

Kollektive Interessenvertretung im strategischen Dilemma – Atypisch Beschäftigte und die „dreifache Krise“ der Gewerkschaften

Collective Representation of Interests in a Strategic Dilemma – Atypical Employees and the “Threefold Crisis” of the Labor Unions

Hajo Holst*

Friedrich-Schiller-Universität Jena, Institut für Soziologie, Lehrstuhl für Arbeits-, Industrie- und Wirtschaftssoziologie,
Carl-Zeiß-Straße 2, 07743 Jena, Germany
E-Mail: hajo.holst@uni-jena.de

Andreas Aust

Chodowieckistr 29, 10405 Berlin, Germany
E-Mail: andreas aust@aol.com

Susanne Pernicka

Institut für Wirtschaftssoziologie an der Universität Wien, Brünnerstr. 72, 1210 Wien, Austria
E-Mail: susanne.pernicka@univie.ac.at

Zusammenfassung: Der Beitrag untersucht die Versuche der deutschen Gewerkschaften, ihre gegenwärtige Krise zu überwinden, am Beispiel des gewerkschaftlichen Umgangs mit atypischer Beschäftigung in drei Feldern: Solo-Selbständigkeit in der Erwachsenenbildung, Leiharbeit und befristete Beschäftigung in externen Callcentern. Es wird gezeigt, wie die Möglichkeiten der Gewerkschaften, sich strategisch zu erneuern, von der spezifischen Form ihrer gegenwärtigen Krise – der „dreifachen“ Krise aus Legitimitätserosion, Mitgliederrückgang und Finanzproblemen – eingeschränkt werden. In allen drei Feldern führt die Art ihrer Reaktion die Gewerkschaften in ein strategisches Dilemma zwischen den langfristigen Zielen und den kurzfristigen Durchsetzungsstrategien: Die Gewerkschaften reagieren auf Veränderungen in ihrer „Einflusslogik“, indem sie die Interessenvertretungsstrategien anpassen, ohne jedoch die komplementären Veränderungen in ihrer „Mitgliedschaftslogik“ nachzuvollziehen. Atypisch Beschäftigte werden als Machtressource für die veränderten Interessenvertretungsstrategien entdeckt, nicht jedoch als vollwertige Mitglieder mit eigenständigen Interessen. Das strategische Dilemma führt zu Repräsentationsproblemen, die mittelfristig die Glaubwürdigkeit des umfassenden Repräsentationsanspruchs der Gewerkschaften aushöhlen.

Summary: This article examines the efforts of German trade unions to overcome their current crisis. It focuses on atypical employment and union strategies in three distinct fields: solo-self-employment in further education, temporary agency work, and fixed-term employment in external callcenters. It is shown that the current “threefold” crisis – consisting of a loss of legitimacy, a decline of membership, and financial problems – restricts opportunities for strategic renewal by unions. In all three fields, the unions’ actions have resulted in a strategic dilemma between long-term goals and short term assertiveness. Unions respond to changes in their “logic of influence” by adapting their strategies. However, they do not take into account the complementary changes in their “logic of membership.” Atypical employees have been found to provide a necessary power resource, but they are not regarded as full-fledged members when it comes to the representation of their interests. The strategic dilemma leads to representation problems and threatens to undermine the credibility of the all-encompassing claim of representation on the part of German Unions.

Einleitung

Die westeuropäischen Gewerkschaften befinden sich gegenwärtig in der Defensive. Spätestens seit Mitte der 1990er Jahre sind die Organisationsgrade

in fast allen westeuropäischen Ländern rückläufig (Visser 2006). Aufgrund der spezifischen institutionellen und politischen Bedingungen gewerkschaftlicher Durchsetzungsmacht wirkt sich dieser Rückgang in den einzelnen Ländern jedoch höchst unterschiedlich auf die Handlungsfähigkeit gewerkschaftlicher Organisationen aus (Behrens/Hamann 2003, Waddington/Hoffmann 2001).

* Wir danken den anonymen Gutachtern und den Herausgebern dieser Zeitschrift sowie Kathrin Woltering für wertvolle Anregungen.

Die deutschen Gewerkschaften hat es ganz besonders hart getroffen: Seit 1995 haben sie mehr als ein Viertel ihrer ehemals 9 Millionen Mitglieder verloren. Angesichts dieser Entwicklung macht schon seit längerem nicht nur bei den Gewerkschaften selbst, sondern auch in der Forschung zu den industriellen Beziehungen das Wort „Krise“ die Runde: Die Gewerkschaften drohen zu „Dinosauriern der Dienstleistungsgesellschaft“ (Ebbinghaus 2002) zu werden; ein „Kapitalismus ohne Gewerkschaften“ (Müller-Jentsch 2006) ist wieder denkbar. Neben den eher pessimistischen Deutungen gibt es jedoch noch einen zweiten, weitaus optimistischeren Forschungsstrang, der sich mit den aktuellen Problemen der Gewerkschaften auseinandersetzt: die Revitalisierungsforschung (Frege/Kelly 2004, Turner et al. 2001). Diese aus den angelsächsischen Ländern kommende, inzwischen auch in Deutschland rezipierte Forschungsrichtung stellt die Strategiefähigkeit der Gewerkschaften in den Mittelpunkt. Ihre Botschaft ist einleuchtend: Erneuerung ist trotz der schweren Probleme möglich, weil auch Gewerkschaften zu strategischem Handeln fähig sind, das die eigene Umwelt und damit auch die Bedingungen der eigenen Handlungsfähigkeit nachhaltig transformiert (Kochan et al. 1986, Brinkmann et al. 2008).

So plausibel die Thesen auch sein mögen, bislang fehlt es an gründlichen empirischen Untersuchungen der gewerkschaftlichen Bemühungen, die eigene Krise zu überwinden (Ausnahme: Frege/Kelly 2004). Die vorliegenden Studien beschränken sich entweder auf einzelne Revitalisierungsstrategien, wie etwa Kampagnen (Chun 2005), Bündnisse (Frege et al. 2004) oder Zusammenschlüsse (Waddington et al. 2005), oder sie untersuchen die organisationsinternen Voraussetzungen einer „Erneuerung“ (Voss/Sherman 2000). Der Komplexität der faktischen Revitalisierungsprozesse werden derart isolierte Betrachtungsweisen jedoch kaum gerecht. Denn auch für die gewerkschaftlichen Erneuerungsstrategien gilt, was auf alle Krisenbearbeitungen zutrifft: Sie tragen Spuren der Probleme in sich, die sie zu überwinden trachten. Damit wird die konkrete Gestalt und Qualität der gegenwärtigen Probleme der Gewerkschaften zum notwendigen Ausgangspunkt einer empirischen Untersuchung ihrer strategischen Reaktionen. Aus diesem Grund führen wir für die deutschen Gewerkschaften das Konzept der *dreifachen Krise* ein: Es sind vor allem die Wechselwirkungen zwischen rückläufigen Mitgliederzahlen, schwindender Legitimität und schweren Finanzproblemen, die die Handlungsfähigkeit der „intermediären Or-

ganisationen“ (Müller-Jentsch 1985) massiv einschränken.

Die folgenden Überlegungen schließen an die Revitalisierungsforschung an und basieren auf drei Fallstudien aus dem Bereich atypischer Beschäftigung: Solo-Selbständigkeit, Leiharbeit und befristete Beschäftigung. Das Wachstum atypischer Beschäftigungsverhältnisse und die damit verbundene Erosion des Normalarbeitsverhältnisses (Mückenberger 1985) gehören zu den großen Herausforderungen, denen sich die Gewerkschaften gegenwärtig zu stellen haben. Spätestens seit Ende der 1990er Jahre steigt der Anteil atypischer Beschäftigungsverhältnisse an der Gesamtbeschäftigung: Aktuell verfügt nur noch rund die Hälfte der Erwerbsbevölkerung über ein dauerhaftes, sozialversicherungspflichtiges Vollzeitbeschäftigungsverhältnis nach Vorbild des Normalarbeitsverhältnisses (Keller/Seifert 2006). Zugleich sind atypisch Beschäftigte als Mitglieder in den Gewerkschaften immer noch stark unterrepräsentiert.

Das Feld der atypischen Beschäftigung haben wir aus drei Gründen als Untersuchungsgegenstand gewählt: *Erstens* haben die deutschen Gewerkschaften die Organisation atypisch Beschäftigter selbst zu einem der Kernbereiche ihrer Erneuerung gemacht. Der neu gegründeten Dienstleistungsgewerkschaft Ver.di schrieb ihr erster Vorsitzender deswegen ins Stammbuch:

„Ver.di muss die Gewerkschaft der geringfügig und der befristet Beschäftigten sein, der Leiharbeiter und der Telearbeiterinnen [...] – und auch die Gewerkschaft der Selbständigen“ (Bsirke 2001: 185).

Zweitens ist das Wachstum atypischer Beschäftigung aufs Engste mit der dreifachen Krise verknüpft. Denn zum einen war der politische Kampf der Gewerkschaften gegen die Ausweitung atypischer Beschäftigungsverhältnisse und für den Erhalt des Normalarbeitsverhältnisses erfolglos (vgl. Bode et al. 1994). Damit ist das Wachstum ersterer auch ein Ausdruck der nachlassenden politischen Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaften im Zuge der externen Legitimitätskrise. Zum anderen verschärft das Wachstum atypischer Beschäftigung die Mitgliederkrise. *Drittens* stellt ihr Bedeutungszuwachs eine besondere Herausforderung für den umfassenden Repräsentationsanspruch der deutschen Gewerkschaften dar. Denn es häufen sich die Befunde, die darauf hinweisen, dass sich in vielen Belegschaften die Beziehungen zwischen den Stammkräften und den häufig atypisch beschäftigten Randbelegschaften auch qualitativ verändern: So setzt in der industriellen Produktion der Einsatz von Leiharbei-

tern¹ die Stammebelegschaften unter Druck (Dörre et al. 2004: 390) und in der Medienbranche verdrängen freie Mitarbeiter ihre fest angestellten Kollegen (Elbing/Voelzkow 2006: 325f.).

Der Beitrag ist folgendermaßen gegliedert: Im ersten Abschnitt (1) stellen wir zunächst das theoretische Grundgerüst und das Konzept der dreifachen Krise der deutschen Gewerkschaften vor. Anschließend folgen einige kurze Ausführungen zur Methode und zur Fallauswahl (2). Vor der empirischen Analyse nehmen wir noch eine kurze Inventur des strategischen Repertoires vor, auf das die deutschen Gewerkschaften zurückgreifen (3). Nacheinander werden die strategischen Reaktionen der Gewerkschaften auf das Wachstum atypischer Beschäftigungsverhältnisse in den drei Gegenstandsfeldern – Solo-Selbständigkeit in der Erwachsenenbildung, Leiharbeit in der Elektroindustrie und befristete Beschäftigung in Callcentern – empirisch untersucht. Besonders berücksichtigt wird dabei die Dynamik der dreifachen Krise (4, 5, 6). Abschließend diskutieren wir vergleichend die Ergebnisse der drei Fallstudien.

1. Gewerkschaften als „intermediäre Organisationen“ – Strategiefähigkeit in der dreifachen Krise

Gewerkschaften werden in diesem Beitrag als „intermediäre Organisationen“ konzeptualisiert (vgl. Müller-Jentsch 1985). Als freiwillige Mitgliederverbände sind Gewerkschaften – ebenso wie Arbeitgeberorganisationen – zwei grundlegenden, interdependenten Logiken unterworfen, die ihren Handlungsspielraum strukturieren (Schmitter/Streeck 1999: 20f.): Sie müssen fähig sein, einerseits Beschäftigte als Mitglieder zu rekrutieren und an die Organisation zu binden („Mitgliedschaftslogik“) und andererseits die aggregierten Interessen ihrer Klientel gegenüber Arbeitgebern und dem Staat effektiv zu vertreten („Einflusslogik“). In den beiden Logiken werden die Organisationen permanent mit immer neuen und widersprüchlichen Anforderungen ihrer Umwelt konfrontiert, die in potenziell konfliktträchtigen, organisationsinternen Willensbildungsprozessen in dominante Problemwahrnehmungen und gewerkschaftliche Handlungsprogramme übersetzt werden müssen. Die

Mitgliedschaftslogik moderner Gewerkschaften wird vor allem von der Heterogenität und Veränderlichkeit der Interessen der Beschäftigten bestimmt: Durch den wirtschaftlichen Strukturwandel wird das Vertretungssubjekt der Gewerkschaften immer wieder neu „zusammengesetzt“ (vgl. Silver 2003). Das Wachstum atypischer Beschäftigung wirkt sich aus dieser Perspektive umfassend auf die Mitgliedschaftslogik der deutschen Gewerkschaften aus. Der Anteil atypisch Beschäftigter wächst in vielen Unternehmen und Branchen, so dass sich zunehmend auch die Beziehungen zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen qualitativ verändern. Diese als gewerkschaftliche Mitglieder zu organisieren und deren potenziell widersprüchliche Interessen zu bündeln, ist eine der zentralen gegenwärtigen Herausforderungen. Die Einflusslogik der deutschen Gewerkschaften wird institutionell vom Nebeneinander der politischen und der tariflichen Arena geprägt (vgl. Müller-Jentsch 1997). In beiden Arenen ist die Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaften von der Mobilisierung je spezifischer Machtressourcen abhängig. Das Wachstum atypischer Beschäftigungsverhältnisse beeinflusst vor allem die Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaften in der tariflichen Arena, da die gezielt geschürte Konkurrenz zwischen fest angestellten Stammebelegschaften und atypisch Beschäftigten auf die Tarifverhandlungen zurückwirkt.

Die dreifache Krise im Spiegel von „Mitgliedschaftslogik“ und „Einflusslogik“

Das Konzept der dreifachen Krise greift in der Forschung etablierte Krisenbeschreibungen auf und verdichtet sie zu einem Konzept, um der spezifischen Dynamik der gewerkschaftlichen Probleme Rechnung zu tragen und diese zum Ausgangspunkt der Untersuchung strategischer Reaktionen auf das Wachstum atypischer Beschäftigungsverhältnisse zu machen (exemplarisch: Behrens/Hamann 2003, Ebbinghaus 2002, Müller-Jentsch 2006, Visser 2007). Die drei Organisationsprobleme (Mitglieder-, Legitimitäts- und Finanzkrise) sind jedes für sich in der Literatur ausgiebig dargestellt, die Wechselwirkungen zwischen ihnen und ihre Rückwirkungen auf die Erneuerungsversuche sind jedoch bisher kaum empirisch untersucht worden. Unserer Überzeugung nach unterscheidet sich die gegenwärtige Situation der deutschen Gewerkschaften in ihrer Qualität sowohl von früheren Gewerkschaftskrisen in Deutschland als auch von der Situation der Gewerkschaften in den europäischen Nachbarländern. Spezifisch an der dreifachen Krise ist, dass die Probleme nicht auf eine der beiden Logiken der Gewerk-

¹ Wir verwenden der Einfachheit halber die männliche Schreibweise, möchten an dieser Stelle aber darauf hinweisen, dass Frauen in unseren Ausführungen stets ebenfalls gemeint sind.

schaften als intermediäre Organisationen beschränkt bleiben, sondern gleichzeitig die Einflusslogik und die Mitgliedschaftslogik betreffen.

Auch in den 1960er Jahren litten die gewerkschaftlichen Organisationen in Deutschland unter einer Mitgliederkrise (vgl. Streeck 1979). Fast über das gesamte Jahrzehnt sank der gewerkschaftliche Organisationsgrad. Anders als heute wurde die Legitimität der Gewerkschaften als Verhandlungspartner innerhalb der relevanten Arenen der industriellen Beziehungen jedoch nicht angezweifelt, so dass es zur Überwindung der Mitgliederkrise ausreichte, die Rekrutierungsanstrengungen in den Kernbereichen zu intensivieren. Ähnlich lässt sich auch die gegenwärtige Lage der österreichischen Gewerkschaften beschreiben. Zwar sind auch in Österreich die Organisationsgrade rückläufig (Mitgliederkrise) und der Skandal um die Gewerkschaftsbank BAWAG hat das Vermögen der Organisationen aufgezehrt (Finanzkrise), von einer umfassenden Legitimitätskrise kann jedoch nicht die Rede sein. Anders als in Deutschland werden die Gewerkschaften immer noch als legitime Verhandlungspartner in den Arenen der industriellen Beziehungen akzeptiert (Pernicka 2006). Folgerichtig hat das Wachstum atypischer Beschäftigungsverhältnisse für die österreichischen Gewerkschaften eine völlig andere Bedeutung als für die deutschen Schwesterorganisationen (Holst 2008).

Dass die deutschen Gewerkschaften seit den 1980er Jahren unter einer *Mitgliederkrise* leiden, ist zu einem Gemeinplatz der wissenschaftlichen Debatte geworden (Ebbinghaus 2002). Allein seit 1995 haben sie mehr als ein Viertel ihrer Mitglieder eingebüßt (Visser 2006: 43). Heute ist nur noch jeder fünfte abhängig Beschäftigte in Deutschland gewerkschaftlich organisiert. Anfang der 1970er Jahre war dies noch jeder Dritte (Visser 2006). Es gibt einige empirische Hinweise darauf, dass die Mitgliederkrise weniger auf veränderte Strategien der Gewerkschaften als auf externe Umbrüche zurückgeht. Noch heute entspricht die soziale Zusammensetzung der Mitgliedschaft jener der Erwerbsbevölkerung der 1960er Jahre. Die schrumpfenden Industrieregionen Westdeutschlands stellen immer noch die gewerkschaftlichen Hochburgen dar. Weder in Ostdeutschland noch im wachsenden Dienstleistungssektor verfügen Gewerkschaften über eine signifikante Mitgliederbasis (vgl. Schmidt et al. 2003, Dribbusch 2003), zudem sind atypisch Beschäftigte deutlich unterrepräsentiert.

Auch die *Legitimitätskrise* ist keine Erfindung unsererseits. Nicht erst das Scheitern des Bündnisses für

Arbeit hat gezeigt, dass die Gewerkschaften erheblich an Legitimität als Verhandlungspartner in der politischen Arena eingebüßt haben. Auch weil sie mit der SPD ihren „natürlichen Partner“ verloren haben, wird es für die Gewerkschaften schwieriger, ihre Interessen erfolgreich in den politischen Prozess einzubringen. Der Verlust politischer Legitimität wird aber auch in der tariflichen Arena spürbar: Das Tarifvertragssystem erodiert vor allem an seinen Rändern: in Kleinbetrieben, im Dienstleistungssektor und in Ostdeutschland (Ellguth 2006, Dribbusch 2003, Schmidt et al. 2003). Obwohl sie ihr strategisches Repertoire kaum verändert haben, gelingt es den Gewerkschaften nur noch selten, Betriebe und Branchen, in denen sie nur über wenige Mitglieder verfügen, in das Tarifvertragssystem einzubeziehen. Seit dem „Ende des Korporatismus“ (Streeck 2005) zählen ihre Vertreter nicht mehr zum Kreis der relevanten politischen Eliten Deutschlands (Hassel 2006). Und auch der Flächentarifvertrag gilt anders als noch zu Hochzeiten des „Modell Deutschland“ (Streeck 1992) immer häufiger als Wettbewerbsnachteil.

Die besondere Dynamik der dreifachen Krise ist in den Wechselwirkungen zwischen den Organisationskrisen begründet. Die Mitgliederkrise hat ihren Ursprung zwar im Verhältnis der Gewerkschaft zu ihren Mitgliedern (Mitgliedschaftslogik), wirkt sich aber zunehmend auch auf die Einflusslogik aus. Angesichts der Legitimitätskrise werden die Mitglieder und ihre etwaige Mobilisierbarkeit zur primären Machtressource der Gewerkschaften. Konnten rückläufige Organisationsgrade in der Vergangenheit durch politische Legitimität kompensiert werden, gelingt dies heute kaum noch. Zudem wird es angesichts der sinkenden Mitgliederzahlen für die intermediären Organisationen immer schwieriger, glaubhaft den Anspruch zu vertreten, alle Beschäftigten zu repräsentieren. Die externe Legitimitätskrise hat dagegen ihre Quelle in den Umbrüchen des politisch-institutionellen Umfeldes der Gewerkschaften und damit in der Einflusslogik. Allerdings fühlen sich immer größere Gruppen von den Gewerkschaften nicht mehr repräsentiert. Auf diese Weise bildet sich eine sich selbst verstärkende Spirale aus Mitglieder- und Legitimitätskrise heraus.

Die Möglichkeiten der gewerkschaftlichen Organisationen, darauf strategisch zu reagieren, werden zudem noch von der schweren *Finanzkrise* eingeschränkt (vgl. Ebbinghaus 2002: 15). Verstärkt ins Bewusstsein traten die finanziellen Probleme in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre, nachdem die DGB-Gewerkschaften durch die Zusammenbrüche der beiden gewerkschaftseigenen Konzerne Neue

Heimat und CO OP einen Großteil ihres Vermögens verloren hatten (Müller et al. 2002: 25). Besonders hart trafen die Finanzprobleme den DGB als Dachorganisation sowie die Einzelgewerkschaften HBV, IG Medien, ÖTV und NGG: Alle fünf Organisationen mussten zwischen 1993 und 1998 mindestens 20 Prozent ihres eigenen Personals abbauen (DGB 1999). Durch die Finanzkrise werden die innerorganisatorischen Auseinandersetzungen in den Gewerkschaften um die knappen finanziellen Ressourcen verschärft. Innerhalb von Ver.di institutionalisiert beispielsweise die Budgetierungsrichtlinie die Verteilung der finanziellen Ressourcen nach der Mitgliederzahl (vgl. Keller 2004: 50ff.). Da eine Umverteilung zwischen den verschiedenen Organisationsbereichen kaum stattfindet, ist die finanzielle Handlungsfähigkeit von Ver.di in mitgliederschwachen Bereichen sehr gering. Die Finanzkrise trägt damit – vermittelt über die innergewerkschaftliche Machtverteilung – zur Reproduktion der etablierten Strategien bei. Der Spielraum, neue Strategien zu erproben, ist angesichts knapper Ressourcen gering. Deutlich wird dies an der Einstellung des so genannten Innovationsfonds von Ver.di: Eingerichtet als dauerhafter Fördertopf zur Erprobung neuer Strategien und zur Organisation bisher unerschlossener Branchen wurde der Fonds bereits 2003 nach nur zwei Jahren wieder eingestellt, da die Finanzmittel zur Deckung der laufenden Kosten benötigt wurden (Holst et al. 2007: 173f.).

Aus der folgenden Analyse der strategischen Reaktionen der Gewerkschaften auf die dreifache Krise erwarten wir uns Aufschlüsse darüber, wie die Gewerkschaften auf ihre Mitglieder-, Legitimitäts- und Finanzkrise reagieren und welchen Einfluss das Zusammenspiel der drei Organisationskrisen auf die Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften hat.

2. Methoden und Fallauswahl

Empirisch greifen wir auf drei Fallstudien zurück, die wir im Rahmen des Forschungsprojekts „Arbeitsgesellschaft und industrielle Demokratie in Europa“ von Februar 2004 bis August 2006 durchgeführt haben: Leiharbeit, Solo-Selbständigkeit in der Weiterbildung sowie befristete Beschäftigung in Callcentern.² Für die hier untersuchten atypischen Beschäftigungsverhältnisse gilt, dass sie mit einem

erhöhten Prekaritätspotenzial verbunden sind (Brinkmann et al. 2006). Ihren Inhabern bleiben spezifische, institutionell verankerte soziale Rechte und Partizipationschancen verwehrt, die an das Normalarbeitsverhältnis und die Integration in den Betrieb als soziale Gemeinschaft gekoppelt sind (Keller/Seifert 2006). Leiharbeiter laufen ständig Gefahr, in den Einsatzbetrieben zu Beschäftigten „zweiter Klasse“ zu werden. Die Dauer ihres Einsatzes ist ungewiss, und sie werden erheblich schlechter bezahlt als ihre fest angestellten Kollegen. Solo-Selbständige sind allenfalls punktuell in die betrieblichen Netze integriert, zudem greifen hier die typischen Gewerkschaftsstrategien in der Betriebs- und Tarifpolitik kaum. Und auch befristete Beschäftigungsverhältnisse erschweren die mittel- und langfristige Lebensplanung der Betroffenen, da ihnen in der Regel zwar Verlängerungen in Aussicht gestellt werden, sie jedoch immer mit einem raschen Ende ihrer Beschäftigung rechnen müssen.

Zwischen den drei untersuchten Fallstudien bestehen allerdings erhebliche Unterschiede. Die Erwachsenenbildung ist ein eigenständiges Feld, in dessen Unternehmen Solo-Selbständigkeit als spezifische Form von atypischer Beschäftigung seit den 1990er Jahren stark zugenommen hat. Leiharbeit ist ein atypisches Beschäftigungsverhältnis, das in verschiedenen Branchen eingesetzt wird und zugleich eine eigene Branche darstellt, während externe Callcenter eine spezifische Unternehmensform innerhalb der Callcenter-Branche sind, in der atypische Beschäftigung gehäuft auftritt. Die Unterschiedlichkeit der Gegenstände der drei Fallstudien ist beabsichtigt, lassen sich doch gerade aus diesem Grund aus einem Vergleich generalisierbare Rückschlüsse ziehen.

Der empirische Teil der Arbeit stützt sich auf 23 Experteninterviews in den relevanten Gewerkschaften (Ver.di, GEW, IG Metall) und dem Dachverband DGB, 26 leitfadengestützte Einzelinterviews mit Betriebsräten und Beschäftigten in insgesamt acht untersuchten deutschen Unternehmen (zwei Erwachsenenbildungseinrichtungen, zwei Zeitarbeitsfirmen, einem Elektronunternehmen und drei Callcentern) sowie umfangreichen Dokumentenanalysen. Direkte und indirekte Zitate aus den Interviews sind entsprechend gekennzeichnet.

² Für die finanzielle Förderung des Projekts danken wir dem österreichischen Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (bm.bwk).

3. Das strategische Repertoire deutscher Gewerkschaften

Bevor wir uns der empirischen Analyse der drei Fallstudien zuwenden, wollen wir eine kurze Inventur des strategischen Repertoires der deutschen Gewerkschaften vornehmen. Welche Strategien stehen ihnen zur Verfügung, um die dreifache Krise aus Mitglieder-, Legitimitäts- und Finanzkrise zu überwinden? Gewerkschaften greifen auf ein Repertoire an Strategien zurück, das als solches keineswegs konstant ist. Sie passen dieses permanent den veränderten Durchsetzungsbedingungen an: Sie importieren Strategien aus anderen Ländern oder von anderen Organisationen, verändern die Balance zwischen ihnen oder übertragen Strategien auf neue Bereiche und verändern damit ihre Bedeutung.

Das strategische Repertoire der deutschen Gewerkschaften, mit dem sie auf die Herausforderungen in ihrer Mitgliedschaftslogik und in ihrer Einflusslogik reagieren können, wird von den institutionellen Strukturen des Systems der industriellen Beziehungen maßgeblich mitbestimmt (siehe Müller-Jentsch 1997). Charakteristisch für Deutschland ist das „duale“ System der Interessenvertretung: Durch das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) und das Tarifvertragsgesetz (TVG) wird eine strikte Trennung zwischen der betrieblichen und der überbetrieblichen Ebene der Interessenvertretung etabliert (Schmidt/Trinczek 1999, Müller-Jentsch 1997: 80f.). Auf der überbetrieblichen Ebene vertreten die Gewerkschaften die Interessen der Beschäftigten, auf der betrieblichen Ebene fällt diese Aufgabe den Betriebsräten zu. Formal sind die Betriebsräte unabhängig von den Gewerkschaften und den Interessen des Betriebs verpflichtet. Tarifautonomie und Unabhängigkeit der Betriebsräte sind die beiden herausragenden Merkmale des deutschen Systems der industriellen Beziehungen.

Abgesichert durch die Tarifautonomie stellt die *Tarifvertragsstrategie* die zentrale Interessenvertretungsstrategie der deutschen Gewerkschaften dar. Die dominante Form des Tarifvertrags ist der Flächentarifvertrag, der die Arbeits- und Entgeltbedingungen aller abhängig Beschäftigten in einer Branche normiert. Nur in Ausnahmefällen werden Tarifverträge mit einzelnen Unternehmen (Haustarifverträge, Ergänzungstarifverträge) geschlossen. Bis Ende der 1990er Jahre gelang es den deutschen Gewerkschaften, auch in Unternehmen und Branchen Tarifverträge abzuschließen, in denen sie nur über wenige Mitglieder verfügten (vgl. Voswinkel et al. 1996). Die politische Legitimität der Gewerkschaften als Verhandlungspartner und des Flächen-

tarifvertrags als institutioneller Bestandteile des Modells Deutschland (Streeck 1992) stellte unter korporatistischen Bedingungen auch in der tariflichen Arena eine alternative Machtressource zur Mitgliederstärke und Mobilisierungsfähigkeit dar. Die rückläufigen Mitgliederzahlen beeinträchtigen nun auch die in Zusammenhang mit der Tarifvertragsstrategie relevante *Streikstrategie* zur Interessendurchsetzung.

In der politischen Arena versuchen die Gewerkschaften, ihre Interessen mit *politischen Strategien* durchzusetzen. So waren die Gewerkschaften als legitimer Verhandlungspartner des Korporatismus der Nachkriegszeit entscheidend daran beteiligt, das Normalarbeitsverhältnis im Arbeitsrecht zu verankern (Mückenberger 1985). Zudem gelang es den Gewerkschaften vor allem über ihren parteipolitischen Partner, die SPD, aber auch durch Koalitionen mit anderen Akteuren und politische Kampagnen, erheblichen Einfluss auf die Regulierung vieler Bereiche zu nehmen. Angesichts des Verlusts an politischer Legitimität nimmt die Bedeutung der politischen Strategien innerhalb des strategischen Repertoires der Gewerkschaften jedoch ab.

Die *Betriebsratsstrategie* nimmt eine Schlüsselstellung für die deutschen Gewerkschaften ein. Im Grunde ist es irreführend, von ihr im Singular zu sprechen; die enge Kooperation mit gewerkschaftlich organisierten Betriebsräten erfüllt mehrere Funktionen. Trotz der formalen Unabhängigkeit bildete sich in der Nachkriegszeit, vor allem in den industriellen Großbetrieben, eine „symbiotische Beziehung“ zwischen Gewerkschaften und Betriebsräten heraus (Schmidt/Trinczek 1999: 107). In der Praxis gehörte die große Mehrheit der Betriebsräte einer DGB-Gewerkschaft an, und der überwiegende Teil der Gewerkschaftsfunktionäre konnte auf eine Vergangenheit als Betriebsrat zurückblicken. Erst in jüngster Vergangenheit nimmt die Verflechtung ab. Vor allem jenseits der gewerkschaftlichen Hochburgen wächst der Anteil nicht-gewerkschaftlich organisierter Betriebsräte. In den Kernbereichen stellen die Gewerkschaften den Betriebsräten jedoch weiterhin ihre Beratungskompetenz zur Verfügung und halten ihnen durch den Abschluss von Tarifverträgen den Rücken von Verteilungskonflikten frei. Dafür übernehmen Betriebsräte die Rekrutierung von Gewerkschaftsmitgliedern (Behrens 2005) und kontrollieren die Einhaltung der Tarifnormen auf der betrieblichen Ebene. Die enge Beziehung zu den organisierten Betriebsräten spielt für die deutschen Gewerkschaften als intermediäre Organisationen somit eine strategische Doppelrolle: Im Bereich der

Mitgliedschaftslogik stellt die Betriebsratsstrategie die Rekrutierungsfähigkeit der Organisation sicher und in der Einflusslogik die betriebliche Einhaltung der Tarifnormen. Bis heute fehlt den Gewerkschaften ein alternativer Zugang zu den Betrieben. Dies lässt sich zum einen mit der institutionell garantierten Unabhängigkeit der Betriebsräte begründen, es ist zum anderen aber auch eine Folge vergangener gewerkschaftlicher Erfolge, die alternative Zugänge zum Betrieb als nicht notwendig erschienen ließen.

Dagegen zielt die *Dienstleistungsstrategie* nur auf Probleme im Bereich der Mitgliedschaftslogik ab. Sie wurde von den deutschen Gewerkschaften eingeführt und schrittweise intensiviert, um verschiedene Mitgliederkrisen zu lösen (siehe Streeck 1981: 326ff.). In den 1960er Jahren wurden auf breiter Front Dienstleistungen, etwa die Freizeitunfallversicherung, angeboten. Durch die Stärkung der selektiven Anreize einer Gewerkschaftsmitgliedschaft sollte die Rekrutierungsfähigkeit erhöht werden. Der jüngste Strategieimport verfolgt ein ähnliches Ziel: Die *Organisierungsstrategie* stellt vor allem eine Reaktion auf die gegenwärtige Mitgliederkrise dar (vgl. Frege 2000: 278). Durch den Einsatz professioneller „Organizers“ versuchen Gewerkschaften in den USA bereits seit den 1990er Jahren Beschäftigte außerhalb des Betriebs gezielt anzusprechen und gewerkschaftlich zu organisieren (Voss/Sherman 2000). In Deutschland sind Organisationsstrategien jedoch noch in der Erprobungsphase. Vom Ausgang der Pilotprojekte in verschiedenen „neuen“ Branchen und Betrieben wird es abhängen, ob die Organisationsstrategie zu einem festen Bestandteil des strategischen Repertoires der deutschen Gewerkschaften wird.

4. Solo-Selbständigkeit in der Erwachsenenbildung

Solo-Selbständige sind Einpersonunternehmen. Zwar ist der Anteil Solo-Selbständiger an der Erwerbsbevölkerung mit fünf Prozent relativ gering (vgl. Schulze Buschoff/Schmidt 2005), in der Branche der Erwachsenenbildung entfallen jedoch Dreiviertel aller Beschäftigungsverhältnisse auf diese Gruppe. Der Einsatz von freien Honorarkräften bietet den Bildungsträgern im Vergleich mit regulär beschäftigten Lehrkräften eine hohe numerische Flexibilität. Zudem sind die Honorare frei verhandelbar, einen Anspruch auf Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall oder Urlaub haben die Solo-Selbständigen nicht. Allerdings dürfen die freien Honorarkräfte weder in die Arbeitsorganisation des Auf-

tragebers eingebunden sein noch direkt dessen Weisungen unterstehen (§7 IV SGB), um nicht unter den Tatbestand der Scheinselbständigkeit zu fallen.

Die Erwachsenenbildung ist stark segmentiert. Die *arbeitsmarktpolitische Weiterbildung* umfasst die von der Bundesagentur (früher Bundesanstalt) für Arbeit geförderten beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen, die *allgemeine Weiterbildung* umfasst die insbesondere von den Kommunen getragenen Volkshochschulen und die *private Weiterbildung* die von privater Hand finanzierten und von privaten Trägern erbrachten Bildungsangebote. Hinsichtlich der Beschäftigungsverhältnisse nähern sich die drei Segmente der Erwachsenenbildung einander an, denn inzwischen dominieren in allen drei Bereichen Solo-Selbständige. Dies war jedoch nicht immer so. Zwar wurde ein Großteil des Bildungsangebots in der allgemeinen Weiterbildung auch in der Vergangenheit von freien Honorarkräften erbracht, aber vor allem im Bereich der arbeitsmarktpolitischen Weiterbildung dominierten reguläre Beschäftigungsverhältnisse (Sattler 2004). Erst im Zuge der arbeitsmarktpolitischen Reformen seit den 1990er Jahren wurde die Vergabepraxis der Bundesanstalt so reformiert, dass sich der Wettbewerb zwischen den Anbietern arbeitsmarktpolitischer Bildungsangebote zu einem reinen Preiswettbewerb entwickelte, in dem die Anbieter zu Lasten der fest angestellten Lehrkräfte immer stärker auf freie Honorarkräfte zurückgriffen.

Der Selbständigenstatus hebt die Betriebsratsstrategie der Gewerkschaften aus. Betriebsräte sind rechtlich nur für die Interessenvertretung der abhängig Beschäftigten zuständig. Bei der Berechnung der Betriebsratsgröße und der Anzahl der Freistellungen werden die freien Honorarkräfte nicht zur Belegschaft gezählt, so dass in vielen Bildungsträgern die Betriebsratsgremien aufgrund des hohen Anteils freier Mitarbeiter zahlenmäßig sehr klein sind. Auch die Tarifvertragsstrategie läuft weitgehend ins Leere, da die Solo-Selbständigen nicht in die Geltungsbereiche der bestehenden Tarifverträge fallen. Von der Möglichkeit, auch Tarifverträge für selbständige, „arbeitnehmerähnliche“ Personen abzuschließen (§12a TVG), hat bislang nur die IG Medien im Bereich der Medien- und Kulturproduktion Gebrauch gemacht. Als gewerkschaftlicher Organisationsbereich ist die Erwachsenenbildung seit der Ver.di-Gründung gespalten: Bis 2001 war hauptsächlich die GEW (Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft) in diesem Organisationsbereich aktiv, seit 2001 außerdem Ver.di.

Die Anfänge – Normalisierung durch politische Strategien

Während der Nachkriegszeit standen politische Strategien im Zentrum der gewerkschaftlichen Strategien im heterogenen Feld der Erwachsenenbildung. Durch ein Bundesrahmengesetz wollten die DGB-Gewerkschaften den Regulierungsrahmen der drei Segmente der Erwachsenenbildung vereinheitlichen und langfristig in die öffentliche Bildungspolitik integrieren (vgl. Olbrich 2001). Dadurch sollten auch die von der GEW kategorisch abgelehnten freien Beschäftigungsverhältnisse verdrängt werden, die vor allem in der allgemeinen, aber auch in der privaten Weiterbildung verbreitet waren.

Da es kurzfristig keine politische Mehrheit für die Ziele der GEW gab, wirkte sich die Konzentration auf politische Strategien in den drei Segmenten der Erwachsenenbildung höchst unterschiedlich aus. Die größte Wirkung zeigten sie im Bereich der arbeitsmarktpolitischen Weiterbildung. Aufgrund der paritätischen Organisation der Bundesanstalt für Arbeit waren die Gewerkschaften dort auch ohne einheitlichen Regulierungsrahmen vergleichsweise durchsetzungsfähig. Vermittelt über die Vergabekriterien der Bundesanstalt gelang es den DGB-Gewerkschaften, Einfluss auf die Arbeits- und Entgeltbedingungen bei den Anbietern von arbeitsmarktpolitischen Weiterbildungsmaßnahmen zu nehmen. In der Regel entsprach das Entgeltniveau dort dem BAT und die Lehrkräfte verfügten mehrheitlich über reguläre Beschäftigungsverhältnisse.

In den beiden anderen Segmenten blieb der Erfolg der politischen Strategien jedoch begrenzt. Im Bereich der allgemeinen Weiterbildung gelang es den Gewerkschaften in den 1970er Jahren zwar, einige Bundesländer dazu zu bewegen, an den Volkshochschulen Honorarordnungen durchzusetzen, die sich an den Gehältern von Realschullehrern orientierten (GEW 2003), aber gegen den massenhaften Einsatz von freien Honorarkräften kämpfte die GEW vergebens. Auch die Versuche, auf juristischem Wege eine Umwandlung der Beschäftigungsverhältnisse zu erreichen, scheiterten. Keinen Einfluss hatten die politischen Strategien dagegen auf das Segment der privaten Weiterbildung. In dem weitgehend politisch unregulierten Bereich fehlte es an einem Adressaten.

Auf alternative Strategien verzichteten die Gewerkschaften wegen ihrer Ablehnung der selbständigen Beschäftigungsverhältnisse. In ihren Augen hätte eine Vertretung der kurzfristigen Interessen der Solo-Selbständigen in der Weiterbildung einen Beitrag zur Anerkennung der Beschäftigungsverhältnisse geleistet und damit das langfristige Ziel einer politi-

schen Normalisierung der Weiterbildung gefährdet. Zudem erfüllten freie Honorarkräfte auch in den gewerkschaftsnahen Einrichtungen eine wichtige Funktion:

„Es gab immer einen geringen Anteil von atypischen Beschäftigungsverhältnissen. Honorarbeschäftigte wurden eingesetzt, um Schwankungen auszugleichen. Maßnahmen laufen ja nicht alle durchgehend über zwölf Monate, und nicht immer kommt dann automatisch die nächste Maßnahme. Ich muss demnach einen Puffer haben“ (Int. Verdi).

Tarifvertragsstrategien wurden nur bei einigen gewerkschaftsnahen Bildungsträgern wie dem BfW und der DAA verfolgt. Allerdings enthielten die geschlossenen Haustarifverträge keine Regelungen für den Einsatz oder die Entlohnung von Honorarkräften.

Entdeckung Solo-Selbständiger als Machtressource: Tarifverträge in der arbeitsmarktpolitischen Weiterbildung

In den 1990er Jahren sahen sich die Gewerkschaften jedoch zu einer Umorientierung gezwungen. Zum einen nahmen die freien Beschäftigungsverhältnisse gerade im Bereich der arbeitsmarktpolitischen Weiterbildung rapide zu, zum anderen verloren die *politischen Strategien* aufgrund der externen Legitimitätskrise an Durchsetzungsfähigkeit. Der vornehmlich durch die veränderte Vergabepaxis der Bundesanstalt intensivierte Preiswettbewerb zwischen den Anbietern führte dazu, dass die Bildungsträger in der arbeitsmarktpolitischen Weiterbildung immer stärker auf freie Honorarkräfte zurückgriffen. Die fest angestellten Kernbelegschaften der Unternehmen wurden immer kleiner, während zugleich die Anzahl der freien Honorarkräfte anstieg. Aus Gewerkschaftssicht war die „geringe Planungssicherheit der Weiterbildungsunternehmen“ als Folge der politischen Reformen verantwortlich für diese Entwicklung (Int. Verdi), die auch vor den gewerkschaftsnahen Bildungsträgern nicht halt machte. Auch die Deutsche Angestellten Akademie (DAA) und vergleichbare Einrichtungen bauten fest angestelltes Personal ab und griffen verstärkt auf Honorarkräfte zurück. Faktisch hat sich die Logik des Einsatzes freier Honorarkräfte geändert: Sie wurden nicht mehr nur als „Puffer“ eingesetzt, um kurzfristige Schwankungen der Bildungsnachfrage auszugleichen, sondern ersetzen zunehmend Stammbeschaftungen. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der gewerkschaftlichen Problemwahrnehmung wider:

„Der Anteil an Honorarbeschäftigung ist extrem hoch... Die Kernbelegschaften werden immer kleiner... Wir erle-

ben eine Ersetzung von ehemaligen festangestellten Kolleginnen und Kollegen“ (Int. Ver.di).

Der zunehmende Preiswettbewerb erhöhte auch den Druck auf die wenigen bestehenden Tarifverträge mit gewerkschaftsnahen Bildungsträgern:

„Das ist ja eine sehr bunte Landschaft, ein Flickenteppich aus Haustarifverträgen. Die sind aber kaum zu halten, das ist so ein Häuserkampf, bei dem die Gewerkschaft immer der Verlierer ist. Darum muss man immer eine Branche abdecken, damit die Haustarifverträge nicht in Konkurrenz zueinander stehen“ (Int. Ver.di).

Auf diese Entwicklung reagierten die DGB-Gewerkschaften mit einer Intensivierung ihrer tarifpolitischen Bemühungen. Ein Branchentarifvertrag sollte die Arbeits- und Entgeltbedingungen zumindest in der Teilbranche arbeitsmarktpolitischer Weiterbildung stabilisieren. Um zu verhindern, dass die Bildungsträger den Tarifvertrag durch den Einsatz von formal selbständigen Beschäftigten umgehen, wollten die Gewerkschaften auch Bedingungen für den Einsatz von Honorarkräften festschreiben. Allerdings verweigerte sich die Arbeitgeberseite derartigen Regelungen (Int. Ver.di, Int. GEW). Ähnliches galt auch für den Versuch der GEW und später von Ver.di, den Geltungsbereich des Tarifvertrags mit § 12a TVG auch auf selbständige, „arbeitnehmerähnliche“ Personen zu erweitern (siehe GEW 2003). Bislang sind die gewerkschaftlichen Versuche erfolglos geblieben, ihren nachlassenden Einfluss auf die Vergabekriterien der Bundesanstalt durch den Abschluss eines Branchentarifvertrags zu kompensieren.

Durch die Anpassung des Strategiemix' der Gewerkschaften an die Veränderungen in der Einflusslogik stieg auch die Bedeutung der Mitglieder als potenzielle Machtressourcen – und zwar sowohl der regulär Beschäftigten als auch der Solo-Selbständigen. Um die Arbeitgeber zu Tarifverhandlungen auffordern zu können, waren die Gewerkschaften auf ein Mindestmaß an Mitgliedern in den Bildungsträgern angewiesen. Aus diesem Grund intensivierten die DGB-Gewerkschaften ihre Rekrutierungsbemühungen in der Erwachsenenbildung und entdeckten dabei auch die Solo-Selbständigen als Gewerkschaftsklientel. Die GEW richtete eine Beratungshotline für selbständige Dozenten ein und Ver.di versuchte mit Mitteln des Innovationsfonds die Vernetzung der regulären Lehrkräfte und der freien Honorarkräfte zu fördern. Darüber hinaus verfolgt Ver.di seit 2001 mit dem ursprünglich von der IG Medien ins Leben gerufenen Beratungsnetzwerk Mediafon eine selbständigenspezifische Dienstleistungsstrategie. Auch den Solo-Selbständigen in der Erwachsenenbildung werden seitdem selbstän-

digenspezifische Beratungsdienstleistungen angeboten (Rehberg/Stöger 2004: 108f.).

„Strategisches Dilemma“ in der Erwachsenenbildung: Überforderung der Betriebsräte

Zwar passten die Gewerkschaften ihre Durchsetzungsstrategien an die veränderte Einflusslogik an, das langfristige Ziel der Gewerkschaftspolitik blieb jedoch unangetastet. Oberstes gewerkschaftliches Ziel bleibt die Integration der Erwachsenenbildung in die öffentliche Bildungspolitik durch ein einheitliches Bundesrahmengesetz (vgl. Bayer 2002). Zusammen wollen die GEW und Ver.di durchsetzen, dass die Bundesagentur bei der Vergabe von Aufträgen das Verhältnis von fest angestellten Mitarbeitern und freien Honorarkräften stärker berücksichtigt.

Diese spezifische Reaktion der Gewerkschaften auf die Expansion freier Beschäftigungsverhältnisse – Anpassung der Durchsetzungsstrategien, aber Festhalten am langfristigen Ziel der Normalisierung – hat zu einem „strategischen Dilemma“ geführt: Zwischen dem langfristigen Ziel und den kurzfristig verfolgten Strategien zur Durchsetzung der gewerkschaftlichen Interessen besteht ein Spannungsverhältnis. Um in der Erwachsenenbildung Tarifvertragsstrategien erfolgreich verfolgen zu können, sind GEW und Ver.di aufgrund des großen Anteils der Solo-Selbständigen an den Belegschaften auch auf die Rekrutierung dieser Beschäftigtengruppe angewiesen. Allerdings werden ihre Interessen bei der Definition des gewerkschaftlichen Gesamtinteresses nur unzureichend berücksichtigt. Im Grunde werden die Solo-Selbständigen in der Einflusslogik als Machtressource entdeckt, aber nicht in den Prozess der Interessenaggregation einbezogen.

Teil des strategischen Dilemmas ist eine Überforderung der gewerkschaftlich organisierten Betriebsräte in der Erwachsenenbildung: Sie sollen sowohl im Sinne des langfristigen Ziels den Einsatz von Solo-Selbständigen auf der betrieblichen Ebene eindämmen als auch diese als Mitglieder rekrutieren, damit die Gewerkschaft kurzfristig handlungsfähig wird. In unseren Betriebsfallstudien wird deutlich, dass die Betriebsräte durch diese doppelte Anforderung tendenziell überfordert werden:

„Wir [die Betriebsräte, d. V.] haben aber immer die Erfahrung gemacht, dass die Honorarkräfte von unserer Seite her schwer anzusprechen waren, und man war ja auch in einem gewissen Widerspruch zu ihnen, weil man die Personen zwar, aber ihren Status nicht wollte“ (Interview Betriebsrat).

Die aus der Art der strategischen Reaktion auf die Veränderungen in der Einflusslogik erwachsenden Probleme in der Mitgliedschaftslogik werden damit faktisch auf die betriebliche Ebene verlagert. Angesichts der Segmentierung der Belegschaften in eine zahlenmäßig kleine Minderheit fest angestellter Stammkräfte und eine große Anzahl freier Honorarkräfte verstehen sich die personell schlecht ausgestatteten Betriebsräte fast zwangsläufig als Repräsentanten der Stammkräfte. Nicht nur, dass sie für die Solo-Selbständigen formal gar nicht zuständig sind, auch die geringe Betriebsbindung der Solo-Selbständigen, die häufig bei verschiedenen Bildungsträgern tätig und in den Betrieben nur während ihrer Kurse präsent sind, erschwert die Betriebsratsarbeit erheblich. Selbst gewerkschaftlich organisierte Betriebsräte tun sich unter diesen Bedingungen schwer, die Interessen der Solo-Selbständigen zu vertreten und sie als Gewerkschaftsmitglieder zu gewinnen.

Kurzfristig hat die gewerkschaftliche Anpassung des Strategiemix in der Erwachsenenbildung keinen Erfolg gebracht. Der Organisationsgrad der Gewerkschaften ist unter den Beschäftigten in der Weiterbildung insgesamt, aber auch unter den Solo-Selbständigen, weiterhin gering. Zwar ist es der GEW und Ver.di im Frühjahr 2007 gelungen, mit den großen Trägern einen Branchentarifvertrag zu schließen, dieser enthält jedoch die Klausel, dass er nur in Kraft tritt, wenn er vom Bundesarbeitsministerium für allgemeinverbindlich erklärt wird. Da der Tarifvertrag jedoch die „arbeitnehmerähnlichen“ selbständigen Dozenten explizit ausschließt, bleibt er, selbst wenn er in Kraft treten sollte, ohne große Wirkung auf die Arbeits- und Entgeltbedingungen der Solo-Selbständigen in der Erwachsenenbildung. Das Ausbleiben kurzfristiger Erfolge hat unter den Bedingungen der *Finanzkrise* fatale Folgen: Die DGB-Gewerkschaften haben in den letzten Jahren ihre Bemühungen für Solo-Selbständige in der Weiterbildung wieder reduziert. Lediglich das Beratungssystem ‚Mediafon‘ gilt als Erfolg und wird weitergeführt.

5. Leiharbeit

Die Bedingungen des Verleihs und des Einsatzes von Leiharbeitern werden in Deutschland im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) geregelt. Charakteristisch für Leiharbeit als Beschäftigungsverhältnis ist das „Dreiecksverhältnis“ zwischen Leiharbeitern als Beschäftigten, dem Entleihbetrieb als Einsatzort und der Leiharbeitsfirma als Arbeitgeber (Bode et al.

1994). In der ursprünglichen Form des AÜG von 1972 wurde der betriebliche Einsatz von Leiharbeit stark reguliert. Das Synchronisationsverbot, das Wiedereinstellungsverbot, die Begrenzung der Überlassungsdauer und das Befristungsverbot sollten gewährleisten, dass mit dem Verleih von Arbeitskraft keine Profite erwirtschaftet werden konnten. Als Folge blieb die Leiharbeitsquote – der Anteil der Leiharbeiter an der Gesamtbeschäftigung – bis 1995 mit 0,5 Prozent gering. Im Laufe der 1990er Jahre wurden die Beschränkungen im AÜG jedoch schrittweise dereguliert, bis im Zusammenhang mit der Hartz-Kommission und dem anschließenden Gesetzgebungsprozess Leiharbeit auch in Deutschland zu einem akzeptierten betrieblichen Flexibilisierungsinstrument wurde. Seit 2004 sind fast alle Beschränkungen weggefallen, vor allem unterliegt der Einsatz eines Leiharbeiters im Entleihbetrieb keiner zeitlichen Begrenzung mehr.

In der Folge kam es zu einer erheblichen Ausweitung von Leiharbeit. Nachdem die Leiharbeitsquote bis 2004 bereits auf 1,5 Prozent angestiegen war (Jahn/Wolf 2005: 2), stieg die Zahl der im Jahresdurchschnitt eingesetzten Leiharbeiter in den nächsten zwei Jahren noch einmal von 400.000 auf 600.000 (vgl. *Die Zeit* vom 26.4.2007). Für den Entleihbetrieb sind Leiharbeiter mit einer hohen kurzfristigen numerischen Flexibilität verbunden. Zudem bietet Leiharbeit vor allem in Hochlohnbranchen wie der Elektroindustrie erhebliche Einsparpotenziale. Leiharbeiter verdienen trotz des im AÜG verankerten Gleichstellungsgebots erheblich weniger als die fest angestellten Stammkräfte (Promberger 2006: 267).

Das Dreiecksverhältnis der Leiharbeit beeinflusst auch die Funktionsfähigkeit der gewerkschaftlichen Betriebsratsstrategie. Formal sind für Leiharbeiter sowohl die Betriebsräte in den Entleihbetrieben als auch jene in den Verleihfirmen zuständig. Da der größte Teil der Leiharbeiter immer noch im verarbeitenden Gewerbe eingesetzt wird, ist vor allem die IG Metall in ihren Organisationsbereichen mit dem Einsatz von Leiharbeit konfrontiert. Für die Leiharbeitsfirmen ist seit 2001 Ver.di zuständig, bis dahin konkurrierten die Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV) und die Deutsche Angestelltengewerkschaft (DAG) in diesem Bereich um Mitglieder.

Die Anfänge – Normalisierungsversuche durch ein Verbot von Leiharbeit

Seit den Anfängen der Arbeitnehmerüberlassung in den 1960er Jahren war die Position der DGB-Gewerkschaften zur Leiharbeit eindeutig: Leiharbeit

stellte – so der Titel einer Publikation der IG Metall – eine Form „modernen Sklavenhandels“ dar. Die Grundkonstruktion als Dreiecksverhältnis machte es aus Sicht der deutschen Gewerkschaften unmöglich, Leiharbeit im Sinne des Normalarbeitsverhältnisses zu institutionalisieren, so dass ein Verbot die einzige Lösung zu sein schien. Die dominante gewerkschaftliche Problemwahrnehmung findet ihren deutlichsten Ausdruck im Grundsatzprogramm des DGB von 1981:

„Die Persönlichkeit des Arbeitnehmers und seine Menschenwürde sind auch am Arbeitsplatz zu achten. Seine Arbeitskraft darf nicht als Ware gewertet werden. Leiharbeit ist zu verbieten. (DGB 1981).

Zwar konnte der DGB seine Verbotsforderung politisch nicht durchsetzen, aber in der bereits angesprochenen strikten Regulierung des Einsatzes von Leiharbeit im AÜG von 1972 drückt sich zumindest ein partieller Erfolg der Gewerkschaften aus. Um keinen Beitrag zur gesellschaftlichen Aufwertung des Beschäftigungsverhältnisses zu leisten, lehnten die DGB-Gewerkschaften die Mitwirkung an einer politischen Gestaltung des Einsatzes von Leiharbeit ab. Allerdings war diese Position innergewerkschaftlich nicht unumstritten. In der HBV versuchten Betriebsräte von Leiharbeitsfirmen, ihre eigene Organisation zu einer tariflichen Regulierung der Leiharbeit zu bewegen. Aufgrund des übergeordneten Ziels des Verbots war eine solche Position in den innergewerkschaftlichen Willensbildungsprozessen jedoch nicht durchsetzbar (Bode et al. 1994: 370ff.). Ähnliches gilt für die IG Metall: Noch 1989 beschloss die Gewerkschaft, grundsätzlich keine Tarifverträge mit Leiharbeitsfirmen abzuschließen. Einzig die DAG zeigte sich der tarifvertraglichen Regelung der Arbeitsbedingungen in der Leiharbeit offen. Bereits in den 1970er Jahren schloss die Gewerkschaft einen Tarifvertrag für die Angestellten der Verleihfirmen ab. Ein Tarifvertrag für die Leiharbeiter, den die Gewerkschaft in den 1980er Jahren aushandelte, wurde jedoch nach kurzer Zeit wieder aufgehoben. Die Hoffnungen auf eine Allgemeinverbindlichkeitserklärung hatten sich nicht erfüllt (Int. DAG).

Bis weit in die 1990er Jahre hinein stellte das Wachstum von Leiharbeit keine wirkliche Herausforderung für die Gewerkschaften dar. Noch 1985 waren im Jahresdurchschnitt nicht einmal 50.000 Menschen als Leiharbeiter beschäftigt. Leiharbeit war rückblickend „zu der Zeit nicht so eine Bedrohung“ (Int. IG Metall). Um ihre Ziele zu erreichen, verfolgten sie vor allem *politische Strategien*, die von ihrer politischen Legitimität als Machtressource abhängig waren. Auf Mitglieder unter den Leih-

arbeitern waren die Gewerkschaften hingegen nicht angewiesen. Da es den DGB-Gewerkschaften jedoch nicht gelang, ihre Verbotsforderung durchzusetzen, versuchte allen voran die IG Metall die Betriebsräte in den Entleihbetrieben für eine Begrenzung des Einsatzes von Leiharbeit auf betrieblicher Ebene zu mobilisieren. Allerdings erwies sich diese Strategie als zweischneidiges Schwert, da diese dem Einsatz von Leiharbeitern häufig zustimmten, um im Rahmen betriebspolitischer Kompromisse „die Arbeitsbedingungen für die Stammbeschaftungen zu erhalten“ (Int. IG Metall).

Letztendlich blieben die Auswirkungen des Wachstums der Leiharbeit auf die Mitgliedschaftslogik der Gewerkschaften beschränkt. Leiharbeit gehörte zwar zu den „weißen Flecken“ auf der gewerkschaftlichen Landkarte, aber noch blieb die Bedeutung dieser Art von Beschäftigungsverhältnissen eher gering. Auf die Einflusslogik der Gewerkschaften hatte das schrittweise Wachstum vorerst keine Auswirkungen.

Leiharbeiter als Machtressource – Branchentarifverträge als strategische Antwort auf die politische Deregulierung

In den 1990er Jahren änderte sich die Situation. Auch aufgrund der externen gewerkschaftlichen Legitimitätskrise gelang es den DGB-Gewerkschaften immer weniger, die Deregulierung des AÜG aufzuhalten. Bis Mitte der 1990er Jahre stieg die Anzahl der im Jahresdurchschnitt eingesetzten Leiharbeiter auf 200.000 an. Der DGB und seine Teilgewerkschaften sahen sich gezwungen, schrittweise von der Verbotsforderung abzurücken – ohne jedoch ihre grundlegende Ablehnung profitorientierter Leiharbeit aufzugeben. Die Verbotsforderung wurde erst 1996 aus dem DGB-Grundsatzprogramm gestrichen, und auch der tarifpolitischen Regulierung der Leiharbeit öffnete sich der DGB nicht vor 1998 (DGB 1998: 105). Trotz der programmatischen Öffnung für eine tarifpolitische Regulierung hatte die Beschränkung von Leiharbeit und die Umwandlung in reguläre Beschäftigungsverhältnisse strategische Priorität. Allenfalls vermittlungs- und nicht profitorientierte Leiharbeit wurde von den DGB-Gewerkschaften akzeptiert (Vanselow/Weinkopf 2000).

Die Reform des AÜG 2002 markierte eine Zäsur für die gewerkschaftliche Organisationsarbeit in der Leiharbeit. *Zum einen* beinhaltet die Reform nicht nur eine weitgehende Deregulierung des betrieblichen Einsatzes, sondern schrieb auch ein Gleichstellungsgebot fest, das vom Gesetzgeber un-

ter Tarifvorbehalt (§ 9 AÜG) gestellt wurde. Dadurch hatten die Arbeitgeber ein explizites Interesse am Abschluss eines leiharbeitspezifischen Tarifvertrags, denn nur so konnte das gesetzliche Gleichstellungsgebot in der Praxis unterlaufen werden. Allerdings wurde diese institutionelle Organisationshilfe von der Konkurrenz zwischen den DGB-Gewerkschaften und dem Christlichen Gewerkschaftsbund (CGB) beeinträchtigt. Der CGB schloss mit einem regionalen Arbeitgeberverband einen Tarifvertrag zu schlechteren Konditionen, so dass auch die DGB-Tarifgemeinschaft zu Zugeständnissen gezwungen war. Dadurch zementierte entgegen der ursprünglichen Zielsetzung auch der nur wenige Monate nach Inkrafttreten der Reform geschlossene DGB-Branchentarifvertrag den Lohnabstand zwischen Stammebelegschaften und Leiharbeitern (Promberger 2005: 197f.). Ohne signifikante Mitgliederbasis unter den Leiharbeitern blieb die Durchsetzungsfähigkeit der DGB-Tarifgemeinschaft gering. *Zum anderen* löste die Reform ein beispielloses Wachstum der Branche aus. Innerhalb weniger Jahre stieg die Zahl der im Jahresdurchschnitt eingesetzten Leiharbeiter auf 600.000 (Stand 2006). Vor allem in den Organisationsbereichen der IG Metall stieg die Präsenz von Leiharbeitern massiv an.

Faktisch zwang die AÜG-Reform 2003 die DGB-Gewerkschaften, allen voran die IG Metall, sich tarifpolitisch mit dem Thema Leiharbeit auseinanderzusetzen. Innerhalb kürzester Zeit mussten die entsprechenden Strukturen aufgebaut und Zuständigkeiten festgelegt werden. Die veränderten externen Handlungsbedingungen zwangen die Gewerkschaften zur Korrektur ihrer Problemwahrnehmung:

„Wir akzeptieren Leiharbeit in einer bestimmten Form, nämlich als Flexibilisierungspotenzial für die Betriebe, aber wir wollen verhindern, dass Stammebelegschaften durch Leiharbeit ausgetauscht werden. Deshalb sollen sich die Tarifverträge Leiharbeit möglichst den Bedingungen der Stammebelegschaft annähern“ (Int. IG Metall).

In der Folge intensivierten die Gewerkschaften ihre Anstrengungen, Leiharbeiter als Mitglieder zu werben (Wassermann/Rudolph 2004: 173f.). Um mittel- und langfristig in der Leiharbeitsbranche und damit auch in den Entleihbetrieben handlungsfähig zu werden, sind die betroffenen Gewerkschaften darauf angewiesen, Leiharbeiter gewerkschaftlich zu organisieren. Die IG Metall ging in ihrem Organisationsbereich voran und versuchte vor allem die Betriebsräte in den Entleihbetrieben für diese Aufgabe zu gewinnen. Aber auch die Betriebsräte in den Leiharbeitsfirmen wurden stärker eingebunden:

Ver.di richtete im Fachbereich 13 *Besondere Dienstleistungen* eine Fachgruppe Leiharbeit ein und etablierte mit den Mitteln des Innovationsfonds ein Projekt zum Aufbau gewerkschaftlicher und betriebsrätlicher Strukturen in den Verleihunternehmen.

„Strategisches Dilemma“ in der Leiharbeit: Überforderung der Betriebsräte in den Entleihbetrieben

Zwar passten die Gewerkschaften ihre Durchsetzungsstrategien der veränderten Einflusslogik an, aber vom langfristigen Ziel der Eindämmung von Leiharbeit sind sie nicht abgerückt. Auch im Fall der Leiharbeit hat diese Strategie die Gewerkschaften in ein strategisches Dilemma geführt: Leiharbeiter wurden angesichts der politisch angestoßenen Veränderungen in der Einflusslogik als Machtresourcen entdeckt, ihre spezifischen Interessen als Leiharbeiter wurden in den gewerkschaftlichen Willensbildungsprozess jedoch nicht einbezogen.

Dieses Dilemmas führt zu einer Überforderung der Betriebsräte – sowohl in den Entleihbetrieben als auch in den Verleihfirmen. Die IG Metall mobilisierte die Betriebsräte in den Entleihbetrieben, damit diese dem Einsatz von Leiharbeitern Grenzen setzen. Ein beliebtes Instrument waren – und sind noch heute – Betriebsvereinbarungen, die den Anteil der Leiharbeiter an der Gesamtbelegschaft beschränken (vgl. Zumbeck 2007). Zugleich sollten dieselben Betriebsräte auch die Leiharbeiter als Mitglieder für die Gewerkschaft rekrutieren. Ein Betriebsrat eines Einsatzbetriebs macht den Zwispalt deutlich:

„Wir sind ja eigentlich nur davon gelehrt gewesen, Leiharbeit hier zu verhindern. Die Realität hat uns aber überholt. ... Man muss jetzt versuchen, die zu organisieren, dass sie wenigstens als Arbeitnehmer für die Gewerkschaften nicht verloren gehen. Das muss sich aber erst noch entwickeln“ (Int. Betriebsrat).

Allerdings sieht es nur eine kleine Minderheit der organisierten Betriebsräte überhaupt als ihre Aufgabe an, Leiharbeiter als Gewerkschaftsmitglieder zu rekrutieren (Behrens 2005). Von der Mehrheit der Betriebsräte werden Leiharbeiter als „Flexibilitätspuffer“ für die Stammebelegschaften wahrgenommen (Promberger 2005). Angesichts des zunehmenden wirtschaftlichen Drucks, unter dem immer mehr Unternehmen stehen, und der häufig kurzen Einsatzzeit der Leiharbeiter im Betrieb ist es kaum überraschend, dass sich die Betriebsräte überwiegend als Interessenvertretungen der Stammebelegschaften wahrnehmen.

In den Verleihfirmen ist es vor allem Ver.di, die die Betriebsräte dafür zu mobilisieren versucht, Leiharbeiter gewerkschaftlich zu organisieren. Allerdings stehen die Betriebsräte vor einer ähnlich widersprüchlichen Situation wie ihre Kollegen in den Entleihbetrieben:

„Vielleicht verprügelt mich ja manch einer, die Zeitarbeit hier zu etablieren. Ich sag’s noch mal: Die [Gewerkschaften, d.V.] sollen mir dann erklären, was sie in den letzten 30 Jahren konstruktiv gemacht haben, um Zeitarbeit zu verhindern“ (Int. Betriebsrat).

Erschwert werden die Rekrutierungsbemühungen der Betriebsräte durch die kurzen Verweilzeiten der Leiharbeiter in den Verleihfirmen, wo sie sich nur punktuell zwischen zwei Einsätzen aufhalten und deswegen für die Betriebsräte kaum ansprechbar sind (Wassermann/Rudolph 2004).

Als Fazit muss festgehalten werden, dass es den deutschen Gewerkschaften kaum gelungen ist, in der Leiharbeitsbranche Fuß zu fassen. Noch immer ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad unter den Leiharbeitern gering. Als besonders problematisch erweist sich in diesem Zusammenhang, dass Ver.di aufgrund der *Finanzkrise* einige leiharbeits-spezifische Beratungsangebote wieder eingestellt hat. Seit Mitte 2007 wird vor allem in der IG Metall das Thema Leiharbeit wieder offensiver angegangen. In mehreren Bezirken wird gezielt versucht, Leiharbeiter gewerkschaftlich zu organisieren. Auslöser dieser „Wiederentdeckung“ sind Veränderungen in der Einflusslogik: Durch die zunehmende Intensivnutzung von Leiharbeit geraten immer häufiger auch die Arbeits- und Entgeltbedingungen der Stammebelegschaften unter Druck. Gestoppt werden kann diese Entwicklung mittelfristig allerdings nur, wenn es der Gewerkschaft gelingt, Leiharbeiter als Mitglieder zu gewinnen. Ob anders als in der Vergangenheit Leiharbeiter als vollwertige Mitglieder mit eigenen Interessen und Positionen in die gewerkschaftlichen Willensbildungsprozesse einbezogen werden, muss sich noch zeigen. Nur wenn dies geschieht, wären die aktuellen Kampagnen tatsächlich Ausdruck einer nachhaltigen strategischen Erneuerung.

6. Befristete Beschäftigung in externen Callcentern

Der Einsatz befristeter Beschäftigung wird im Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) reguliert. Arbeitgeber haben seit Mitte der 1980er Jahre die Möglichkeit, Beschäftigungsverhältnisse auch ohne Angabe sachlicher Gründe über die Dauer von 24

Monaten maximal dreimal zu befristen. Zwar beträgt der Anteil befristeter Beschäftigungsverhältnisse an der gesamten abhängigen Beschäftigung nur knapp über acht Prozent (Keller/Seifert 2006), in vielen Unternehmen – wie den hier untersuchten externen Callcentern – werden neue Mitarbeiter aber grundsätzlich nur noch befristet eingestellt. Befristete Beschäftigung bietet dem Arbeitgeber eine gewisse numerische Flexibilität.

Callcenter sind als Branche noch ein sehr junges Phänomen. Erst in den frühen 1990er Jahren begannen die damalige Bundespost und einige Großunternehmen eigene Organisationseinheiten einzurichten, um ihre Kundenkommunikation zu rationalisieren. Externe Callcenter, die als eigene Unternehmenseinheiten Aufträge für wechselnde Auftraggeber abwickeln, gewannen sogar erst Mitte der 1990er Jahre an Bedeutung. Ihre größten Auftraggeber stammten damals wie heute aus der Versandhandels- und der Telekommunikationsbranche. Heute arbeiten Schätzungen zufolge über 400.000 Menschen in der neuen Branche – Tendenz weiter steigend. Zwischen den internen Einheiten großer Unternehmen und den externen Callcentern herrscht ein harter Preiswettbewerb. Besonders letztere greifen aufgrund des hohen Flexibilitäts- und Kostendrucks häufig auf atypische Beschäftigungsverhältnisse wie befristete Beschäftigung, Arbeit auf Abruf, aber auch auf Leiharbeit zurück (Bittner et al. 2002, Holst et al. 2007).

Anders als die beiden anderen Fälle hat befristete Beschäftigung keine formalen Auswirkungen auf die Funktionsfähigkeit der Gewerkschaftsstrategien. Von den deutschen Gewerkschaften sah sich die Deutsche Postgewerkschaft (DPG) als erste in ihrem Organisationsbereich mit Callcentern konfrontiert, gefolgt von der HBV. Seit 2001 werden Callcenter je nach Branchenzugehörigkeit in den verschiedenen Fachbereichen von Ver.di betreut.

Die Anfänge in den 1990er Jahren – kompensatorische Normalisierung

Ziel der Gewerkschaften war es von Anfang an, die Beschäftigungsverhältnisse in den neuen Callcentern zu normalisieren. Trotz der hohen Flexibilitätsanforderungen der Arbeit sollten die Beschäftigten reguläre und dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse nach Vorbild des Normalarbeitsverhältnisses erhalten. Im Organisationsbereich der Bundespost lag in den Augen der DPG die größte Herausforderung für die gewerkschaftliche Interessenvertretung in der Einführung neuer Technologien. Es galt sicherzustellen, dass der Einsatz neuer Informationsver-

arbeits- und Telekommunikationstechnologien nicht zu Beeinträchtigungen der Beschäftigungsqualität führen würde (Int. DPG). Um dieses Ziel zu erreichen, wurden parallel zwei Strategien verfolgt. Durch politische Einflussnahme auf die Dienstweisungen innerhalb der Bundesbehörde war die DPG an der Gestaltung der technologischen Standards beteiligt. Zugleich mobilisierte sie die organisierten Personalräte, die Einhaltung der Regeln vor Ort zu kontrollieren. Das Outsourcing in externe Callcenter spielte zwar im Versandhandel – dem Organisationsbereich der HBV – eine größere Rolle als in der Telekommunikation, trotzdem reagierte auch die HBV kaum auf das Wachstum atypischer Beschäftigungsverhältnisse in diesen Betrieben. Trotz der Bemühungen einzelner Gewerkschaftssekretäre, die vor Ort besonders mit Auslagerungsprozessen konfrontiert waren, das Thema auf die gewerkschaftliche Agenda zu setzen, war „eine Intensivierung der Bemühungen nicht durchsetzbar“ (Int. HBV). Innerhalb der HBV wurde Outsourcing vornehmlich als Schutz der Stammbeschaften vor unliebsamen Wochenend- und Nachtschichten wahrgenommen (Holtgrewe/Kerst 2002: 195). Unter diesen Bedingungen war eine Umverteilung der im Zuge der Finanzkrise der HBV immer knapper werdenden Ressourcen zugunsten der Organisationsarbeit in den externen Callcentern innergewerkschaftlich nicht durchsetzbar.

Sowohl die HBV als auch die DPG verzichteten in der Anfangszeit der Callcenter-Branche auf gezielte Versuche, die Beschäftigten gewerkschaftlich zu organisieren. Die Callcenter gehörten zu den rasant wachsenden neuen Dienstleistungsbereichen, in denen die Gewerkschaften kaum Fuß fassen konnten. Allerdings hatte weder das Wachstum der internen Callcenter in der Bundespost noch jenes der externen Callcenter in der Versandhandelsbranche negative Auswirkungen auf die Einflusslogik der DPG respektive der HBV. Der DPG gelang es auch ohne Mitglieder in den internen Callcentern der Bundespost, die dortigen Beschäftigungsverhältnisse weitestgehend zu normalisieren. Und auch die HBV war in ihren Bemühungen, die Arbeitsbedingungen in den internen Callcentern der Versandhandelsunternehmen zu stabilisieren, ähnlich erfolgreich. Keine der beiden Gewerkschaften war auf Mitglieder unter den atypisch Beschäftigten in den externen Callcentern angewiesen, um ihre Ziele zu erreichen.

Normalisierungsversuche in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre – Branchentarifvertrag für externe Callcenter

In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre änderte sich die Situation jedoch rapide. Das gesamte Feld der Callcenter expandierte, allen voran die externen Callcenter. Motor der Entwicklung war der liberalisierte Telekommunikationssektor. Die DPG hatte nach vielen Jahren den Kampf gegen die Liberalisierung und die Privatisierung der Bundespost verloren. Auf dem neuen Markt etablierte sich eine ganze Reihe von neuen Unternehmen, die sich mit den Nachfolgeunternehmen der Bundespost einen intensiven Preiswettbewerb lieferten. Um Kunden zu binden, bauten die Unternehmen ihre Callcenter erheblich aus. Gerade die neuen Konkurrenzunternehmen griffen zudem häufig auf externe Callcenter zurück, um den zunehmenden Flexibilitäts- und Kostendruck zu externalisieren. Zeitversetzt folgte auch die Telekom diesem Beispiel und lagerte vor allem einfache Dienstleistungen wie die Telefon Auskunft aus. Auch aufgrund der externen Legitimitätskrise der Gewerkschaften waren die Betriebsräte der DPG immer weniger in der Lage, Outsourcing auf der betrieblichen Ebene zu begrenzen. Die Entwicklungen in der Versandhandelsbranche unterschieden sich nur unwesentlich von denen in der Telekommunikationsbranche. Die externen Callcenter waren in beiden Branchen sogar häufig dieselben Unternehmen. Diese gaben den zunehmenden Flexibilitäts- und Kostendruck wiederum an ihre Beschäftigten weiter: Zuerst mit freien Beschäftigungsverhältnissen, dann vor allem mit befristeten Beschäftigungsverhältnissen (Bittner et al. 2002).

In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre wirkte sich die Expansion der externen Callcenter und die zunehmende Zahl der in ihnen tätigen atypisch Beschäftigten auch auf die Einflusslogik der Gewerkschaften aus. Die Betriebsräte in den internen Callcentern standen dem zunehmenden Outsourcing immer hilfloser gegenüber. Die Drohung, zusätzliche Kapazitäten auszulagern, wurde von den Geschäftsführungen eingesetzt, um die Betriebsräte zu interessenpolitischen Zugeständnissen zu bewegen. Vermittelt über die gezielte Steuerung von Konkurrenzbeziehungen durch Benchmarking-Prozesse wirkten die schlechteren Arbeits- und Entgeltbedingungen in den externen Callcentern auf die Arbeits- und Entgeltbedingungen der bisher geschützten internen Callcenter zurück. Die Durchsetzungsfähigkeit der DPG in den Tarifverhandlungen nahm deutlich ab, da die Arbeitgeberseite die Arbeitskosten in den externen Callcentern zum

Maßstab der Lohnentwicklung in den Telekommunikationsunternehmen machte.

Die DPG etablierte als Reaktion auf diese Entwicklungen 1999 das Projekt *Call Center*. Vorrangiges Ziel des Projekts war der Abschluss eines Branchentarifvertrags für externe Callcenter, mit dem mittelfristig die Arbeits- und Entgeltbedingungen stabilisiert und langfristig die Konkurrenz zwischen externen und internen Callcentern eingedämmt werden sollte. Dass die veränderte Einflusslogik der Reorientierung zugrunde lag, wird an den Worten des Projektverantwortlichen der DPG deutlich:

„Mit Niedrigstpreisen, erkaufte durch gnadenloses Sozial- und Lohndumping, setzen sie den traditionellen Anbieter und damit die tarifvertraglich abgesicherten Arbeitsbedingungen unter Druck“ (Dürotin 1999: 13).

Dem mit erheblichen Ressourcen ausgestatteten Projekt der DPG gelang es zwar in den führenden externen Callcentern, Betriebsräte zu etablieren; entgegen den Erwartungen der Gewerkschaft rekrutierten die neu etablierten Betriebsräte jedoch kaum Mitglieder für die DPG. Eine spezifisch auf die atypisch Beschäftigten in den externen Callcentern und ihre Bedürfnisse zugeschnittene Organisationsstrategie verfolgte weder die DPG noch die HBV. Die Mitgliederrekrutierung überließen beide Gewerkschaften vollständig den Betriebsräten (Int. DPG). Ohne Mitglieder als Machtressource gelang es weder der DPG noch später Ver.di, einen Tarifvertrag mit den Arbeitgebern abzuschließen. Neben dem Branchentarifvertrag für externe Callcenter verfolgte das Organisationsprojekt ein zweites Ziel: Die DPG versuchte – in Kooperation mit anderen Gewerkschaften wie der HBV und der IG Medien – politische Entscheidungsträger dazu zu bewegen, bei der Vergabe von Subventionen für die Neuansiedlung externer Callcenter die Einhaltung von sozialen und arbeitsrechtlichen Mindeststandards zu beachten.

„Strategisches Dilemma“ in der Callcenter-Branche: Überforderung der intra-organisatorischen Solidarität

Zwar führte Ver.di nach dem Zusammenschluss 2001 die Politik der DPG und der HBV fort, aber die spezifische Art der Reaktion auf die Expansion atypischer Beschäftigungsverhältnisse hat die Gewerkschaft in ein strategisches Dilemma geführt. Im Grunde reagierten die Gewerkschaften auf die Veränderungen in ihrer Einflusslogik – ohne jedoch die komplementären Schritte in der Mitgliedschaftslogik nachzuvollziehen. Atypisch Beschäftigte in externen Callcentern wurden vornehmlich als Machtressource entdeckt, in den gewerkschafts-

internen Willensbildungsprozess sind sie bis heute kaum eingebunden.

Anders als in den beiden anderen Fällen atypischer Beschäftigung resultiert das strategische Dilemma nicht in einer Überforderung der Betriebsräte, sondern in einer Überforderung der gewerkschaftlichen Organisation. Innerhalb der Fachbereichsstrukturen von Ver.di wird ein erhebliches Defizit an Interessenaggregation deutlich. Interne Callcenter werden in dem für das Mutterunternehmen zuständigen Fachbereich betreut, isoliert von den externen Callcentern, für die der Fachbereich ‚Besondere Dienstleistungen‘ zuständig ist. Bis heute ist es der Gewerkschaft nicht gelungen, die verschiedenen Interessen der Beschäftigten erfolgreich zu bündeln. Auf der einen Seite versuchen die einflussreichen und beitragsmächtigen Organisationsbereiche wie Telekommunikation und Finanzdienstleistungen, Outsourcing zu externen Callcentern einzudämmen, auf der anderen Seite verfolgt der Fachbereich ‚Besondere Dienstleistungen‘ das Ziel, einen Branchentarifvertrag für diese Branche abzuschließen. In den externen Callcentern wird Ver.di deswegen nicht selten als Interessenvertretung der Telekom gesehen – und damit als Interessenvertretung des Unternehmens, mit dessen Callcentern das eigene Unternehmen konkurriert. An der Aussage eines Betriebsrats eines externen Callcenters wird das Repräsentationsproblem der Gewerkschaften deutlich:

„Und wo sind wir bei Ver.di aufgegangen? Im Fachbereich Besondere Dienstleistungen. Da sind die Bestatter, Prostituierten und ich weiß gar nicht wer sonst noch alles drin. Das muss, glaube ich, dringend mal anders aufgestellt werden. ...[Die Gewerkschaftssekretärin, d. V.] habe ich gefragt, ob sie denn schon mal ein Callcenter gesehen hätte. ... Dann hab ich ihr gesagt: ‚Da machen wir jetzt erstmal einen kleinen Gang, damit wir beide auch überhaupt wissen, worüber wir hier reden, wenn wir dann diskutieren.‘ Bestimmte Dinge kann man einfach nicht vergleichen“ (Int. Betriebsrat).

Zwischen den Fachbereichen sind Konflikte über knappe Ressourcen und die strategische Ausrichtung an der Tagesordnung. Eine organisationsinterne Umverteilung von Ressourcen findet kaum statt. Aufgrund der *Finanzkrise* der Gewerkschaften wirkt sich die geringe intra-organisatorische Solidarität besonders hart auf die Organisationsarbeit in den externen Callcentern aus. Das von der DPG gestartete und von Ver.di zunächst weitergeführte Organisationsprojekt wurde 2003 eingestellt, um die laufenden Personal- und Verwaltungskosten der Gewerkschaft zu decken. Damit ist der Fachbereich zur Finanzierung seiner Aktivitäten allein auf die Beiträge seiner Mitglieder angewiesen. Aufgrund

der sehr geringen Mitgliederzahlen in den externen Callcentern ist der finanzielle Spielraum jedoch gering. Die gewerkschaftliche Arbeit beschränkt sich hier größtenteils auf die Betreuung und rechtliche Beratung einzelner Mitglieder:

„Die externen Callcenter sind im Prinzip wie die Zeitarbeit, man könnte dort viel machen, es kommen immer mehr Leute zum Einsatz; aber erstens haben wir da keine Tarifverträge, bis auf einen, und zweitens würden wir als Fachbereich 13 den Kraftakt gar nicht vollziehen können, eine flächendeckende Betreuung abzusichern“ (Int. Ver.di).

Im Grunde muss der Versuch, durch die Organisation externer Callcenter mittel- und langfristig die Bedingungen der eigenen Handlungsfähigkeit zu transformieren, als gescheitert betrachtet werden. Am Beispiel der Restrukturierungsoffensiven der Telekom im Frühsommer 2007 und des anschließenden Streiks wird deutlich, dass es weder gelingt die Arbeits- und Entgeltbedingungen in den internen Callcentern zu stabilisieren, noch nachhaltige Verbesserungen in den externen Callcentern zu erreichen. Angesichts der Drohung der Telekom, die internen Callcenter der T-Com an externe Dienstleistungsunternehmen zu verkaufen, sah sich die Gewerkschaft zu weit reichenden Zugeständnissen gezwungen.

5. Schlussfolgerungen: Gewerkschaften im „strategischen Dilemma“

Trotz der angesprochenen strukturellen Unterschiede zwischen den drei Fällen Solo-Selbständigkeit in der Erwachsenenbildung, Leiharbeit, und befristete Beschäftigung in externen Callcentern haben unsere Untersuchungen erstaunliche Parallelen zu Tage gefördert: In allen drei Fällen ist ein ähnliches Reaktionsmuster der Gewerkschaften erkennbar, das die gewerkschaftlichen Bemühungen in ein strategisches Dilemma führt, mit dem wiederum eine spezifische Überforderung der kollektiven Interessenvertretung einhergeht.

In allen drei Fällen trägt die externe *Legitimitätskrise* der Gewerkschaften dazu bei, dass deren Fähigkeiten abnehmen, mit den etablierten Strategien das Normalarbeitsverhältnis zu stabilisieren und atypische Beschäftigungsverhältnisse einzudämmen. Externe Umbrüche in ihrer Einflusslogik – veränderte Unternehmensstrategien und politische Reformen – zwingen die Gewerkschaften, ihre Durchsetzungsstrategien anzupassen: In der Weiterbildung und der Leiharbeit erschöpfen sich die politischen Strategien, während im Fall der Callcenter

die Betriebsratsstrategien ihre Durchsetzungsfähigkeit verlieren. In allen drei Fällen versuchen die Gewerkschaften ihre nachlassende Durchsetzungsfähigkeit mit einem Rückgriff auf Tarifvertragsstrategien zu kompensieren – ohne jedoch das grundlegende Ziel einer Eindämmung der atypischen Beschäftigungsverhältnisse aus den Augen zu verlieren. In der Erwachsenenbildung wollen die Gewerkschaften den Anteil freier Honorarkräfte beschränken, das Gleiche gilt für den Einsatz von Leiharbeitern. Und im Bereich der Callcenter versuchen die einflussreichen Fachbereiche innerhalb von Ver.di, Outsourcing zu den externen Callcentern einzuschränken.

Durch die externe *Legitimitätskrise* der Gewerkschaften haben sich zudem die Machtressourcen verschoben, von denen die gewerkschaftliche Durchsetzungsfähigkeit abhängig ist. War der Erfolg der Gewerkschaftsstrategien in der Vergangenheit zumindest partiell von der politischen Legitimität der Organisationen – der Akzeptanz als wichtiger und gleichberechtigter „Sozialpartner“ bei der kollektiven Regulierung von Lohnarbeit auf Seiten der Arbeitgeber und der Politik – abhängig, so sind die Mitglieder und vor allem deren Mobilisierbarkeit inzwischen zur zentralen Machtressource der Gewerkschaften geworden. In allen drei Fällen sind die Gewerkschaften heute auf Mitglieder unter den atypisch Beschäftigten angewiesen, um ihre Tarifvertragsstrategien erfolgreich verfolgen zu können. Die Fähigkeit, einen Branchentarifvertrag für externe Callcenter abzuschließen, ist von der Mitgliederbasis unter den überwiegend atypisch Beschäftigten in diesen Unternehmen abhängig. Ohne Mitglieder unter den Leiharbeitern wird auch in Zukunft kein Tarifvertrag geschlossen werden können, der das Gleichstellungsprinzip nicht unterläuft. Und in der Erwachsenenbildung wird der geschlossene Branchentarifvertrag ohne Mitglieder unter den Solo-Selbständigen weder in Kraft treten noch auf die selbständigen Dozenten ausgedehnt werden.

Die spezifische Art der strategischen Reaktion auf das Wachstum atypischer Beschäftigungsverhältnisse und ihre externe Legitimitätskrise haben die Gewerkschaften in allen drei Fällen in ein strategisches Dilemma geführt. Die Gewerkschaften haben in dem Sinne mit der „kleinstmöglichen“ Anpassung an ihre veränderte Einflusslogik reagiert, als sie nur ihre Durchsetzungsstrategien angepasst, aber die komplementären Veränderungen in der Mitgliedschaftslogik nicht nachvollzogen haben. Zwischen den langfristigen Zielen und den Strategien, mit denen die Gewerkschaften ihre Interessen durchsetzen

wollen, besteht deswegen ein inhärentes Spannungsverhältnis. Um ihre Interessen durchzusetzen, sind die Gewerkschaften auf Mitglieder unter den atypisch Beschäftigten angewiesen; deren Interessen werden im gewerkschaftsinternen Willensbildungsprozess bisher jedoch kaum berücksichtigt. In allen drei Fällen war unter den Bedingungen knapper Ressourcen eine Hinwendung zu den atypisch Beschäftigten innergewerkschaftlich erst durchsetzbar, als ihre Zunahme Rückwirkungen auf die gewerkschaftliche Einflusslogik hatte und sie in den jeweiligen Organisationsbereichen zu relevanten Machtressourcen wurden. Im Ergebnis mobilisieren die deutschen Gewerkschaften die atypisch Beschäftigten überwiegend mit dem Ziel, deren Beschäftigungsverhältnisse abzuschaffen oder zumindest zahlenmäßig einzuschränken. Dagegen werden die kurzfristigen Interessen dieser Beschäftigtengruppen bislang nur unzureichend in die gewerkschaftlichen Willensbildungsprozesse einbezogen.

In jedem der drei Fälle hat das Defizit an innergewerkschaftlicher Interessenaggregation dort zu einer Überforderung der kollektiven Interessenvertretung geführt, wo die potentiell gegensätzlichen Interessen der verschiedenen Beschäftigtengruppen vermittelt werden müssen. Im Falle der Leiharbeit ist das Resultat eine Überforderung der Betriebsräte in den Entleihfirmen – und mit Abstrichen auch in den Verleihfirmen –, die sich mit den widersprüchlichen Aufgaben konfrontiert sehen, Leiharbeiter zu rekrutieren und gleichzeitig den betrieblichen Einsatz von Leiharbeit einzuschränken. In der Erwachsenenbildung ist die Situation vergleichbar: Die unzureichende Interessenaggregation führt zu einer Überforderung der Betriebsräte in den Bildungseinrichtungen, die den Einsatz freier Honorarkräfte einschränken und zugleich Solo-Selbständige als Mitglieder rekrutieren sollen. Im Fall der Callcenter tritt die Überforderung hingegen in der Multibranchenorganisation von Ver.di auf. Während Fachbereiche wie die Telekommunikation oder die Finanzdienstleistungen die Eindämmung von Outsourcing verfolgen, versucht der Fachbereich ‚Besondere Dienstleistungen‘ durch einen Tarifvertrag, die Arbeit in externen Callcentern aufzuwerten.

Unsere Fallstudien zeigen, dass für die deutschen Gewerkschaften viel auf dem Spiel steht, wenn es ihnen in absehbarer Zukunft nicht gelingt, die Interessen der fest angestellten Stammkräfte und der zahlenmäßig wachsenden atypisch Beschäftigten zu vermitteln. In allen drei Fällen fühlt sich ein immer größerer Teil der Beschäftigten nicht oder nur unzureichend von den Gewerkschaften repräsentiert. Sollten sich die Repräsentationsprobleme versteti-

gen, dann droht auch der von den Gewerkschaften selbst vertretene umfassende Repräsentationsanspruch an Glaubwürdigkeit zu verlieren. Unsere Fallstudien zeigen allerdings auch, wie schwer eine strategische Neuorientierung unter den Bedingungen der dreifachen Krise ist. Die externe *Legitimitätskrise* und die *Mitgliederkrise* verstärken sich wechselseitig. In allen drei Fällen führt die externe Legitimitätskrise dazu, dass die Mitgliederkrise voll auf die strategische Handlungsfähigkeit der Gewerkschaften durchschlägt. Zu nachhaltigem strategischem Handeln sind die deutschen Gewerkschaften unter diesen Bedingungen nur noch in den Unternehmen und Branchen fähig, in denen sie über eine ausreichende Mitgliederbasis verfügen. Zudem haben unsere Fallstudien gezeigt, wie die *Finanzkrise* kurzfristige Organisationserfolge zum Maßstab strategischer Experimente macht, wodurch die Möglichkeiten einer Neuorientierung weiter eingeschränkt werden.

Literatur

- Bayer, M., 2002: Bundesgesetzinitiative zur Weiterbildung – Anstöße und Verlauf. S. 164–186 in: P. Faulstich (Hrsg.), *Lernzeiten. Für ein Recht auf Weiterbildung. Eine Initiative von GEW, IG Metall und Ver.di*. Hamburg: VSA.
- Behrens, M., 2005: Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern. *WSI Mitteilungen* 58: 329–338.
- Behners, M. / Hamann, K., 2003: Gewerkschaftskrise ohne Ende? – Ansätze und Dimensionen der Revitalisierung. *WSI-Mitteilungen* 56: 518–521.
- Bittner, S. / Schietinger, M. / Schroth, J. / Weinkopf, C., 2002: Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven: eine Literaturanalyse. Gelsenkirchen: IAT.
- Bode, I. / Brose, H.-G. / Voswinkel, S., 1994: Die Regulierung der Deregulierung. Zeitarbeit und Verbändestrategien in Frankreich und Deutschland. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Brinkmann, U. / Dörre, K. / Röbenack, S., 2006: *Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse*. Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.
- Brinkmann, U. / Choi, H.-L. / Detje, R. / Dörre, K. / Holst, H. / Karakayali, S., 2008: *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung?* Wiesbaden: VS.
- Bsirské, F., 2001: *Grundsatzrede auf dem Ver.di Gründungskongress*. Protokoll.
- Chun, J.J., 2005: *Public Dramas and the Politics of Justice. Comparison of Janitors' Union Struggles in South Korea and the United States*. *Work and Occupations* 32: 486–503.
- DGB, 1981: *Grundsatzprogramm des Deutschen Gewerkschaftsbundes*. Düsseldorf: DGB-Bundesvorstand.

- DGB, 1998: Novellierungsvorschläge des DGB zum Betriebsverfassungsgesetz 1972. Düsseldorf.
- DGB, 1999: Einblick 10/99. Düsseldorf: DGB.
- Dörre, K. / Kraemer, K. / Speidel, F., 2004: Prekäre Arbeit. *Das Argument* 256: 378–397.
- Dribbusch, H., 2003: Gewerkschaftliche Mitgliederengewinnung im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel. Berlin: edition sigma.
- Dürotin, O., 1999: Call Center in der Telekommunikationsbranche. Arbeitsbedingungen im Schraubstock. *Gewerkschaftliche Praxis* 1–2: 13–14.
- Ebbinghaus, B., 2002: Dinosaurier der Dienstleistungsgesellschaft? Die Mitgliederentwicklung deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich. MPIfG Working Paper 02/3, Köln: MPIfG.
- Elbing, S. / Voelzkow, H., 2006: Marktconstitution und Regulierung der unabhängigen Film- und Fernsehproduktion. *Industrielle Beziehungen* 13: 314–339.
- Ellguth, P., 2006: Betriebe ohne Betriebsrat. Verbreitung, Entwicklung und Charakteristika – unter Berücksichtigung betriebsspezifischer Formen der Mitarbeitervertretung. S. 43–80 in: I. Artus / S. Böhm / S. Lücking / R. Trinczek (Hrsg.), *Betriebe ohne Betriebsrat: informelle Interessenvertretung in Unternehmen*, Frankfurt a.M.: Campus.
- Frege, C., 2000: Gewerkschaftsreformen in den USA: Eine kritische Analyse des ‚Organisierungsmodells‘. *Industrielle Beziehungen* 7: 260–280.
- Frege, C. / Kelly, J., 2004: *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford: University Press.
- Frege, C. / Heery, E. / Turner, L., 2005: The New Solidarity? Trade Union Coalition-Building in Five Countries. S. 137–158 in: C. Frege / J. Kelly (Hrsg.), *Varieties of Unionism*. Oxford: University Press.
- GEW, 2003: *Selbstständig – aber sicher! Soziale Sicherung von Dozentinnen und Dozenten in der Weiterbildung*. Frankfurt: GEW.
- Hassel, A., 2006: *Zwischen Politik und Arbeitsmarkt. Zum Wandel gewerkschaftlicher Eliten in Deutschland*. S. 199–220 in: H. Münkler / G. Straßenberger / M. Bohlender (Hrsg.), *Deutschlands Eliten im Wandel*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Holst, H., 2008: The Political Economy of Trade Union Strategies in Austria and Germany: The Case of Call Centres. *European Journal of Industrial* 14: 27–47.
- Holst, H. / Mayer, K. / Feigl-Heihs, M., 2007: Gewerkschaften und Atypische Beschäftigung in externen Callcentern – Segmentierte Organisationsarbeit und Überforderung der Betriebsräte. S. 153–230 in: S. Pernicka / A. Aust (Hrsg.), *Die Unorganisierten gewinnen*. Berlin: edition sigma.
- Holtgrewe, U. / Kerst, C., 2002: Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität. *Industrielle Beziehungen* 9: 186–208.
- Holtgrewe, U., 2005: Call Centres in Germany – Preliminary Findings from the Global Call Centre Project – Germany. Universität Duisburg Essen
- Jahn, E. / Wolf, K., 2005: Entwicklung der Leiharbeit und regionale Disparitäten. IAB Kurzberichte 14/2005. IAB: Nürnberg.
- Keller, B. / Seifert, B., 2006: Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. *WSI-Mitteilungen* 59: 235 – 240.
- Keller, B., 2004: Multibranchengewerkschaft als Erfolgsmodell? Zusammenschlüsse als organisatorisches Novum. Hamburg: VSA.
- Kochan, T.A. / Katz, H.C. / McKersie, R.B., 1986: *The Transformation of American Industrial Relations*. New York: Basic Books.
- Mückenberger, U., 1985: Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft? *Zeitschrift für Sozialreform* 31: 415–434 und 457–475.
- Müller, H.-P. / Niedenhoff, H.-U. / Wilke, M., 2002: *Ver.di. Portrait und Positionen*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Müller-Jentsch, W., 1985: Trade Unions as Intermediary Organizations. *Economic and Industrial Democracy* 6: 3–33.
- Müller-Jentsch, W., 1997: *Soziologie der industriellen Beziehungen: eine Einführung*. Frankfurt: Campus.
- Müller-Jentsch, W., 2006: Kapitalismus ohne Gewerkschaften? *Blätter für Deutsche und Internationale Politik* 51: 1234–1243.
- Olbrich, J., 2001: *Geschichte der Erwachsenenbildung in Deutschland*, Opladen: Leske + Budrich.
- Pernicka, S., 2006: Arbeitsbeziehungen nach der rechtskonservativen Wende: Sozialpartnerschaft in der Krise? *Kurswechsel – Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen* 3: 84–87.
- Pernicka, S. / Aust, A. (Hrsg.), 2007: Die Unorganisierten gewinnen. Gewerkschaftliche Rekrutierung und Interessenvertretung atypisch Beschäftigter – ein deutsch-österreichischer Vergleich. Berlin: edition sigma.
- Promberger, M., 2005: Leiharbeit. Flexibilität- und Unsicherheitspotenziale in der betrieblichen Praxis. S. 193–204 in: M. Kronauer / G. Linne (Hrsg.), *Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität*. Berlin: edition sigma.
- Promberger, M. 2006: Leiharbeit – Flexibilität und Prekarität in der betrieblichen Praxis. *WSI-Mitteilungen* 59: 263–269.
- Rehberg, F. / Stöger, U., 2004: *Mediafon – Beratungs- und Kooperationsprojekt für Selbstständige im Medien- und Informationsbereich (Arbeitsorganisation)*. München: IMU-Institut.
- Sattler, H.-J., 2004: Vor dem Aus. Arbeitsamtgeförderte berufliche Weiterbildung, *Zeitschrift für Erwachsenenbildung* 10: 45–47.
- Schmidt, R. / Trinczek, R., 1999: Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. S.103–128 in: W. Müller-Jentsch (Hrsg.), *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, Mering: Hampp.
- Schmidt, R. / Röbenack, S. / Hinke, R., 2003: Prekarisierung des kollektiven Tarifsystems am Beispiel der ost-deutschen Metallindustrie. *Industrielle Beziehungen* 10: 220–249.
- Schmitter, P.C. / Streeck, W., 1999: *The Organization of*

- Business Interests. Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies. MPIfG Discussion Paper 99/1. Köln: MPIfG.
- Schulze Buschoff, K. / Schmidt, C., 2005, Die Status-Mobilität der Solo-Selbstständigen und ihre soziale Sicherung im europäischen Vergleich. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 38: 531–557.
- Silver, B., 2003: *Forces of Labor. Workers Movements and Globalization since 1870*. Cambridge: University Press.
- Streeck, W., 1979: Gewerkschaften als Mitgliederverbände. Probleme gewerkschaftlicher Mitgliederrekrutierung. S. 72–110 in: J. Bergmann (Hrsg.), *Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Streeck, W., 1981: Gewerkschaftliche Organisationsprobleme in der sozialstaatlichen Demokratie. Königstein: Athenäum.
- Streeck, W., 1992: *Social Institutions and Economic Performance: Studies of Industrial Relations in Advanced Industrialised Countries*. London: Sage.
- Streeck, W., 2005: *Nach dem Korporatismus: Neue Eliten, neue Konflikte*. MPIfG Discussion Paper 04/05. Köln: MPIfG.
- Turner, L. / Katz, H. / Hurd, R., 2001: *Rekindling the Movement: Labor's Quest for Relevance in the 21st Century*. Ithaca: Cornell University Press.
- Vanselow, A. / Weinkopf, C., 2000: Wiedereingliederung von Arbeitslosen durch sozialverträgliche Arbeitnehmerüberlassung – Ergebnisse der fachlichen Begleitforschung von START Zeitarbeit NRW. Düsseldorf: DGB.
- Visser, J., 2006: Union membership statistics in 24 countries. *Monthly Labour Review* 129: 38–49.
- Visser, J., 2007: Trade Union Decline and What Next. Is Germany a Special Case? *Industrielle Beziehungen* 14: 97–117.
- Voss, K. / Sherman, R., 2000: *Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement*. *American Journal of Sociology* 106: 303–329.
- Voswinkel, S. / Lücking, S. / Bode, I., 1996: *Im Schatten des Fordismus: Industrielle Beziehungen in der Bauwirtschaft und im Gastgewerbe Deutschlands und Frankreichs*. München: Hampp.
- Waddington, J. / Hoffmann, R., 2001: *Zwischen Kontinuität und Modernisierung: gewerkschaftliche Herausforderungen in Europa*. Münster: Dampfboot.
- Waddington, J. / Kahmann, M. / Hoffmann, J., 2005: *A comparison of the Trade Union Merger Process in Britain and Germany. Joining Forces?* London: Taylor & Francis Ltd.
- Wassermann, W. / Rudolph, W., 2004: *Betriebsräte nach der Reform. Eine empirische Untersuchung ausgewählter Effekte der Reform des Betriebsverfassungsgesetzes 2001 in der Praxis*. Münster: Dampfboot.
- Zumbeck, C., 2007: *Betriebs- und Dienstvereinbarungen zu prekären Arbeitsverhältnissen – Ergebnisse der Auswertung*. S. 110–123 in: F. Lorenz / G. Schneider (Hrsg.), *Ende der Normalarbeit?* Hamburg: VSA.

Autorenvorstellung: Hajo Holst, geb. 1971 in Grevenbroich. Studium der Politikwissenschaft und Volkswirtschaftslehre in Marburg und Oslo. Bis 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter in Osnabrück. Seit 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter in Jena.

Forschungsschwerpunkte: Industrielle Beziehungen im europäischen Vergleich, Arbeits- und Industriesoziologie, prekäre Beschäftigung.

Wichtigste Publikation: *The Political Economy of Trade Union Strategies in Austria and Germany: the Case of Call Centres*, in: *European Journal of Industrial Relations* 14(1), 2008, 27–47. Zuletzt: *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms* (mit U. Brinkmann / H.L. Choi / R. Detje / K. Dörre / S. Karakayali / C. Schmalstieg), Wiesbaden 2008.

Andreas Aust, geb. 1966 in Linz am Rhein. Studium und Promotion in Politikwissenschaft in Marburg, bis 2007 Mitarbeiter in verschiedenen sozial- und arbeitspolitischen Projekten. Seit 2007 Referent bei der Bundestagsfraktion DIE LINKE.

Forschungsschwerpunkte: Deutsche und international vergleichende Sozial- und Arbeitspolitik.

Wichtigste Publikation: *Konjunktur und Krise des Europäischen Sozialmodells. Ein Beitrag zur politischen Präexplantationsdiagnostik*, in: *Politische Vierteljahresschrift* 43 (2), 2002, 272–301 (mit S. Leitner und S. Lessenich). Zuletzt: *Die Unorganisierten gewinnen. Gewerkschaftliche Rekrutierung und Interessenvertretung atypischer Beschäftigter – ein deutsch-österreichischer Vergleich*. Berlin: Sigma (Hrsg. zusammen mit Susanne Pernicka).

Susanne Pernicka, geb. 1973 in Wien. Studium der Wirtschaftswissenschaften in Wien und Wolverhampton, Postgraduiertenstudium der Politikwissenschaft am IHS in Wien; seit 2002 Universitätsassistentin am Institut für Wirtschaftssoziologie der Universität Wien.

Forschungsschwerpunkte: Verbändeforschung und Industrielle Beziehungen im internationalen Vergleich, atypische Beschäftigung, Wissensarbeit

Wichtigste Publikation: *Organising Dependent Self-Employed Workers: Theoretical Considerations and Empirical Findings*, in: *European Journal of Industrial Relations*, 12(2), 2006, 123–140. Zuletzt: *Gewerkschaftliche Revitalisierung durch die Organisation Selbstständiger? Deutsche und österreichische Gewerkschaften im Vergleich*, 2007, in: *Industrielle Beziehungen* 14(1), 30–54 (mit A. Aust und S. Blaschke).