

# Sozialpartnerschaft als Gewerkschaftsstrategie – Beispiele aus 5 Ländern

Michael Fichter  
Ian Greer

Die Gewerkschaften in den Ländern USA, Großbritannien, Deutschland, Italien und Spanien haben aufgrund ihrer eigenen Geschichte sowie der gegenwärtigen politischen und wirtschaftlichen Herausforderungen ein zum Teil sehr unterschiedliches Verständnis von Sozialpartnerschaft. Ebenso stark variieren ihre Bedeutung, ihre Reichweite und Gestaltungskraft von Land zu Land, aber auch innerhalb der einzelnen Länder. In diesem Beitrag geht es um die Frage, wann Sozialpartnerschaft zur Erneuerung von Gewerkschaften beitragen kann. Es wird argumentiert, dass Sozialpartnerschaft zur Erneuerung der Gewerkschaften dann beiträgt, wenn sie institutionell verankert, mit weiteren Gewerkschaftsstrategien abgestimmt und vor allem mit einer erweiterten gesellschaftspolitischen Agenda verbunden ist. Beispiele der Entwicklung von Sozialpartnerschaften in den fünf Ländern werden kurz vorgestellt und zum Schluss mit den genannten Kriterien verglichen.

## 1

### Einleitung

In jüngster Zeit wurde viel über Sozialpartnerschaft geschrieben. Insbesondere in Europa haben die Verbreitung nationaler Sozialpakete, die Einführung tripartistischer Institutionen in den mittel- und osteuropäischen Beitrittsländern und die Umsetzung des Sozialen Dialogs in der Europäischen Union ein neues Interesse für die Wirkung und Wirksamkeit solcher Vereinbarungen ausgelöst. In der Literatur wird das Thema auch im Zusammenhang mit dem Wandel der Systeme der industriellen Beziehungen diskutiert (Kochan/Katz/McKersie 1986), sowie mit dem Aufstieg und möglichen Niedergang der neokorporatistischen Politikgestaltung (Rehder 2002; Streeck 1995, 2001; Turner 1998). In anderen Arbeiten wird Sozialpartnerschaft wiederum als eine Lösung für spezifische ordnungspolitische Probleme angesehen (WAI 2002; Andersen/Mailand 2002). Darüber hinaus werden in einer Reihe von Fallstudien über einzelne Partnerschaften zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern die sich daraus für Gewerkschaften ergebenden Probleme besonders herausgestellt (Katz 1985; Streeck 1984; Lucio/Stuart 2002; Parker/Slaughter 1994).

Dieser Beitrag konzentriert sich auf eine von vielen Fragen bezüglich der Sozialpartnerschaft: Wann kann sie ein Instrument für die Revitalisierung der Gewerk-

schaftsbewegung sein? Einige Kritiker verbinden Sozialpartnerschaft mit einer stagnierenden, defensiven Ausrichtung von Gewerkschaften, die keine Verankerung in den Wohnvierteln der Arbeitnehmer hat, zu sehr mit den bestehenden kooperativen Beziehungen zum Staat und zum Kapital befasst ist und die notwendige Konfliktbereitschaft bei gesellschaftspolitischen Auseinandersetzungen und in der Tarifpolitik vermissen lässt (Parker/Slaughter 1994; Kelly 1998). Wir dagegen argumentieren im Rahmen unserer vergleichenden Untersuchung von fünf industrialisierten Ländern, dass die Sozialpartnerschaft den Gewerkschaften bei ihren Revitalisierungsbemühungen hilfreich sein kann, wenn sie institutionalisiert ist, mit anderen Strategien kombiniert wird und, was am wichtigsten ist, mit einer umfassenden gesellschaftspolitischen Agenda verknüpft ist.

Aber was meinen wir, wenn wir den Begriff „Sozialpartnerschaft“ benutzen? Im Gegensatz zu anderen (wie Kjaergaard 2001, S. 9), die die gesamte Bandbreite zivilgesellschaftlicher Organisationen berücksichtigen, definieren wir Sozialpartnerschaft als Politik der Interaktion zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern. Andere Organisationen mögen zwar eine wichtige Rolle spielen, der Kern der von uns gemeinten Partnerschaften aber besteht aus formell strukturierten, dauerhaften Kooperationsbeziehungen zwischen Arbeit und Kapital, ob nun auf nationaler, regionaler oder sektoraler Ebene zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen oder innerhalb von Unternehmen

zwischen den Beschäftigten und dem Management. Zum Zweiten benötigt die Sozialpartnerschaft eine politische Agenda, die einen großen Bereich von Fragen abdecken kann, welche für Arbeit und Kapital von gegenseitigem Interesse sind; hierzu gehören auch jene Fragen, die üblicherweise nicht im Mittelpunkt von jährlichen Tarifverhandlungen stehen (z.B. Aus- und Weiterbildung, sozialpolitische Fragen, regionale wirtschaftliche Entwicklung) sowie Reformen des Tarifverhandlungssystems selbst. Schließlich setzt die Sozialpartnerschaft voraus, dass Arbeit und Kapital in der Lage und willens sind, bei einseitigen Kooperationsverstößen der jeweils anderen Partei Sanktionen anzuwenden. Nur dann können die sozialpartnerschaftlichen Be-

**Dr. Michael Fichter**, Fachbereich Politische Wissenschaften, Freie Universität Berlin.

Arbeitsschwerpunkte: Gewerkschaftspolitik, Europäisierung der Tarifpolitik, Arbeitsbeziehungen in Zentral- und Osteuropa, Globale Arbeitsstandards.

e-mail: mfichter@zedat.fu-berlin.de

**Ian Greer**, Ph.D. Candidate, School of Industrial and Labor Relations, Cornell University Ithaca/USA. Arbeitsschwerpunkte:

Tarifpolitik, International vergleichende Industrielle Beziehungen, Stadt- und Regionalentwicklung.

e-mail: icg2@cornell.edu

Übersetzung: Andrea Tonk, Köln

ziehungen unserer grundlegenden Definition gerecht werden und zu einer Revitalisierung der Gewerkschaftsbewegung beitragen, während sie sich in ihren jeweiligen Ausprägungen entlang struktureller, strategischer und funktionaler (Agenda-)Dimensionen unterscheiden.

Die Geschichte der Gewerkschaftsbewegung hat gezeigt, dass starke Organisationen in der Lage sind, die auf der Grundlage ihrer Organisations- und Mobilisierungsfähigkeiten erzielten Vorteile zu institutionalisieren. Ebenso haben viele Gewerkschaftsbewegungen einen Nutzen aus dem institutionellen Rahmen gezogen, zu dessen Schaffung – auch im Interesse des Allgemeinwohls – sie beigetragen haben. Obwohl ein starker institutioneller Rahmen mit einer erweiterten Partizipation der Gewerkschaften ihren Einfluss stärkt, können diese einen solchen institutionellen Status nicht immer für eine proaktive Gestaltung der Politik nutzen. Daher ist es wahrscheinlicher, dass die Sozialpartnerschaft zur Revitalisierung der Gewerkschaftsbewegung beiträgt, wenn die Gewerkschaften über *autonome organisatorische Kapazitäten* verfügen, um Angriffe seitens der Regierungen oder der Arbeitgeber zu erwidern bzw. zu verhindern. So können die Gewerkschaften *partnerschaftliche Aktivitäten* in den Gesamtkatalog ihrer (Revitalisierungs-)Strategien *integrieren*, der Aktivitäten zur Gewinnung neuer Mitglieder, organisatorische Restrukturierung, politisches Handeln und Bündnisse mit Nachbarschaftsorganisationen umfasst (zu „integrierten“ Strategien siehe Katz/Batt/Keefe 2003). Für eine integrierte Strategie zur Förderung der Revitalisierung benötigen die Gewerkschaften eine *Agenda für soziale Errungenschaften*, insbesondere eine, die gemeinsam mit außergewerkschaftlichen Bündnispartnern verfolgt werden kann.

Wenn diese Kriterien erfüllt sind, ist der Nutzen sozialpartnerschaftlicher Vereinbarungen für die Förderung der gewerkschaftlichen Revitalisierung am größten. Gemäß der von Behrens und Hurd (2002) verwendeten Definition des Begriffs „union revitalization“ können derartige Partnerschaften den politischen Einfluss der Arbeitnehmerschaft und deren Verhandlungsmacht stärken sowie den Organisationsgrad und weitere Indikatoren für die „Vitalität“ der Organisation verbessern. Fehlt dagegen eine solide Einbettung in unterstützende Institutionen und Gewerk-

schaftsstrategien sowie eine Verknüpfung mit umfassenderen sozialpolitischen Strategien, führen Sozialpartnerschaften in der Regel zu einer Einbindung in Unternehmens- und Arbeitgeberstrategien. Das hat eine Abwendung von einer Zusammenarbeit mit anderen sozialen Bewegungen zur Folge. Ebenso laufen solche Sozialpartnerschaften Gefahr, den Gewerkschaftsfunktionären gelegentlich als politischer Schutz zu dienen, wenn an die Mitglieder Forderungen nach Zugeständnissen gestellt werden. Diesbezüglich argumentieren wir, dass Partnerschaften zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Laufe der letzten 20 Jahre in den USA und in Großbritannien weniger zur Revitalisierung der Gewerkschaftsbewegung beigetragen haben als in Deutschland, Italien und Spanien. In letzteren drei Ländern bestätigt sich dieses Argument nicht nur durch die sozialen Erfolge der wohlfahrtsstaatlichen Politik, sondern auch durch die Probleme der Gewerkschaften und der Arbeitnehmer seit der Hinwendung zu einer neo-liberalen Gestaltung der nationalen Politik. Möglicherweise hat diese Verschiebung zu einer Verminderung des Anreizes für die Gewerkschaften geführt, partnerschaftliche Lösungen in der nationalen Politik mit dem Kapital anzustreben, sodass ihr Handeln auf andere Schauplätze, beispielsweise auf die Unternehmen und Regionen, gelenkt wurde und der Nutzen einer institutionellen Verankerung als Voraussetzung für die Revitalisierung in Frage gestellt wurde.

## 2

### **Großbritannien und die USA: Sozialpartnerschaften als isolierte Projekte**

In den USA, wo statt „Sozialpartnerschaft“ im Allgemeinen der Begriff „labor-management partnership“ verwendet wird, ist in der Literatur zu diesem Thema in den meisten Fällen wenig über die Strategien der Gewerkschaften zu lesen, denn erst wenn keine anderen Optionen zur Verfügung stehen, geben sie meist ihre Zustimmung für sozialpartnerschaftliche Projekte mit den Arbeitgebern. Beispielsweise bemühten sich die Gewerkschaften der angeschlagenen Branchen der Auto-, Luftfahrt- und Stahlindustrie in den 1980er und 1990er Jahren um Kontakte zu den

Unternehmen und bauten überraschend starke Partnerschaftsbeziehungen zu ihnen auf. Solche partnerschaftlichen Vereinbarungen, die durch die Struktur firmenbezogener Tarifverhandlungen gestaltet und durch innerbetriebliche Vereinbarungen ergänzt wurden, kamen einem Teil der Gewerkschaftsmitglieder insofern zugute, als Umschulungen sowohl für den internen als auch für den externen Arbeitsmarkt finanziert wurden, die Instrumente und Grundlagen der Personalpolitik modernisiert wurden und die Arbeitsplatzsicherheit stieg. Durch die Partnerschaften konnte sogar das Recht auf Gewerkschaftsmitgliedschaft für die Beschäftigten einiger nicht gewerkschaftlich organisierter Betriebe anerkannt werden, während der Gewerkschaft eine Rolle in der Einführung „sensitiver“ Produktionssysteme zugestanden wurde. Wie der Streik bei General Motors 1998 zeigte (Herod 2001), erlangten einige wenige Arbeitnehmer hierdurch ein massives Störpotenzial. Diese Art von „neuen industriellen Beziehungen“ schützte die Gewerkschaften jedoch weder vor einem Mitgliederrückgang, noch wurde der Arbeitsplatzabbau in den gewerkschaftlich organisierten Industrien gestoppt. Die Arbeitgeber konnten weitere Zugeständnisse im Rahmen der Verhandlungen mit dem Hinweis auf Konkurse und mit der drohenden Konkurrenz durch gewerkschaftsfreie Betriebe durchsetzen. Als solche waren die Partnerschaften zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern zwar nicht die Ursache für die Schwächung der Gewerkschaften, aber zumindest in der Fertigungsindustrie gelang es durch sie nicht, das Blatt zugunsten einer Neubelebung zu wenden.

In anderen Sektoren, beispielsweise in der Bauindustrie, im Gesundheitswesen, im Hotelgewerbe und in der Unterhaltungsbranche, gelang es in den letzten Jahren, die Partnerschaften mit Arbeitgebern, lokalen Regierungen und örtlichen Gemeinschaften ethnischer und rassischer Minderheiten in ein erweitertes Repertoire von Revitalisierungsstrategien zu integrieren (WAI 2000, 2002). Die Baugewerkschaften litten z.B. an einem überdurchschnittlichen Mitgliederrückgang während der Rezessionen der 1970er und 1980er Jahre, als hunderttausende arbeitslose Gewerkschaftsmitglieder niedriger bezahlte Jobs im nicht gewerkschaftlich organisierten Sektor annahmen (dessen Wachstum von öffentlichen und privaten Bauträgern

auf der Suche nach niedrigeren Preisen Vorschub geleistet wurde) (Linder 1999; Erlich 1986). Die seit den 1990er Jahren unternommenen Bemühungen, in verstärktem Maße auch nicht weiße Bauarbeiter zu organisieren, konnten aufgrund von günstigeren Marktbedingungen Erfolge vorweisen, mussten zunächst aber eine Vergangenheit der rassistischen Ausgrenzung von Arbeitnehmern aus den gewerkschaftlich organisierten Branchen überwinden. Ende der 1990er Jahre hatten die Baugewerkschaften im ganzen Land damit begonnen, Ansätze für eine Zusammenarbeit mit lokalen Bürgerinitiativen und städtischen Nachbarschaftsgruppen zu entwickeln und zu wichtigen Akteuren in der kommunalen Politik zu werden, die Einfluss auf die Vergabe von Bauaufträgen und die Grundstückserschließung hatten. Auf diese Weise erreichten sie eine Steigerung der Mitgliederzahlen, während die Gewerkschaften der meisten anderen Branchen rückläufige Zahlen zu verzeichnen hatten. Die Arbeitgeber der Bauindustrie haben für die Gewerkschaften insofern eine unterstützende Rolle bei diesen Bemühungen gespielt, als sie zu einer Reform der Rekrutierungs- sowie der Aus- und Weiterbildungsstrukturen der Industrie beitrugen.

Die von den Gewerkschaften unterhaltene Partnerschaft mit den Arbeitgebern der Bauindustrie Seattles veranschaulicht diese Vorgehensweise. In den 1990er Jahren schlossen sich die lokalen Fachgewerkschaften zu einem „Ortskartell“ zusammen. Dieses wandte sich – zusammen mit gewerkschaftlich organisierten Bauunternehmern, die ein Interesse an der Vergrößerung ihres Marktanteils und einer Verbesserung der gemeinsam verwalteten Ausbildungsprogramme hatten – an die privaten und öffentlichen Auftraggeber für Bauvorhaben, um sie um die Unterzeichnung von so genannten „project labor agreements“ (PLA) zu ersuchen. Die PLA sollten Kostenüberschreitungen und Verzögerungen reduzieren und gleichzeitig die Aufrechterhaltung bestimmter Mindeststandards bei den Arbeitsbedingungen (Löhne, Arbeitsschutz usw.) gewährleisten, Verfahren zur Beilegung von Organisationsstreitigkeiten<sup>1</sup> zwischen den Fachgewerkschaften festlegen und unwirksame Verfahrensregeln für den Arbeitsprozess (*work rules*) abschaffen. Indem sie für eine weit verbreitete Anerkennung von PLAs sorgten, wollten die Gewerkschaften den nicht gewerkschaftlich organisierten Un-

ternehmen die Möglichkeit nehmen, auf der Grundlage niedriger Lohnkosten den Zuschlag für einen Auftrag zu erhalten (Northrup 1997). Als die PLA-Gegner zum Angriff übergingen und Druck auf Regierungsbeamte ausübten, solche Vereinbarungen abzulehnen oder für unwirksam zu erklären, bemühten sich die Gewerkschaften um Unterstützung durch Bürgerinitiativen und aktive Nachbarschaftsgruppen. Neben dem gegenseitigen Nutzen der PLA für die Gewerkschaft, die Auftragnehmer und die Kunden priesen sie die PLAs als Instrument zur Erreichung einer größeren Vielfalt der Rassen und Geschlechter am Arbeitsplatz (*diversity*) und zur Verbesserung der beruflichen Qualifizierung an.

Indem sich die Baugewerkschaften in Seattle für neue Vorschriften aussprachen, um die Vergabe von verhältnismäßig gut bezahlten Arbeitsplätzen im Baugewerbe auch an „Außenseiter des Arbeitsmarktes“ zu ermöglichen, konnten sie Unterstützung für PLAs in der Bevölkerung aufbauen. Zugleich trug dieses Vorgehen dazu bei, alte Konfliktherde der Gewerkschaften mit der schwarzen und hispanischen Bevölkerung zu entschärfen. Anders als in den meisten anderen US-Industrien durchlaufen die gewerkschaftlich organisierten Bauarbeiter normalerweise eine offizielle Berufsausbildung nach dem dualen System (Ausbildung im Betrieb und in der Schule); dementsprechend schreiben die PLAs die Beschäftigung von Auszubildenden vor. Durch die Verknüpfung von Ausbildungsbestimmungen mit Zielen der Rassen- und Geschlechtervielfalt bieten die Vereinbarungen Arbeitsmöglichkeiten für Gruppen, die von jeher vom Arbeitsmarkt ausgegrenzt waren. Interessengruppen der sozialen Minderheiten halfen dabei, die Behörden von der Zustimmung zu den PLAs zu überzeugen, indem sie bei öffentlichen Anhörungen den Nachweis lieferten, dass die Vereinbarungen erstklassige Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten gerade für jene Arbeitnehmer schaffen würden, die Minderheitengruppen angehören und bis dahin nur zweitklassige Jobs im nicht gewerkschaftlich organisierten Bereich bekamen. Ihrerseits trugen die Gewerkschaften zur Förderung von Minoritäten in der Ausbildung bei, indem sie ein betriebliches Mentorprogramm einführten, das neue Auszubildende vor den üblichen, in der Regel zu hohen Abbrecherquoten führenden „Friss oder stirb“-Forderungen schützen sollte.

In Seattle wurden seit den 1990er Jahren im Rahmen mehrerer großer Projekte, einschließlich dem Bau einer neuen Flughafen-Landebahn, neuer öffentlicher Gebäude und sogar einiger privater Projekte PLAs erfolgreich umgesetzt (WAI 2002). Durch die Verknüpfung ihrer eigenen Partnerschafts- und Markterweiterungsstrategie mit der Förderung der Vielfalt am Arbeitsplatz, die ein allgemein anerkanntes gesellschaftspolitisches Ziel ist, haben die Seattler Baugewerkschaften die Grenzen der typischen firmenbezogenen Partnerschaften mit Arbeitgebern überschritten, sodass es nicht nur um den „gegenseitigen Nutzen“ für Arbeitgeber und Gewerkschaften geht, sondern auch um die Beschäftigung, die Aus- und Weiterbildung sowie die arbeitsplatzbezogene und berufliche Unterstützung für Personen, die in Europa als „Außenseiter des Arbeitsmarktes“ bezeichnet werden. Dadurch konnten sie ihren Organisationsgrad verbessern und ihren Einfluss in der kommunalen Politik stärken – zwei Aspekte, die auf eine Neubelebung der Gewerkschaftsbewegung hinweisen.

Obwohl diese Verknüpfung zwischen Sozialpartnerschaft und umfassenderer Bündnispolitik in den USA zumindest außerhalb des Baugewerbes unüblich ist, gelang es anderen US-Gewerkschaften, im Prinzip einen ähnlichen Weg einzuschlagen. Einige Gewerkschaften der Fertigungsindustrie konnten ihre Unfähigkeit zur Integration von Partnerschaften in ihre existierenden Strategien überwinden, indem sie Bündnisse eingingen, um in wirtschaftlich schwierigen Regionen hoch bezahlte, umweltfreundliche „gute Jobs“ anzulocken und aufrechtzuerhalten (Leroy 2002). Dasselbe könnte den Gewerkschaften des Dienstleistungssektors mit Hilfe von Kampagnen gelingen, um existenzsichernde Löhne durchzusetzen und den lohnbasierten Preiswettbewerb bei der Vergabe von Regierungsaufträgen zu vermindern. Auch sektorspezifische Initiativen (Reynolds 2002), die es beispielsweise im Gesundheitswesen zur Durchsetzung von gesetzlichen Mindestgrößen von Beleg-

<sup>1</sup> Das sind so genannte jurisdictional disputes, bei denen es um die Zuständigkeitsfrage für die Mitgliedschaft von Arbeitern in bestimmten Gebieten oder Industrien geht.

schaften gegeben hat, weisen in diese Richtung: Sie unterstützen die Gewerkschaftsarbeit und verbessern die Qualität der Dienstleistungen für die Kunden aber auch die Qualität der Arbeitsplätze (Mills 2001).

Leider bleibt ein großer Teil der Gewerkschaftsarbeit in diesen Bereichen von Widersprüchen durchsetzt, zu denen zwi- schengewerkschaftliche Interessenkonflikte aber auch Konflikte zwischen den Gewerkschaften und anderen zivilgesell- schaftlichen Akteuren gehören. Häufig steht der „gegenseitige Nutzen“ aus der Ko- operation mit den Arbeitgebern mit den Agenden dieser als Umweltschützer oder Verbraucheranwälte auftretenden Grup- pen in Widerspruch. Zusätzlich sehen sich die US-Gewerkschaften bei der Strategie- entwicklung mit einem grundlegenden Problem konfrontiert: Die Bedingungen der Konkurrenz sprechen zumeist gegen die langfristige Aufrechterhaltung derarti- ger Partnerschaften (Preuss/Frost 2003).

Wie die Gewerkschaften in den USA se- hen sich auch die britischen Gewerkschaf- ten einem Mangel an Möglichkeiten ge- genüber, eine Partnerschaft mit anderen Strategien zu verbinden. Dies liegt vor al- lem daran, dass Regierung und Großun- ternehmen Sozialpartnerschaft als proaktiven Ansatz für sich reklamiert haben. Mit dem Sieg von New Labour Ende der 1990er Jah- re kam eine Welle von „sozialpartner- schaftlichen Vereinbarungen“ mit Großun- ternehmen, die drei wesentliche Kompo- nenten beinhalteten: Flexibilität für das Unternehmen (Aufgabenbereiche, Arbeits- zeit, Lohnhöhe und Belegschaftsstärke), das Recht der Gewerkschaften auf In- formation und Konsultation und die Ga- rantie eines sicheren Arbeitsplatzes für Ge- werkschaftsmitglieder in Kombination mit Weiterbildungsprogrammen (Heery/Kelly/ Waddington 2003).

Britische Wissenschaftler äußern sich sehr skeptisch über die Verknüpfung von Sozialpartnerschaft und Revitalisierung der Gewerkschaftsbewegung. Erstens gibt es nur wenige Hinweise für einen Zusam- menhang zwischen sozialpartnerschaft- lichen Vereinbarungen und Ergebnissen, die wir mit einer neu belebten Gewer- schaftsbewegung in Verbindung bringen könnten, beispielsweise bessere Entgelt- strukturen, mehr Arbeitsplatzsicherheit oder steigende Gewerkschaftsmitglie- derzahlen (Kelly 2002). Zweitens wird kriti- siert, dass solche Partnerschaften wenig zu einer Unterbindung von Unternehmens-

strategien beitragen, die der Mitwirkung der Beschäftigten hinderlich sein könnten. *Stuart* und *Martinez Lucio* stützen sich bei- spielsweise auf Erhebungsdaten und Fall- studien aus verschiedenen Sektoren und kommen zu der Feststellung, dass die Part- nerschaften durch ein einseitiges Vorgehen seitens der Arbeitgeber (wie Outsourcing ohne Konsultationen mit der Gewerk- schaft) und eine Managementkultur der „begrenzten Transparenz“ zersetzt werden (Lucio/Stuart 2002; Stuart/Martinez Lucio 2001). Drittens werden Gewerkschafter in der Regel von Entscheidungen über Investition- en, Aus- und Weiterbildung und Per- sonalplanung ausgeschlossen, auch wenn sie sich für kooperative Beziehungen mit den Arbeitgebern stark gemacht haben. Aus gewerkschaftlicher Sicht ist es daher schwierig, Gründe zu finden, die für die Entwicklung von sozialpartnerschaftlichen Instrumenten als Teil einer umfassenden Erneuerungsstrategie sprechen würden. Die von *Guest* und *Peccei* (2001) bei Ge- werkschaftern und Managern durchge- führte Erhebung kommt darüber hinaus zu dem Ergebnis, dass im Rahmen der bereits vereinbarten Partnerschaften wohl eher der Beitrag im Vordergrund steht, den die Be- schäftigten für das Unternehmen leisten können, und weniger das Wohlergehen der Arbeitnehmer und deren aktive gewerk- schaftliche Vertretung. Unter diesen Um- ständen überrascht es kaum, dass es inner- halb der Gewerkschaftsbewegung eine star- ke Opposition gegen eine sozialpartner- schaftliche Strategie gibt, die vor allem von den Befürwortern einer Strategie der Mit- gliederrekrutierung und -organisation ar- tikuliert wird (Heery 2002).

Während dieser Gegensatz wohl den all- gemeinen Rahmen für die zukünftige briti- sche Revitalisierungsdebatte vorgeben wird, ist es durchaus denkbar, dass auch die wei- teren Entwicklungen auf EU-Ebene hierauf einwirken werden. Und in der Tat können solche supranationalen Veränderungen wie beispielsweise die Verbreitung der Europäi- schen Betriebsräte oder die Institutionali- sierung des europäischen Sozialen Dialogs unser Verständnis für den Zusammenhang zwischen internationaler Solidarität und So- zialpartnerschaft insgesamt vor neue He- rausforderungen stellen. Das soziale Europa als strategische Perspektive könnte den briti- schen Gewerkschaften ein den US-Ge- werkschaften nicht zur Verfügung stehen- des Mittel an die Hand geben, das eine Ver- knüpfung der betrieblichen Gewerkschafts-

arbeit mit einem umfassenderen gesell- schaftspolitischen Ansatz ermöglicht.

## 3

### Deutschland: Die institutionalisierte Sozialpartnerschaft

Im Gegensatz zu den angelsächsischen Ländern, wo bis vor kurzem die Bezeich- nungen „Sozialpartner“ und „Sozialpart- nerschaft“ „merkwürdig“ klangen (Hyman 2001b, S. 39), haben sich diese beiden Be- griffe in Deutschland in der Terminologie der Arbeitsbeziehungen etabliert. In der Weimarer Republik, aber mehr noch seit 1949, wurden sie so extensiv verwendet, dass sie für viele zu einem Synonym für das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen geworden sind. Obwohl es in Westdeutsch- land in den ersten Nachkriegsjahren insbe- sondere die auf Harmonie und Integration ausgerichteten konservativen Christdemo- kraten waren, die für eine Verbreitung des Begriffs der Sozialpartnerschaft sorgten (Schmidt 1985), hat er auch sozialdemo- kratische Wurzeln. Hier wurde der Klas- senkonflikt institutionalisiert, wodurch eine „Pattsituation zwischen stark organi- sierten Parteien“ entstand, die zu einer „pragmatischen Anpassung ... im Interes- se des gegenseitigen Überlebens“ führte (Hyman 2001a, S. 41) bzw. eine „Konflikt- partnerschaft“ zur Folge hatte, wie *Müller- Jentsch* (1999) es bezeichnete.

Doch findet in Deutschland heute kei- ne Debatte über die möglichen Auswir- kungen dieser sich widersprechenden Kon- zeptionen der Christ- und Sozialdemo- kraten statt. Es kann auch nicht behauptet werden, dass der Einbeziehung anderer zivilgesellschaftlichen Akteure in die zu- künftige Entwicklung der Sozialpartner- schaft große Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Tatsächlich wurde die Frage nach der Wirkung, welche die Sozialpartner- schaft in ihrer aktuellen Bedeutung auf die gewerkschaftliche Revitalisierung hat, bis- lang kaum gestellt (Behrens et al. 2003).<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Zwar erschien der Begriff in den letzten Jahren häufig im Titel von Publikationen, die meisten Autoren aber verzichteten auf den Versuch, seine Verwendung zu definieren (Kädttler/Hertle 1997; Heering/Schroeder 1995; Frege 1999).

Innerhalb des dichten politischen und ökonomischen Institutionennetzwerks, das auf der Grundlage des „dualen Systems“ entstanden ist, geht es bei der Sozialpartnerschaft nicht um Einzelfälle, sondern sie entspricht einem gemeinsamen Ansatz der Gewerkschaften und der Arbeitgeber. Selbst unter sich verändernden Bedingungen, wenn das Verhandlungsfeld durch neue Themen umgestaltet wird, erlaubt das vielseitige Beziehungsgeflecht auf vielen Ebenen die Herausarbeitung von Modelllösungen. In Deutschland ist die Sozialpartnerschaft sowohl ein Teil der Tarifverhandlungen als auch eine Erweiterung derselben; als Institution wird sie auf allen Ebenen des Systems der Arbeitsbeziehungen praktiziert, ob in tripartistischer Form, zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden oder, auf betrieblicher Ebene, zwischen den Betriebsräten (und gelegentlich Gewerkschaftsvertretern) und dem Management. Als solche hat sie eine politische und eine ökonomische Dimension; erstere äußert sich durch eine Reihe von tripartistischen und multipartistischen Bündnissen für Arbeit auf nationaler und regionaler Ebene (Neumann 2000), während die Sozialpartnerschaft im letzteren Fall im Allgemeinen mit den Vereinbarungen auf Unternehmens- oder Betriebsebene gleichgesetzt wird (Mauer/Seifert 2001).

Auf politischer Ebene liegt der Fokus solcher Partnerschaften primär auf der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, während das Ziel auf Unternehmensebene die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der betreffenden Unternehmen ist. Die gewerkschaftsinterne Kritik an der Beteiligung am nationalen Bündnis für Arbeit, die dürftigen Ergebnisse, die diese tripartistische Partnerschaft während der ersten Amtszeit von Kanzler Schröder erzielte, und die anschließende Auflösung des Bündnisses zeigen den Gewerkschaften die Grenzen solcher Partnerschaften in der aktuellen wirtschaftlichen und politischen Situation auf. Es gibt weder Hinweise darauf, dass derartige Sozialpartnerschaften zu einer Revitalisierung der Gewerkschaftsbewegung beigetragen haben, noch wurden sie von den Gewerkschaften im Interesse dieses Ziels explizit angestrebt. Die auf breiter Grundlage basierenden „Territorialpakete“ beispielsweise wurden von Gewerkschaftsvertretern lediglich als eine „positive“ Übung betrachtet, weil die regionalen Schlüsselakteure daran teilnahmen. Gewerkschafter rühmen solche Pakete im Hin-

blick auf die Leistungen, die sie für Arbeitnehmer bieten (Gerlach/Ziegler 2000, S. 433), aber die beitragende Rolle der Gewerkschaften zu solchen Entwicklungen ist weder direkt erkennbar, noch wurde sie von ihnen strategisch genutzt. Ebenso spielen Gewerkschaften im Rahmen der Sozialpartnerschaft auf betrieblicher Ebene im Allgemeinen nur eine untergeordnete Rolle,<sup>3</sup> denn als Hauptakteure treten die Betriebsräte und das Management auf. Gleichzeitig können Betriebsvereinbarungen gegen die gültigen Normen des jeweiligen Branchentarifvertrags verstoßen (Rehder 2002; Brecht/Höland 2001, S. 501); zur Vermeidung derartiger Fallgruben, welche die Anwendung der Tarifvereinbarungen im Betrieb verhindern würden, ist eine Beteiligung der Gewerkschaft erforderlich.

Behrens et al. (2003) weisen auf mehrere, verschiedenartige Initiativen hin, die auf einer Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern basieren und deren Ziel es ist, das Flächentarifsystem dahingehend anzupassen, dass die Bedürfnisse einer differenzierten, sich wandelnden Arbeitnehmerschaft angesprochen werden. Im Gegensatz zu den Sozialpartnerschaften im Rahmen der tripartistischen Bündnispolitik können diese Bemühungen im Interesse der Revitalisierungsbemühungen der Gewerkschaften sein. Beispielsweise unterstützen sie die Strategien der Mitgliedergewinnung, indem sie zu einer funktionalen Verbesserung des Arbeitsmarktes beitragen und die Gewerkschaften zu einem Teil der Lösung für das Arbeitslosenproblem werden lassen. So verhandelte die IG Metall über die Einführung individualisierter Leistungspakete in Verbindung mit Freistellungs- oder Weiterbildungsoptionen. Dies führte nicht nur zu einem regionalen Tarifvertrag über lebenslanges Lernen, für den der Gewerkschaft gebührende Anerkennung zusteht (Huber/Hofmann 2001), es hat die IG Metall auch in die Lage versetzt, sich in bisher „gewerkschaftsfreien“ Sektoren, wie der Informationstechnologie, eine organisatorische Basis zu schaffen. Als Revitalisierungsinstrument verfügt der Tarifvertrag über eine institutionelle Grundlage, die auf eine Vereinbarung anlässlich des nationalen Bündnisses für Arbeit zurückgeht (Heidemann 2001), und er kann in die Rekrutierungsbemühungen der Gewerkschaft in diesem Bereich eingebunden werden.

Ein zweites innovatives Thema von Tarifverhandlungen war die Schaffung neuer

Arbeitsplätze und die Wiedereingliederung von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt. Wieder kann die IG Metall als Beispiel genannt werden, diesmal in Verbindung mit dem VW-Projekt „5000 x 5000“ (Heidenreich 2001; Pries 2002); des Weiteren hat die IG BCE während der letzten Tarifrunde eine jährliche Erhöhung der Lehrstellen in der Chemieindustrie ausgehandelt (IG BCE 2003). Lösungsansätze in der Tarifpolitik für das Problem der Arbeitslosigkeit können möglicherweise die Legitimität gewerkschaftlichen Handelns stärken und zur Gewinnung neuer Mitglieder beitragen.

Ein dritter Revitalisierungsansatz ist die Verhandlung neuer Arbeitsbewertungssysteme zur Bestimmung der Lohngruppen. Zwar werden Frauen innerhalb einer Lohngruppe nicht diskriminiert, jedoch werden ihre Leistungen regelmäßig niedrigeren Lohngruppen zugeordnet. Zur Diskussion steht die Beseitigung von Diskriminierung, die durch geschlechterspezifische Tätigkeitsmerkmale entsteht. In einem Land, das bekannt dafür ist, dass Frauen bewusst vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen werden, könnten die Gewerkschaften durch diese Praktiken auch für andere als den derzeitigen, von männlichen Arbeitern dominierten Mitgliederkern attraktiv werden. Die Bereitschaft der Gewerkschaften, das Konzept von „Gender Mainstreaming“ aktiv in ihre Tarifpolitik einzubeziehen (Tondorf 2001), wird dazu beitragen, dass der „Gender Bias“ (geschlechtsspezifische Voreingenommenheit) überwunden und die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft für Frauen reizvoller wird.

Ein vierter Ansatz der auf partnerschaftlichen Beziehungen mit den Arbeitgebern basierenden gewerkschaftlichen Tarifarbeit dreht sich um die Errichtung von Branchen-Pensionsfonds in Ergänzung zu den Betriebsrenten ebenso wie zum staatlichen Rentensystem. Metallrente, der 2001 errichtete gemeinsame Pensionsfonds des Arbeitgeberverbandes Gesamtmetall und

<sup>3</sup> VW ist diesbezüglich eine bemerkenswerte Ausnahme, denn das Unternehmen gehört nicht dem Arbeitgeberverband an und verhandelt daher alle Verträge direkt mit der IG-Metall. Die Gewerkschaft hat eine erschöpfende Arbeitsvereinbarung mit den verschiedenen Betriebsräten im Unternehmen.

der IG Metall, ist ein gutes Beispiel für eine innovative Partnerschaft, die den wirtschaftlichen Bedürfnissen der Beschäftigten der Branche gerecht zu werden versucht. Anstelle von Sparmaßnahmen und einer rein defensiven Politik angesichts der Kürzungen der Regierung in der gesetzlichen Rentenversicherung, errichteten die Sozialpartner ihre eigene, ergänzende Säule in Form eines Branchen-Pensionsfonds. Da weitere Kürzungen im gesetzlichen System wahrscheinlich sind, ist diese Initiative insbesondere für jüngere Arbeitnehmer attraktiv und kann daher eventuell zur Lösung der Rekrutierungsprobleme der Gewerkschaft beitragen.

Ein fünfter Revitalisierungsansatz könnte aus der aktuellen Restrukturierung und Regulierung der Zeitarbeit erwachsen. Nach mehrmonatigen Tarifverhandlungen in der ersten Jahreshälfte 2003 gaben die Gewerkschaften eine Einigung über mehrere nationale Rahmentarifverträge für Zeitarbeitnehmer bekannt. Lange Zeit leisteten die Gewerkschaften starken Widerstand, bis sie den Kampf gegen die staatliche Deregulierung der Zeitarbeit schließlich verloren. Dann gingen sie schnell dazu über, sich um die Festlegung von tariflich ausgehandelten Mindeststandards zu bemühen. Diese Rahmentarifverträge regeln alle wichtigen Fragen der Zeitarbeit im Interesse der Zeitarbeitnehmer wie auch der regulär Beschäftigten. Zwar ist es noch zu früh, um die Wirksamkeit dieser Vereinbarungen und ihre Funktionsweise in der Praxis einschätzen zu können, aber sie bieten die Möglichkeit, die Arbeitsbedingungen in diesem Bereich zu verbessern und die Zeitarbeitnehmer als Gewerkschaftsmitglieder zu gewinnen, was wiederum die Verhandlungsmacht der Gewerkschaften stärken und den Organisationsgrad verbessern könnte.

Diese fünf Reformansätze im Tarifverhandlungssystem verdeutlichen die Möglichkeiten von innovativen Arbeitsweisen der Gewerkschaften im Rahmen der Sozialpartnerschaft. Gerade auf dieser Ebene, dem Kern der gewerkschaftlichen Mobilisierungsfähigkeit und Interessenvertretung, hat die Sozialpartnerschaft einen strategischen Beitrag zur Revitalisierung der Gewerkschaftsbewegung zu leisten. Dagegen haben die Bündnisse auf betrieblicher Ebene und mit der Politik größtenteils weder einen Bezug zu einer umfassenderen sozialen Agenda noch zur Hauptausrichtung der Gewerkschaftsstrategie.

# 4

## Spanien und Italien

Die im Rahmen unseres vergleichenden Projekts erstellten Länderstudien zu Spanien und Italien zeigen Ähnlichkeiten zu den anderen Ländern auf, wie die Sozialpartnerschaft zur Neubelebung der Gewerkschaften beitragen kann. Wegen des begrenzten Umfangs des vorliegenden Beitrags können wir lediglich eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse zu diesen Ländern liefern, wobei wir wieder auf unsere drei Kriterien Bezug nehmen: Institutionalisierung, integrierte Strategie und Bündnispartner im Interesse einer umfassenden gesellschaftspolitischen Agenda.

Gestützt auf einen institutionellen Rahmen aus gesetzlich verankerten Betriebsausschüssen, verfolgen die Gewerkschaften in Italien und Spanien typischerweise Partnerschaftsstrategien auf betrieblicher Ebene, auf Branchenebene und in Verbindung mit politischen Akteuren. Jedoch weisen *Baccaro/Carriero/Damiano* (2003) darauf hin, dass es den italienischen Gewerkschaften in den 1990er Jahre lediglich gelang, eine „paradoxe Koexistenz“ von lokaler Kooperation und Innovation einerseits und einer auf nationaler Ebene festzustellenden Ohnmacht bezüglich ihrer politischen Strategien andererseits zu überwinden. Im Vergleich zu dieser Einschätzung sind *Hamann* und *Martinez Lucio* (2003, S. 66) bei ihrer Betrachtung der spanischen Gewerkschaften offenbar skeptischer, da sie auf die widersprüchlichen, heterogenen Gewerkschaftsstrategien hinweisen, die sich aus dem institutionellen Rahmen ergeben.

Des Weiteren wird bei einer Betrachtung der Gewerkschaften dieser beiden Länder deutlich, dass sich ihre Ansätze in der Frage unterscheiden, ob und in welchem Umfang Partnerschaften in ein größeres Repertoire von Handlungsinstrumenten zu einer umfassenden Strategie „integriert“ werden können. Die italienischen Gewerkschaften sind diesbezüglich stark, da der gewerkschaftliche Organisationsgrad und die Beteiligung in den Betriebsausschüssen weiterhin recht hoch sind. Zwar ist bei den italienischen Gewerkschaften die Gewinnung neuer Arbeitnehmergruppen durch die Sozialpartnerschaft möglicherweise in den Hintergrund

gerückt, das (offenbar schwächer werdende) Gesamtbild einer integrierten Strategie aus Verhandlungen auf Makroebene und Mobilisierung auf Mikroebene bleibt aber ein eindrucksvolles Beispiel für politische Aktion, Gewerkschaftsdemokratie und allgemeine Handlungsfähigkeit. Die spanischen Gewerkschaften stehen diesbezüglich vor größeren Schwierigkeiten, da der gewerkschaftliche Organisationsgrad erheblich geringer ist als in Italien. Dennoch scheint es, als hätten sie ebenfalls einige erfolgreiche Partnerschaften verankert und ihre Rolle als Tarifpartner sowie ihre Rolle in der Politik gestärkt. Schließlich haben beide Länder im Laufe der Zeit eine Verschiebung der Möglichkeiten erlebt, mit Arbeitgebern und Regierungsinstanzen im Hinblick auf gemeinsame gesellschaftspolitische Ziele zusammenzuarbeiten. Nach einer Reihe von Skandalen, welche die beiden größten Parteien Italiens in Misskredit brachten, entwickelten die italienischen Gewerkschaften eine sozialpartnerschaftliche Strategie, die sowohl durch ihre Teilnahme an Gesprächen auf nationaler Ebene als auch durch einen Dialog mit den Arbeitnehmern auf betrieblicher Ebene gekennzeichnet war. Es gelang ihnen, einen größeren Mitgliederschwund, wie er in den anderen vier Ländern zu beobachten ist, zu verhindern und gleichzeitig die unpopulären (aber wohl notwendigen) Entscheidungen im Hinblick auf Reformen des Wohlfahrtsstaates und des Arbeitsmarktes mit zu tragen; im Gegenzug erhielten sie einen erweiterten rechtlichen Rahmen für Tarifverhandlungen. In diesem Zusammenhang gelang es ihnen auch, die gewerkschaftsinterne Kommunikation zu verbessern und die Mitglieder stärker in Entscheidungsprozesse einzubinden. Somit wurden die Verhandlungsmacht und der politische Einfluss der italienischen Gewerkschaften durch ihre Rolle als Partner der Arbeitgeber und des Staates in der Politikgestaltung eine Zeit lang gestärkt, wengleich sich die Mitwirkung in der nationalen Politik inzwischen stark reduziert hat. Ob die italienischen Gewerkschaften für Partnerschaften mit anderen zivilgesellschaftlichen Organisationen bereit sind, bleibt momentan eine offene Frage. Die Gewerkschaften in Spanien waren extensiv an Partnerschaften mit verschiedenen zivilgesellschaftlichen Interessengruppen beteiligt. Da solche Organisationen aber allgemein schwach sind, sind diese Bündnisse jedoch nur von vorübergehender Art

und entwickeln sich nicht zu langfristigeren, strategischen Allianzen (Hamann/Martinez Lucio 2003, S. 65).

# 5

## Zusammenfassung und Fazit

Da die Sozialpartnerschaft in Deutschland, Italien und Spanien durch die institutionellen Rahmenbedingungen unterstützt wird und sie eine anerkannte Form der gewerkschaftlichen Interessenvertretung ist, wird die Gewerkschaftsmacht durch eine Zusammenarbeit mit dem Kapital nicht per se geschwächt. In diesem Sinne ist die Sozialpartnerschaft in diesen Ländern von einer prinzipiell anderen Qualität als bei den in den USA und in Großbritannien dominierenden vereinzelt, unternehmensbezogenen Ansätzen. Hinsichtlich der Revitalisierung der Gewerkschaftsbewegung kann es sich bei der Institutionalisierung jedoch um ein zweischneidiges Schwert handeln. Zwar kann sie unterstützend wirken, indem sie stabile Verhältnisse schafft und den Status der Gewerkschaften als anerkannte Akteure aufrechterhält, doch wenn die Gewerkschaften in erster Linie darauf ausgerichtet sind, sich in einer ungünstigeren Lage weiterhin (und vorwiegend) auf den durch sie gegebenen Schutz zu verlassen, kann sie die Neubelebung der Arbeiterbewegung auch be-

hindern (Baccaro/Hamann/Turner 2003). Gleichzeitig haben die oben dargelegten Beispiele gezeigt, dass eine institutionelle Einbettung (auf nationaler, regionaler oder betrieblicher Ebene) eine wichtige Variable ist, um feststellen zu können, ob die Vorteile von Partnerschaften zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern durch einseitige Unternehmensentscheidungen unterminiert werden können.

Zum Zweiten sollte die Sozialpartnerschaft als ein integriertes Element einer umfassenden Strategie für gewerkschaftliche Entwicklung funktionieren. Der Ansatz der Seattler Baugewerkschaften dient als Beispiel für die erfolgreiche Anwendung einer solchen Strategie.<sup>4</sup> Auch in Deutschland können eine Reihe von sozialpartnerschaftlichen Aktivitäten im Kontext der Tarifautonomie als ein innovativer Beitrag zur Entwicklung einer Gewerkschaftsstrategie und letztlich auch zur Neubelebung der Gewerkschaftsbewegung bewertet werden. Von begrenztem oder gar keinem Nutzen für die Revitalisierung sind Sozialpartnerschaften, welche die Gewerkschaften in der Entwicklung ihrer eigenen Strategien behindern, sie in stark hemmende institutionelle Vereinbarungen einbinden und keine positive, umfassende soziale Wirkung haben.

Schließlich erfordern Sozialpartnerschaften eine umfassende gesellschaftspolitische Agenda, wenn sie zur Revitalisierung der Gewerkschaftsbewegung

beitragen sollen. Die US-amerikanischen Nachbarschaftsbündnisse („community coalitions“) sowie die vergleichbaren Ansätze in Italien und Spanien dienen diesem Zweck, und auch die in Deutschland bestehenden bilateralen Partnerschaften mit den Arbeitgebern können von Nutzen sein. Das Problem der globalen Arbeitsnormen ist ein weiteres Feld, auf dem Partnerschaften zur Revitalisierung der Gewerkschaftsbewegung beitragen könnten. Dieses Thema ist erst jüngst – in begrenztem Umfang – in die allgemeine Diskussion der Auswirkungen der Globalisierung und der Globalisierungspolitik einbezogen worden. Nationale und grenzüberschreitende Bündnisse zwischen Gewerkschaften, Verbraucherorganisationen und Menschenrechtsgruppen könnten nicht nur zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen in unterentwickelten und sich entwickelnden Ländern beitragen, sondern würden in den industrialisierten Ländern auch eine wertvolle Unterstützung im Kampf um die Aufrechterhaltung und Verbesserung hoher Standards liefern (Fichter/Sydow 2002).

4 Es ist noch genauer zu prüfen, ob der Tarifvertrag, der die Arbeitsbedingungen auf deutschen Baustellen regelt, und die Verabschiedung des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes ein vergleichbares Beispiel für eine derartige Strategie darstellt.

## LITERATUR

**Andersen, S./Mailand, M.** (2002): The Role of Employers and Trade Unions in Multipartite Social Partnerships, Copenhagen  
**Baccaro, L./Carrieri, M./Damiano, C.** (2003): The Resurgence of the Italian Confederal Unions: Will It Last? in: *European Journal of Industrial Relations* 9, S. 43–59  
**Baccaro, L./Hamann, K./Turner, L.** (2003): The Politics of Labour Movement Revitalization: The Need for a Revitalized Perspective, in: *European Journal of Industrial Relations* 9, S. 119–133  
**Behrens, M./Fichter, M./Frege, C. M.** (2003): Unions in Germany: Regaining the Initiative? in: *European Journal of Industrial Relations* 9, S. 25–42  
**Behrens, M./Hurd, R.** (2002): Structural Change and Union Transformation, Preliminary Draft  
**Brecht, H./Höland, A.** (2001): Gewerkschaften und politische Bündnisse, in: *WSI-Mitteilungen* 9, S. 501–507

**Erllich, M.** (1986): *With Our Hands: The Story of Carpenters in Massachusetts*, Philadelphia  
**Fichter, M./Sydow, J.** (2002): Using Networks Towards Global Labor Standards? Organizing Social Responsibility in Global Production Chains, in: *Industrielle Beziehungen* 9, S. 357–380  
**Frege, C.M.** (1999): *Social Partnership at Work. Workplace Relations in post-unification Germany*, London  
**Gerlach, F./Ziegler, A.** (2000): Territoriale Beschäftigungspakte in Deutschland – Neue Wege der Beschäftigungsförderung? in: *WSI Mitteilungen* 7, S. 430–437  
**Guest, D./Peccei, R.** (2001): Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage, in: *British Journal of Industrial Relations* 39, S. 207–236  
**Hamann, K./Martinez Lucio, M.** (2003): Strategies of Union Revitalization in Spain: Negotiating Change and Fragmentation, in: *European Journal of Industrial Relations* 9, S. 61–78

- Heering, W./Schroeder, K.** (1995): Vom Kollektiv zur Sozialpartnerschaft? Arbeitsbeziehungen im ostdeutschen Transformationsprozeß, in: Schmidt, R. /Lutz, B. (Hrsg.), Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland, KSPW: Transformationsprozesse Berlin, S. 159–182
- Heery, E.** (2002): Partnership versus Organizing: Alternative Futures for British Trade Unionism, in: *Industrial Relations Journal* 33, S. 20–35
- Heery, E./Kelly, J./Waddington, J.** (2003), Union Revitalization in Britain, in: *European Journal of Industrial Relations* 9, S. 79–97
- Heidemann, W.** (2001): Bausteine für lebenslanges Lernen: Tarifvertrag zur Weiterbildung, in: *Die Mitbestimmung* 47, S. 58–59
- Heidenreich, M.** (2001): Die Zukunftsfähigkeit der industriellen Beziehungen. Das Beispiel des VW-Tarifmodells, in: *Gegenwartskunde. Zeitschrift für Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Bildung* 50, S. 353–62
- Herod, A.** (2001): *Just in Time: The Geography of Worker' Power*, Syracuse
- Huber, B./Hofmann, J.** (2001): Der Tarifvertrag zur Qualifizierung in der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs, in: *WSI-Mitteilungen* 8, S. 464–466
- Hyman, R.** (2001a): Some Problems of Partnership and Dilemmas of Dialogue, in: Kjaergaard, C./Westphalen, S.A. (Hrsg.), *From Collective Bargaining to Social Partnerships: New Roles of the Social Partners in Europe*, Copenhagen, S. 39–59
- Hyman, R.** (2001b): *Understanding European Trade Unionism: Between Market, Class, and Society*, London
- IGBCE** (2003): *Chemie-Tarifpaket 2003. 2,6 Prozent mehr Entgelt*, VIII/30, 8. Mai, <http://www.igbce.de/IGBCE/CDA/Artikelseite/0,2888,artikelId%3D6250,00.html>, download 18.6.03
- Kädtler, J./Hertle, H.** (1997): *Sozialpartnerschaft und Industriepolitik: Strukturwandel im Organisationsbereich der IG Chemie-Papier-Keramik*, Schriften des Zentralinstituts für Sozialwissenschaftliche Forschung der Freien Universität Berlin 78, Opladen
- Katz, H./Batt, R./Keefe, J.** (2003): *The Revitalization of the CWA: Integrating Collective Bargaining, Political Action, and Organizing*, in: *Industrial and Labor Relations Review* 56
- Katz, H. C.** (1985): *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automotive Industry*, Cambridge, MA
- Kelly, J.** (1998): *Rethinking Industrial Relations*, London
- Kelly, J.** (2002): *Social Partnership Agreements in Britain: Labor Cooptation and Compliance*. (Manuscript)
- Kjaergaard, C.** (2001): From Collective Bargaining to Social Partnerships, in: Kjaergaard, C./Westphalen, S.A. (Hrsg.), *From Collective Bargaining to Social Partnerships: New Roles of the Social Partners in Europe*, Copenhagen, S. 5–10
- Kochan, T. A./Katz, H. C./McKersie, R.** (1986): *The Transformation of American Industrial Relations*, New York
- Leroy, G.** (2002): *Smart Growth for Cities: It's a Union Thing*, in: *WorkingUSA* 6, S. 56–76
- Linder, M.** (1999): *Wars of Attrition*, Iowa City
- Lucio, M. M./Stuart, M.** (2002): *Assessing the Principles of Partnership: Workplace Trade Union Representatives' Attitudes and Experiences*, in: *Employee Relations* 24, S. 305–320
- Mauer, A./Seifert, H.** (2001): *Betriebliche Beschäftigungs- und Wettbewerbsbündnisse – Strategie für Krisenbetriebe oder neue regelungspolitische Normalität?* in: *WSI-Mitteilungen* 8, S. 490–500
- Mills, N.** (2001): *New Strategies for Union Survival and Revival*, in: *Journal of Labor Research* 22, S. 599–613
- Müller-Jentsch, W.** (1999): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen*, Schriftenreihe Industrielle Beziehungen 1, München
- Neumann, G.** (2000): *Bündnisse für Arbeit in Deutschland – Ein Überblick*, in: *WSI-Mitteilungen* 7, S. 419–429
- Northrup, H.** (1997): *Construction Programs to Regain Jobs: Background and Overview*, in: *Journal of Labor Research* 18, S. 1–15
- Parker, M./Slaughter, J.** (1994): *Working Smart : a Union Guide to Participation Programs and Reengineering*, Detroit
- Preuss, G./Frost, A.** (2003): *The Rise and Decline of Labor-Management Cooperation*, in: *California management review* 45, S. 85–106
- Pries, L.** (2002): *5000x5000: Ende gewerkschaftlicher Tarifpolitik oder innovativer betrieblich-tariflicher Sozialpakt?* in: *Industrielle Beziehungen* 9, S. 222–235
- Rehder, B.** (2002): *The Interaction of Pacts for Employment and Competitiveness and the Collective Bargaining System in Germany*, Köln
- Reynolds, D. B.** (2002): *Taking the High Road: Communities Organize for Economic Change*, Armonk, N.Y.
- Schmidt, W.** (1985): *Sozialer Frieden und Sozialpartnerschaft. Kapital und Arbeit in der Gesellschaftspolitik der westdeutschen Christdemokraten 1945 bis 1953*, Frankfurt (Main)
- Streeck, W.** (1984): *Industrial Relations in West Germany: A Case Study of the Car Industry*, London
- Streeck, W.** (1995): *German Capitalism: Does it Exist? Can it Survive?* Köln
- Streeck, W.** (2001): *High Equality, Low Activity*, in: *Industrial and Labor Relations Review* 54, S. 698–706
- Stuart, M./Martinez Lucio, M.** (2001): *Social Partnership and the Mutual Gains Organisation: Remaking Involvement and Trust at the British Workplace*, in: *Economic and Industrial Democracy* 23, S. 177–200
- Tondorf, K.** (2001): *Gender Mainstreaming in der Tarifpolitik*, in: *WSI-Mitteilungen* 7, S. 434–441
- Turner, L.** (1998): *Fighting for Partnership*, Ithaca
- WAI** (2000): *High Road Partnership Report*, Washington DC
- WAI** (2002): *Helping Low-Wage Workers Succeed Through Innovative Union Partnerships*, Washington DC