifgebundene Unternehmen mit 1.832.552 Beschäftigten organisiert. Die Zahl der Unternehmen hat sich seit Ende der 1990er-Jahre halbiert. Die Zahl der hier einbezogenen Beschäftigten ist jedoch gleichgeblieben. So sehen wir in diesem Sektor auf Zentralisierungen und weniger auf Machtverluste der Arbeitgeberseite. In der Chemiebranche sind im BAVC 1900 Unternehmen mit 580.000 Beschäftigten organisiert, davon sind 89%, bzw. knapp 1700 Unternehmen tarifgebunden. So scheint auch der Betriebs- und Beschäftigtenorganisierungsgrad in der chemischen Industrie eher stabil zu sein (Silvia 2010, 177). In Arbeitgeberverbänden wurde um die Jahrtausendwende herum die Möglichkeit geschaffen,

dass Unternehmen ohne Tarifbindung Mitglied sind. Bei Gesamtmetall sind dies bspw. 3.864 Unternehmen mit 576.985 Beschäftigten, und damit eher kleinere Unternehmen (Gesamtmetall 2022). Die organisationsstabilisierende Maßnahme OT-Mitgliedschaft trägt zu einer Destabilisierung von Sozialpartnerschaft bei.

Es ist für Gewerkschaften problematisch, wenn weniger Unternehmen verbindlich Tarifverträge umzusetzen und insgesamt besteht hier ein Problem. In Deutschland beträgt die Tarifbindung von Betrieben in 2022 lediglich noch 21 % (18 % durch Flächentarif und 3 % durch Firmentarif). 2000 waren es noch 44 %. 49 % der Beschäftigten sind durch Tarifverträge erfasst (41 % durch Flächentarif und 8 % durch Firmentarif) (Statistisches Bundesamt 2023). 2000 waren dies noch 68 %. In Ostdeutschland liegen die Zahlen um etwa ein Drittel unter denen der westdeutschen Bundesländer (Ellguth/Kohaut 2022). Damit erreichen Tarifvereinbarungen oft nur eine Minderheit der Beschäftigten. Und auch Betriebsräte sind zu einer Ausnahme geworden (Dribbusch/Birke 2019).

Für die Einschätzung und den Einfluss sekundärer Machtressourcen ist, neben den primären Machtressourcen und Arbeitslosigkeitsraten, von Bedeutung, dass Gewerkschaften in den letzten Jahrzehnten viele Mitglieder verloren haben. In 2022 waren knapp 7,8 Millionen Menschen Gewerkschaftsmitglied, davon knapp 5,9 in Gewerkschaften im DGB (Müller-Jentsch 2021, 206 f.). Der Netto-Organisationsgrad der Gewerkschaften hat sich in Deutschland in den letzten 40 Jahren von ca. 33 % Anfang der 1980er-Jahre – und durch Fusionierung noch einmal kurz gestoppt nach der deutschen Vereinigung – auf heute etwa 17 % beinahe halbiert (Schroeder/Greef 2014, 130; Fulda 2022), auch wenn sich die Verlustraten in den letzten Jahren verringert haben. Altersaustritte stiegen, Eintritte unterblieben. Frauen und Angestellte sowie insbesondere auch Beschäftigte in neuen Berufsbildern, außerhalb der exportorientierten, verarbeitenden Industrie sowie des öffentlichen Dienstes, blieben in der Mitgliedschaft unterrepräsentiert. Oft mangelt es genau in den Betrieben, in denen eine geringe Tarifbindung besteht, an der Präsenz von Gewerkschaftern. So lässt sich einzelbetrieblich kaum Mobilisierungskraft erreichen.

Versuche kampagnenbasierte Methoden der gewerkschaftlichen Vitalisierung anzusetzen (Rehder 2014; Wetzel 2013) waren in einzelnen Bereichen, darunter Erziehung, Gesundheit, Gebäude-reinigung oder Teile des Einzelhandels mit Erfolgen auch der Mitgliedergewinnung verbunden (Dribbusch/Birke 2019). Es scheint ein Zusammenhang zwischen Konflikten am Arbeitsplatz und Eintrittsbereitschaft zu Gewerkschaften zu bestehen (Waddington 2014). Aber ‚organizing‘ als Strategie für mehr gewerkschaftliche Stärke ist in der oft auch sehr kleingliedrigen Betriebslandschaft, mit teils mobiler (Teilzeit)Beschäftigung besonders auch personell hochgradig aufwändig.

Angesichts von Machtungleichgewichten und Steuerungsschwächen zu Ungunsten von Gewerkschaften ist es eine offene Frage, ob und wie sich Sozialpartnerschaft vitalisieren lässt. Bevor jedoch hierauf eingegangen wird ist eine dritte Bedingung für eine gelebte Sozialpartnerschaft näher zu betrachten, die Motive und Anlässe überhaupt gemeinsam Zukunft gestalten zu wollen.

## 2.3 Sozialpartnerschaft: Anlässe und Defizite

In der Geschichte der Sozialpartnerschaft kommen wirtschaftlichen Krisen und staatlichen Unterstützungen bei der Etablierung und Institutionalisierung des Konfliktbündnisses eine besondere Bedeutung zu. Es waren Kriegswänge, die 1916 dazu führten, dass die Reichsregierung

erstmals Gewerkschaften anerkannte. Sie ließ gewählte Arbeiterausschüsse zu und übertrug diesen Befugnisse bei der Einstufung kriegswichtiger Betriebe, der Auswahl nicht kriegsdienstfähiger Erwerbspersonen zu Hilfsdiensten sowie zu Lohnverhandlungen. Die Novemberrevolution war dann Anlass dafür, dass auch maßgebende Unternehmer Gewerkschaften, die im ersten Weltkrieg zur größten Massenorganisation herangewachsen waren, als Tarifpartner anerkannten. Ende 1918 wurde das Stinnes-Legien-Abkommen abgeschlossen. Geregelt wurde die Bildung von Arbeiterausschüssen in Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten und der Achtstundentag bei vollem Lohnausgleich. Gewerkschaften erkannten im Gegenzug die freie Unternehmenswirtschaft an und verzichteten weitestgehend auf Verstaatlichungsforderungen. 1918 arbeiteten „1,1 Mio. Beschäftigte in Betrieben mit geltenden tariflichen Vereinbarungen; vier Jahre später waren es bereits 14 Mio.“ (Schroeder 2018, 764).

Die Inflation 1923, die Weltwirtschaftskrise 1929, die Schwäche der Wirtschaft und Politik darauf reagieren zu können und das NS-Regime ab 1933 verhinderten Kooperationen zwischen Arbeitgebern und Arbeitgeberverbänden. Erst nach dem 2. Weltkrieg bestanden wieder Aussichten für ein sachorientiertes Interessenhandeln. Im Art. 9, Abs. 3 GG wurde die Tarifautonomie verankert.

Der Erfolg des Tarifsystems als ein wesentliches Handlungsfeld der Sozialpartner wurde in den ersten Nachkriegsjahren durch das Wirtschaftswachstum unterstützt. Es gab Spielräume für Verteilungen, bis 1966/67 eine erste Inlands-Nachfragekrise der westdeutschen Wirtschaft einsetzte (Fels 1988). Der im Rückblick betrachtet kleine Rückgang des BIP um 0,2% und die Steigerung der Arbeitslosigkeit von 0,7 auf 2,2% markierten damals einen „tiefen Einschnitt“ (ebd., 1). Der neue Wirtschaftsminister Karl Schiller reagierte mit einer ‚Konzertierten Aktion‘ die Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften und Staat zusammenführte, auch um eine stabilitätsorientierte Lohnpolitik zu erreichen. Die Gewerkschaften verhielten sich kooperativ, Lohnforderungen und Löhne blieben gering. Unternehmen nutzten die Zugeständnisse und mit einer schnell einsetzenden Konjunktur stiegen Ende der 60er-Jahre zügig deren Gewinne.

Erst Anfang der 70er-Jahre, auch gedrängt durch wilde Streiks, holten die Gewerkschaften in zahlreichen Arbeitskämpfen erhebliche Lohnzuwächse nach (Müller-Jentsch 2021, 188f.). Mit der Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes 1972 und dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 wie auch dem unter dem Minister für Forschung und Technologie Hans Matthöfer (vormals IG Metall) entstandenen milliardenschweren Programm zur ‚Humanisierung der Arbeit‘ erhielten die Gewerkschaften weitere handfeste Anrechte.

In der Geschichte sind die Konfliktparteien selten und dann zumeist veranlasst durch Regierungen zusammenkommen. Ergebnisse waren dann jeweils Reduktionen von Lohn(stück)kosten zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, wofür Gewerkschaften zumindest in Teilen Beschäftigungssicherung bei Unternehmen und erhöhte soziale und ökonomische Sicherung durch den Staat einforderten (Rhodes 2000). Dieses einfache Kontraktmuster wiederholt sich auch in späteren Krisenphasen. Was es nicht gab und gibt sind gemeinsame industrie- oder wirtschaftliche politische Projekte. Und sobald wieder Phasen wirtschaftlicher Aufschwünge einsetzen, wurden die grundsätzlich bestehenden Konflikte zum Verhältnis von Lohn und Arbeitszeit ausgetragen.

Spätestens ab den 80er-Jahren erhöhte sich der Druck auf Gewerkschaften. Ursache waren eine globalere Wettbewerbssituation, das Fehlen nationaler Finanzregulierungsmöglichkeiten und eine stetig zunehmende Arbeitslosigkeit, die im Zuge der deutschen Vereinigung und der De-Indu-

strialisierung Ostdeutschlands noch einmal stieg. Tarifpartner schlossen zunehmend häufiger Beschäftigungs- oder Standortsicherungsverträge oder Zukunftsverträge ab (Massa-Wirth/Seifert 2004; Hofmann/Mohr 2021), die ebenfalls dem Muster des Primates von Wettbewerbsfähigkeit zum Erhalt von Beschäftigung folgen. Gleichzeitig versuchten Gewerkschaften damit aber auch Tarifabweichungen in Einzelunternehmen in der Weise zu formalisieren, dass sie kontrollierend und verhandelnd beteiligt blieben.

Der Arbeitsmarkt galt in dieser Zeit einer definitionsmächtigen Mehrheit in Forschung, Politik und Medien als zu inflexibel, um wirtschaftliches Wachstum zu erzeugen und Arbeitslosigkeit zu senken (Giersch 1985; Sinn 2004). Die Politik setzte arbeitspolitische Deregulierungsmaßnahmen in der Arbeits- und Sozialverfassung um, darunter die sog. Hartz-Gesetze (2003–2005). Auf der Nachfrageseite sollte es einfacher werden flexiblere, weniger durch Kündigungsschutz betroffene Beschäftigungsformen anzubieten, darunter befristete Beschäftigung, Teilzeit-, Leiharbeit, Ich-AG, Solo- und Scheinselbstständigkeit. Und auf der Angebotsseite wurde der Druck zur Arbeitsaufnahme durch Absenkung von Lohnersatzleistungen und strengere Zumutbarkeitskriterien erhöht. Die Arbeitslosigkeit ging langsam zurück, deutlich unterstützt aber auch durch demographische Veränderungen am Arbeitsmarkt. Jedoch atypische Beschäftigung stieg und das reale Lohnniveau sank, besonders in unteren Einkommensgruppen.

In dieser Phase war die Lohnzurückhaltung der Jahre 1999 bis 2010 (Bispinck 2011) und die Umsetzung der Flexibilisierungen in Betrieben und am Arbeitsmarkt kein zeitlich befristetes und an Bedingungen geknüpftes Zugeständnis von Gewerkschaften für Konjunkturerholung und Beschäftigungswachstum. Sie war Ergebnis von geringer gewerkschaftlicher Handlungsmacht in Zeiten von Arbeitslosigkeit und Drohungen von Stellenabbau und Produktionsverlagerung von Unternehmen.

2008 begann eine Krisenfolge mit der allgemeinen Banken-, Finanzmarkt- und Wirtschafts- sowie der Staatsschuldenkrise einzelner Euroländer. Deutschland kam (mit Ausnahme von befristet Beschäftigten) vergleichsweise gut durch die Krise. Dafür war nicht eine (weitere) Deregulierung von Beschäftigung, sondern der Einsatz ‚klassischer‘ Instrumente der Arbeitsmarktpolitik wie der massive Einsatz von Kurzarbeit und ein Abbau von Guthaben in Arbeitszeitkonten verantwortlich (Struck/Dütsch 2013). Aber wieder gab es gewerkschaftliche Zurückhaltungen bei Lohnforderungen. 2010 verzichtete die IG Metall erstmals auf Lohnforderung.

Bei der Umsetzung der Instrumente Kurzarbeit und Abbau von Zeitguthaben sind Betriebsräte und Gewerkschaften unmittelbar bedeutsam. Zugleich hatten aber auch die besonders betroffenen Unternehmen der Bereiche Automobilbau, Maschinenbau und Chemie mit ihren hohen Anteilen beruflich und spezifisch gut qualifizierter Beschäftigter ein Eigeninteresse daran, ihre Beschäftigten in Zeiten eines erkennbaren Fachkräftemangels nicht zu verlieren (ebd.), wobei die Unternehmerseite die Kosten für bindende Kurzarbeit gerne auf den Staat übertrug. Der demografische Wandel und Arbeitskräftemangel begannen deutlich Wirkung zu zeigen.

Gewerkschaften und Arbeitgeber(verbände) waren zudem mittelbar und informell an den Konjunkturpaketen der Bundesregierung beteiligt (Eichhorst/Weishaupt 2013, 10), wobei die IG BCE und die IG Metall, entsprechend ihrer Machtressourcen, im Vergleich zu anderen Gewerkschaften einen besonderen Einfluss hatten (ebd.). Wiederum war es eine Krise, die Tarifpartner an einen Tisch brachte. Wiederum basierte das Zusammenwirken auf dem gemeinsamen Ziel des Erhalts von Wirtschaftskraft und produktiver Beschäftigung. Und Absprachen basierten wieder be-

sonders auch auf staatlichen finanziellen Leistungen, vom Kurzarbeitergeld über Investition bis hin zu Abwrackprämien und damit auf einem Positivsummenspiel.

Eine solches Zusammenwirken zeigte sich auch in der vielgestaltigen Krise der Covid-19-Pandemie. Wieder gab es, im Zuge des längeren Verlaufes der Krise Lohnzurückhaltungen seitens der Gewerkschaften. Auf tripartitärer Spitzenebene bestand Einigkeit darin, Liquidität und Beschäftigungspotential von Unternehmen durch Kurzarbeit zu erhalten. Zeitweise wurden rund 6 Mill. Personen gefördert. Zahlreiche Unternehmen haben hierbei ihre Beschäftigten auf 80 bis 90 % des Nettoentgeltes aufgestockt (Schulzen/Müller 2020). Dies geschah nicht auf Druck von Gewerkschaften, sondern – wie schon in der Finanz- und Wirtschaftskrise zuvor – aus Eigeninteresse der Unternehmen, qualifizierte Arbeitskräfte zu halten. Und noch stärker als in der vorangegangenen Finanz- und Wirtschaftskrise ging mit der wirtschaftlichen Krise infolge der Pandemie eine Belebung staatlicher, finanziell-wirtschaftlicher Interventionen einher.

Insgesamt wird deutlich, dass es auf Verbandsebene an einer tatsächlichen Partnerschaft der Konfliktparteien mangelt. Neben den unausweichlichen Treffen im Zuge von Tarifrunden und in Gremien der Sozialversicherung und der Berufsbildung sowie den genannten interessensorientierten Krisenkompromissen gibt es selten gemeinsame Analysen und Bekundungen (etwa des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie (BAVC) und der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE); vgl. Müller-Jentsch 2021, 64). Mitunter werden gemeinsam Investitionen (etwa BDI/ DGB 2019) oder Subventionen wie jüngst ein Brückenstrompreis (FAZ 2023) vom Staat bzw. den Bürgern gefordert. Hinzu kommen auf lokaler und sektoraler Ebene vereinzelte Kontakte, kleinere Initiativen und Transfernetze, meist jedoch ohne Öffentlichkeit und ohne Ausstrahlungskraft. Und nicht zuletzt wurden auf großbetrieblicher Ebene besonders im Bereich Metall oder auch Chemie einzelne Elemente von Demografietarifverträgen (etwa Bildung, Gesundheitsschutz, Arbeitszeit oder Betriebsrenten) eingeführt oder im Rahmen von Zukunftstarifverträgen betriebliche Gesamtstrategien diskutiert und etwa Maßnahmen zu Flexibilisierung von Arbeitszeiten oder zu Lohn(verzicht) und Beschäftigungssicherheit verabredet (Anlauf/Feldes 2021). Was es nicht gab und gibt ist ein gemeinsames strategisches Projekt, um Herausforderungen der Globalisierung, der demographischen Entwicklung, Digitalisierung und Demokratisierung verbindlich und substanzIELL zu bearbeiten.

Allerdings könnte sich das auch in den letzten Krisen deutlich sichtbare Eigeninteresse der Unternehmen an anforderungsgerechten Beschäftigten zukünftig als ein mögliches, gemeinsam zu erarbeitendes oder getragenes, arbeitspolitisches Projekt erweisen, das hinreichend bedeutsam ist Sozialpartnerschaft zu vitalisieren. Arbeitskräftemangel hat in den aktuellen Zeiten demographischer Veränderung und bestehender Umbauforderungen deutlich an Bedeutung gewonnen.

### 3 Vitalisierung von Sozialpartnerschaft

In Krisenzeiten, wie etwa der Finanz- und der Covid-19-Pandemie-Krise, waren die Tarifparteien über Treffen zu Tarifrunden hinaus noch am ehesten zu gemeinsam abgestimmten Handlungen bereit. Letztere waren nicht selten unterstützt durch Gesprächseinladungen auf Regierungsebene.

Auch heute bestehen Anlässe für Kooperation. Auf der einen Seite bestehen Herausforderungen durch Protektionismus einzelner Nationen, Klimawandel und Dekarbonisierung, Ausbau erneuerbarer Energien, den Umbau zu Kreislaufwirtschaft und zu nachhaltigen Energie-, Industrie-,

Verkehrs- und Wohninfrastrukturen, Digitalisierung und Gesundheitsversorgung und besonders auch durch demographische Veränderungen. Auf der anderen Seite besteht ein Mangel an anforderungsgerecht qualifizierten Arbeitskräften, die jedoch zur Bewältigung der zuvor genannten Herausforderungen notwendig sind. Und Belegschaften altern. Entsprechend ist von sehr vielen Erwerbspersonen eine Bereitschaft zur Anpassung ihrer Qualifikation, ihrer Einsatzflexibilität und ihres Beteiligungs- und Vorgesetztenverhaltens notwendig. Dabei werden Erfahrungswissen und eine gut qualifizierte Beschäftigte eine wichtige Basis für produktive betriebliche Abläufe der Entwicklung, der Erstellung und Verwaltung, der Logistik und des Verkaufes bleiben, auch wenn das Verhältnis geringerer zu höherer Qualifikationen ein offenes ist (Struck 2023b). Dies bietet Anlässe für konstruktive Diskurse und abgestimmte Handlungen der Interessensparteien: Eine Gestaltung wirtschaftlicher Effizienz und Sicherheit, etwa für Investitionen in Produktionsmittel auf Arbeitgeberseite oder in spezifische Qualifikationspfade auf Arbeitnehmerseite, wird ohne Absprachen zwischen den Tarifparteien nicht effektiv sein.

Angeknüpft werden kann etwa an Zukunftstarifverträge sowie an Tarifvereinbarungen zu sozialpolitischen Themen, wie Regelungen zu Beschäftigungssicherung, betrieblicher Alterssicherung, Gesundheitsförderung, berufliche Aus- und Weiterbildung sowie in jüngerer Zeit zu Vereinbarungen zwischen Erwerbs- und Sorgearbeit. Sie bieten Hinweise zum Erhalt und Ausbau qualifizierter Beschäftigung (Anlauf/Feldes 2021). Es ist mit Blick auf Machtressourcen nicht verwunderlich, dass in den Tarifbereichen der Chemie- und Metallbranche die Regelungsniveaus am umfangreichsten sind. Doch sind solche Regelungen auf Branchenebene unverbindlich geblieben und müssten mit deutlich höherem Verpflichtungsgrad ausgestattet werden.

Verbandsgebundenen Betrieben bieten sie aber immerhin einen Rahmen, den sie – auch entsprechend betrieblicher Machtverhältnisse – nutzen können oder auch nicht. Entsprechend sind auch solche Regelungen noch in eine innere Erosion von Flächentarifverträgen eingebettet, für die neben der äußeren Erosion der Tarifbindung, betriebliche durch Dezentralisierung von Lohn- und Zeitpolitiken, Öffnungs- und Härtefallklauseln seit etwa 30 Jahren sinkende Fähigkeiten zur Normierung zu beobachten sind (Streeck/Rehder 2005).

Ist eine Vitalisierung von Sozialpartnerschaft angestrebt, dann ist eine Rückkehr zu Machtbalance sowie ein bedeutsamer Anlass für eine gemeinsame Zukunftsgestaltung notwendig. Einen gewichtigen Beitrag zur Stabilisierung wie auch zur gemeinschaftlichen Bearbeitung der eingangs genannten wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Herausforderungen könnte der Mangel an Arbeitskräften bieten. Viele Arbeitsmarktsegmente werden zu Angebotsmärkten. In Phasen des Arbeitskräftemangels bestehen Chancen, dass beide Verbände Mitglieder zurückerhalten können. Mit der geringeren Bedeutung von Arbeitslosigkeit und der gewachsenen Bedeutung des Fachkräftemangels verändern sich Machtrelationen zwischen Beschäftigten und Arbeitgebern und ihren Organisationen. Auf einmal besteht die Gefahr einer ruinösen Konkurrenz auf Seiten der Arbeitgeber, darunter eher für KMUs als attraktive Großkonzerne, die versuchen ihre Kunden zu bedienen, ihre Produktideen zu verwirklichen und Investitionen in Renditen umarbeiten zu lassen.

Unternehmerisches Handeln für Produktivität und Gewinne ist dabei stark von einem Erhalt und Zugang von Personal in hinreichender Menge und Qualität abhängig. Dabei werden Aus- und Weiterbildung, Gratifikationen für eine geringe Fluktuation, Gesundheitsschutz und beschäftigungsgerechte Arbeitszeiten ebenso weiter an Bedeutung gewinnen, wie Integrationsmaßnahmen für Beschäftigte aus dem Ausland. Zugleich werden neue Wettbewerbsbedingungen, Digitalisie-

rung oder Energiewende bei Produktion, Mobilität oder Wärme mit lokalen und innerbetrieblichen Umbauprozessen einhergehen, die (inner-)betriebliche Neuorientierungen und Qualifizierung von Beschäftigten erfordern. Dies alles würde interne betriebliche Beschäftigungssysteme (Struck 2006, 269 ff.; 2023a) stärken. Dabei sind Erfolgschancen einer sozialen, kulturellen und ökonomischen Anpassung von Beschäftigung besonders dann groß, wenn sie arbeitsplatznah in Unternehmen, also im Handlungsfeld der Interessenparteien erfolgen.

Je besser es gelingt, die Verfügbarkeit von Personal in hinreichender Menge und Qualität sicherzustellen, aber Beschäftigte zugleich auch von Notwendigkeit und Nutzen der Umbauprozesse zu überzeugen, umso reibungsloser, schneller und produktiver gelingt es, die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Herausforderungen auf Betriebs- und Gesellschaftsebene zu bewältigen. Gewerkschaften und Betriebsräte sind, sofern sie vor Ort als informierte und glaubwürdige Interessenvertretungen auftreten, geeignet, diese Prozesse zu fördern. Hierbei haben sie darauf Acht zu geben, dass die Sicherheiten für die Anpassungsbereitschaft von Arbeitnehmern und damit zugleich die notwendigen Sicherheiten für Produktionsinvestitionen von Arbeitgebern zustande kommen.

Mit Blick auf die Steuerungsfähigkeit ist es offen, inwieweit es Gewerkschaften gelingt, die Transaktionskosten von nicht verbandsgebundenen Betrieben dadurch zu erhöhen, dass sie Arbeitskonflikte, etwa im Rahmen von Strategien des ‚organizing‘ (Rehder 2014; Wetzel 2013) in Betriebe hineinverlagern. Würde die Konfliktverlagerung von der Verbandsebene gezielt in Unternehmen ohne Tarifbindung erfolgen und gelingen, dann würde Betrieben der Nutzen kollektiver Regelungen deutlich werden. Für eine solche Strategie ist dann auch bedeutsam, dass im Betrieb „der Ausgangspunkt für die Wahrnehmung und Beurteilung der Arbeit und Leistung der Interessenvertretung“ für (potentielle) Gewerkschaftsmitglieder liegt (Wetzel et al. 2008; Waddington 2014).

Für Gewerkschaften sind Flächentarifverträge die schlagkräftigsten Instrumente, um Arbeitsbedingungen von Beschäftigten zu beeinflussen. Aber letztlich sind es die Unternehmen denen eine sehr große Bedeutung bei der Gestaltung von Entgelten, Arbeitszeit, Arbeitsschutz, Beschäftigungssicherung, Qualifizierung usw. beizumessen ist. Dabei sind betriebliche Interessenvertretungen, hier besonders auch Betriebsräte ohne kompetente Unterstützung durch Gewerkschaftsorganisationen überfordert, die durch Unternehmen und das wirtschaftliche Umfeld gestellten Anforderungen unter Wahrung der Interessen der Beschäftigten zu bearbeiten. Genau hier – in der fachlichen Beratung insbesondere auch von Arbeitnehmervertretern in Ergänzung oder Stärkung von Gewerkschaften – könnte eine wichtige Bedeutung von Arbeitskammern liegen, wie sie in Bremen und im Saarland bestehen. Arbeitskammern mit Beratungs-, Forschungs- und Beobachtungskompetenz und einer guten Vernetzungsstrategie könnten damit auch eine wichtige Ergänzung zu Industrie-, Handels- und Handwerkskammern in allen Bundesländern bieten.

Angesichts der inneren und äußeren Erosionen und für Gewerkschaften problematischen Machtbalance gilt derzeit allerdings auch, dass in weiten Teilen nur noch der Staat in der Lage ist, ein Mindestniveau für Sicherheit und Orientierung auf internen und externen Arbeitsmärkten sicherzustellen. Hierfür hat der Gesetzgeber Nachjustierungen vorgenommen. Ziel ist es, das Tarifsystem zu stärken, etwa durch die Einführung eines gesetzlichen Mindestlohns, Erleichterung der Allgemeinverbindlichkeitserklärung von Tarifverträgen, Ausweitung des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes und das Tarifeinheitsgesetz. Unterstützend könnten zudem Regelungen wir-

ken, nach denen öffentliche Aufträge nur an Unternehmen erteilt werden, die tarifgebunden sind. Solche Maßnahmen bilden einen ‚Sockel‘ und mindern die Erträge einzelwirtschaftlicher Kalküle auf Arbeitgeberseite. Sie stützen letztlich beide Interessensverbandsgruppen in dem sie den Nutzen eines egoistischen Pragmatismus senken sowie einen wirtschaftlichen und sozialen Kollektivnutzen an gesellschaftlicher Wohlfahrt und Integration fördern, der ansonsten – so zeigt die Geschichte der Sozialpartnerschaft – offenbar nicht zustande kommt.

#### 4 Fazit

Sozialpartnerschaft und eine flächendeckende Geltung von Tarifverträgen kann gesellschaftlichen Zusammenhalt und sozialen Frieden fördern, die Akzeptanz bei Rationalisierung erhöhen und den Staat zugleich von wirtschaftlicher Umverteilung entlasten. Hierzu tragen Beschäftigungssicherheit sowie präventive oder ausgleichende Qualifizierungs- und Gesundheitsmaßnahmen bei, die Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbspersonen erhalten oder erhöhen. Dabei minimieren gleiche Wettbewerbsbedingungen zudem Konflikt- und Transaktionskosten in Betrieben. Besonders in Finanz- und Wirtschaftskrisen haben Sozialpartner gezeigt, dass sie gesamtwirtschaftliche Handlungsperspektiven einnehmen können, um Herausforderungen zu regulieren. Damit Interessensparteien allerdings zu gemeinsamen Lösungen kommen sind annähernde Machtbalancen und Steuerungsfähigkeit sowie ein wesentliches Interesse an gemeinsamen Lösungen von Herausforderungen notwendig.

Die Betrachtung der Machtbalancen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden verdeutlicht eine Verschiebung zu Ungunsten der Gewerkschaften. Es ist eine offene Frage inwieweit sich diese durch geeignete staatliche Regelungen sowie auch veränderte Konfliktstrategien, die stärker Betriebe in den Blick nimmt, ausgleichen lässt.

Angesichts des Dilemmata von großen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen insbesondere von Dekarbonisierung, Digitalisierung und Alterung einerseits und gleichzeitigem Mangel an Beschäftigten, diese Herausforderungen zu bearbeiten anderseits bestehen funktional gute Gründe, dass Arbeitgeber und Gewerkschaften substanzielle Projekte und tarifliche Vereinbarungen auf den Weg bringen. Aber auch der Arbeitskräftemangel allein bietet Anlass zu Kooperation, um ruinöse Konkurrenz auf Arbeitgeberseite sowie kurzsichtige Verteilungskonflikte zu vermeiden. Ein lohnenswertes Ziel wäre es, zügig und effektiv Lösungen der längerfristigen Herausforderungen auszuarbeiten und dabei wirtschaftliche Produktivität und Effizienz mit Investitionssicherheit, Qualifizierung und Gesundheitsschutz sowie sozialer Partizipation und Inklusion auf betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene zusammenzuführen. Unterstützungen für hierfür benötigte Machtbalancen und Steuerungsfähigkeiten wird der Staat bieten müssen. Aber neben staatlichen Rahmenbedingungen zur Stärkung der Tarifautonomie führt der Weg der Veränderungen letztlich über die Betriebe. Dies entweder konflikthaft, wenn Sozialpartnerschaft erodiert. Oder wirtschaftlich und sozial konstruktiv, wenn gemeinsame Projekte auf die Bewältigung der oben genannten Herausforderungen durch die Beschäftigten gerichtet werden.

## Literaturverzeichnis

- Anlauf, W. und Feldes, W. (2021): Demografie-Tarifverträge – Genese, Wirkungen und Perspektiven eines Gestaltungskonzeptes, in: Richter, Goetz (Hrsg.): Arbeit und Altern. Eine Bilanz nach 20 Jahren Forschung und Praxis. Baden-Baden, Nomos, 253–278.
- BDI, DGB (2019): BDI und DGB verlangen ambitionierte Investitionsoffensive der öffentlichen Hand. Pressemitteilung 18.11.2019.
- Bispinck, R. (2011): Tarifpolitischer Jahresbericht 2010: Beschäftigungssicherung und gedämpfte Lohnentwicklung, in: WSI-Mitteilungen 64 (3), 123–130.
- Bosch, G. (2017): Industrielle Beziehungen und soziale Ungleichheit. (IAQ-Forschung, 2017–06) Duisburg.
- Dribbusch, H. und Birke, P. (2019): Gewerkschaften in Deutschland. Herausforderungen in Zeiten des Umbruchs. (FES-Arbeitspapier). Berlin.
- Eichhorst, W. und Weishaupt, J. T. (2013): Mit Neo-Korporatismus durch die Krise? Die Rolle des sozialen Dialogs in Deutschland, Österreich und der Schweiz. (IZA Discussion Paper No. 7498) Mannheim.
- Ellguth, P. und Kohaut, S. (2022): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2021. WSI-Mitteilungen 75 (4), 328–336.
- FAZ (2023): Teure Energie: Industrie hofft auf günstigen Strom im Koalitionsausschuss. Frankfurter Allgemeine Zeitung am 20.10.2023.
- Fels, J. (1988): 1966/67 – Anatomie einer Rezession. Kiel Working Paper No. 320, Kiel Institute of World Economics (IfW).
- Fulda, C. D. (2022): Gewerkschaften: Weniger Repräsentativität durch Strukturdefizite. IW-Kurzbericht 83/2022.
- Gesamtmetall (2022): Die Metall- und Elektro-Industrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen, Berlin
- Giersch, H. (1985): Eurosclerosis. Kiel Discussion Papers No. 112. Kiel Institute for the World Economy (IfW).
- Gomez-Salvador, R., Musso, A., Stocker, M. und Turunen, J (2006): Labour productivity developments in the Euro Area. European Central Bank, Occasional Paper Series No. 53.
- Hofmann, J. und Mohr, K. (2021): Zukunftssicherung im Angesicht von Pandemie und Transformation. WSI-Mitteilungen 74 (2), 171–175.
- Jürgens, U. (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß – Eine Problematisierung der Arbeitspolitik, in: Jürgens, U. und Naschhold, F. (Hrsg.): Arbeitspolitik. Opladen, Westdeutscher Verlag, 58–91.
- Leventhal, G. S. (1980): What Should Be Done with Equity Theory?, in: Gergen, K. J., Greenberg, M. S. und Willis, R. H. (Hrsg.): Social Exchange. Springer, Boston, MA, 27–55.
- Massa-Wirth, H. und Seifert, H. (2004): Betriebliche Bündnisse für Arbeit nur mit begrenzter Reichweite? WSI-Mitteilungen 57 (5), 246–254.
- Müller-Jentsch, W. (2021): Wirtschaftsordnung und Sozialverfassung als mitbestimmte Institutionen. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie II. Springer, Wiesbaden.
- Rehder, B. (2014): Vom Korporatismus zur Kampagne? Organizing als Strategie der gewerkschaftlichen Erneuerung, in: Schroeder, W. (Hrsg.): Handbuch der Gewerkschaften in Deutschland. Wiesbaden, Springer VS, 245–264.
- Rhodes, M. (2000): The Political Economy of Social Pacts: ‘Competitive Corporatism’ and European Welfare Reform, in: Esping-Andersen, Gøsta und Regini, M. (Hrsg.): Why Deregulate Labour Markets? Oxford u. a.: Oxford University Press, 165–194.

- Schmalz, S. und Dörre, K. (2014): Der Machtressourcenansatz: Ein Instrument zur Analyse gewerkschaftlichen Handlungsvermögens. *Industrielle Beziehungen* 21 (3), 217–237.
- Schneider, P. und Struck, O. (2024): Digitale Technik und schwindende Machtressourcen in der Transportlogistik 4.o. Erscheint in: *WSI-Mitteilungen* 76 (1).
- Schroeder, W. (2018): Nach 100 Jahren – kritischer Zustand der Tarifpartnerschaft. *Wirtschaftsdienst* 98 (11), 763–767.
- Schroeder, W. und Greef, S. (2014): Struktur und Entwicklung des deutschen Gewerkschaftsmodells, in: Schroeder, W. (Hrsg.): *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. Wiesbaden, Springer, 123–145.
- Schulten, T. und Müller, T. (2020): Kurzarbeitergeld in der Corona-Krise. Aktuelle Regelungen in Deutschland und Europa. *Policy Brief WSI 04 /2020*. Düsseldorf.
- Silver, B. J. (2005): *Forces of Labor: Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870*. Berlin.
- Sinn, H.-W. (2004): Der kranke Mann Europas. Diagnose und Therapie der deutschen Krankheit, in: *Internationale Politik* 5 (Mai), 25–34.
- Statistisches Bundesamt (2023): Tarifbindung. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Tarifverdienste-Tarifbindung/Tabellen/tarifbindung-deutschland-arbeitnehmer.html>.
- Stephan, G., Struck, O. und Köhler, C. (2006): Theoretischer Bezugnahmen und methodischer Ansatz, in: Struck, O. et al. (Hrsg.): *Arbeit und Gerechtigkeit – Entlassungen und Lohnkürzungen im Urteil der Bevölkerung*. Wiesbaden, VS Verlag, 17–32.
- Stiemke, P., Hess, M. und Naegele, G. (2020): Demografie-Tarifverträge in Deutschland – eine neue Gestaltungsoption, in: Naegele, G. und Hess, M. (Hrsg.): *Alte und neue soziale Ungleichheiten bei Berufsaufgabe und Rentenübergang*. Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung. Springer VS, Wiesbaden, 211–218.
- Streeck, W. und Rehder, B. (2005): Institutionen im Wandel. Hat die Tarifautonomie eine Zukunft?, in: Busch, H. W. et al. (Hrsg.): *Tarifpolitik im Umbruch*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag, 49–82.
- Struck, O. (2006): Flexibilität und Sicherheit. Empirische Befunde, theoretische Konzepte und institutionelle Gestaltung von Beschäftigungsstabilität. Wiesbaden, VS Verlag.
- Struck, O. (2023a): Betriebliche Beschäftigungssysteme, in: Bohn, R. et al. (Hrsg.): *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*. Baden-Baden, Nomos, 115–118.
- Struck, O. (2023b): Erwerbsarbeit, in: Bohn, R. et al. (Hrsg.): *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie*. Baden-Baden, Nomos, 149–153.
- Struck, O. und Dütsch, M. (2013): Learn from the crisis. Requirements for the constitution of labor market and welfare state reforms. *Economia & Lavoro* 47 (2), 107–119.
- Urban, H.-J. (2014): Zwischen Krisenkorporatismus und Revitalisierung. Gewerkschaftspolitik im europäischen Finanzmarktkapitalismus, in: Lehndorff, S. (Hrsg.): *Spaltende Integration. Der Triumph gescheiterter Ideen in Europa – revisited*. Zehn Länderstudien. Hamburg, VSA, 302–325.
- Waddington, J. (2014): Trade union membership retention and workplace representation in Europe. Brussels: ETUI Working Paper 2014.10.
- Wetzel, D. (Hrsg.) (2013): *Organizing. Die Veränderung der gewerkschaftlichen Praxis durch das Prinzip Beteiligung*. Hamburg, VSA.
- Wetzel, D. et al. (2008): *Organizing: Die mitgliederorientierte Offensivstrategie für die IG Metall. Acht Thesen zur Erneuerung der Gewerkschaftsarbeit*. o.O.
- Wright, E. O. (2000): Working-class power, capitalist-class interests and class compromise, in: *The American Journal of Sociology* 105 (4), 957–1002.