

- 2 OT-Mitgliedschaften** Ein Trick mit doppeltem Boden
- 3 Weiterbildung** Aufklärung tut not
- 4 Transformation** Aufgeschlossene Beschäftigte
- 6 Organizing** Mobilisierung an der Basis
- 7 Mitbestimmung** Was Betriebsräte leisten

ALTERSSICHERUNG

Rente: Die Kosten sind nicht das Problem

Das Problem bei der Rente ist nicht die künftige Entwicklung der Beitragssätze, sondern die des Sicherungsniveaus. Das betrifft ältere wie jüngere Beschäftigte gleichermaßen.

22,3 Prozent im Jahr 2070. Auf diesen Wert steigt der Rentenversicherungsbeitrag unter Annahme der gängigen demografischen Prognosen. Auch eine Stabilisierung des Rentenniveaus nach den Plänen aus dem vergangenen Jahr würde nicht zu einem höheren Beitrag führen. 2070 wäre der Beitragssatz in Deutschland immer noch niedriger als heute in Österreich. Dort beträgt er seit 1988 22,8 Prozent, „ohne dass dies zu systemischen Problemen geführt hätte“, heißt es in einer Analyse des IMK.

Mit dem anstehenden Renteneintritt der Babyboomer muss die Alterssicherung zwar einen „Demografie-Berg“ bewältigen, der sich bis in die Jahre 2036 und 2037 erstreckt. Doch auch dies führt laut IMK-Simulation zu keiner Beitragsexplosion. Bis zur Mitte des Jahrhunderts bleibt der Rentenbeitrag deutlich unter 22 Prozent. Die von der Rentenversicherung benötigten Mittel aus dem Bundeshaushalt bleiben bis 2070 unter der Marke von 3,5 Prozent der Wirtschaftsleistung – und damit unterhalb des kurz nach der Jahrtausendwende bereits einmal erreichten Werts.

„Das Problem ist das seit Jahren sinkende Rentenniveau“, so das IMK, „nicht die Finanzierung“. Das Sicherungsniveau fiel von 53,3 Prozent im Jahr 2003 auf heute 48,1 Prozent und sinkt bis Ende der 2030er-Jahre auf 46 Prozent. Ohne die geplante Haltelinie ginge es noch weiter nach unten. „Ein weiteres Absinken würde die Lebensstandardsicherung vieler Menschen ernsthaft gefährden“, schreiben die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des IMK. Sie betonen: „Auch die jüngeren Generationen wären vom sinkenden Rentenniveau betroffen, da sie im Rentenalter auch immer weniger Leistungen aus dem Rentensystem erhalten würden.“

Ein sinkendes Rentenniveau erhöht außerdem „die Armutsriskiken im Alter und verlagert das Finanzierungsproblem in andere staatliche Sicherungssysteme, da die Zahl der Grundsicherungsempfänger steigt“. Das gilt besonders für Menschen mit unterbrochenen Erwerbsbiografien.

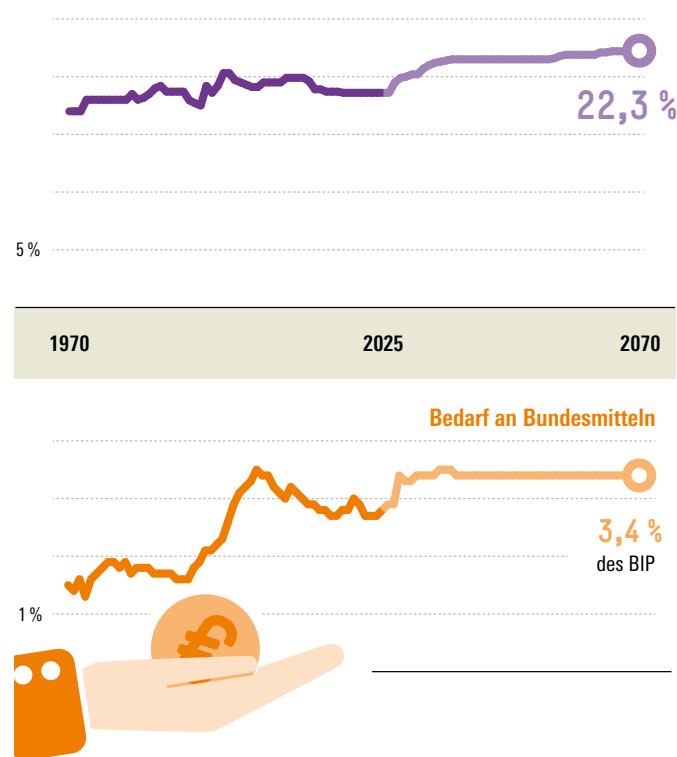
Da für die Rente das Verhältnis von Beitragszahlenden zu Rentenbeziehenden entscheidend ist, sieht das IMK den

wichtigsten Ansatzpunkt für langfristige Stabilität in der Beschäftigungspolitik. Und andersherum: „Ein stabiles und verlässliches Rentensystem sendet zugleich das wichtige Signal für die Menschen, dass sich Arbeit lohnt.“ ↗

Quelle: Tom Bauermann u. a.: Wirtschaftspolitische Herausforderungen 2026: Deutschlands industriellen Kern modernisieren und Wohlstand steigern – vertane Chancen, Lichtblicke und erforderliche Weichenstellungen, IMK-Report Nr. 199, Januar 2026 [Link zur Studie](#)

Rentenausgaben auch langfristig beherrschbar

So entwickelt sich laut Berechnungen des IMK der ... Rentenbeitrag



Quelle: IMK 2026

Hans Böckler
Stiftung

Ein Trick mit doppeltem Boden

Einige Unternehmen genießen die Vorteile einer Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband, binden sich aber nicht an vereinbarte Tarifverträge. Aus rechtlicher Sicht ist das fragwürdig.

Arbeitgeberverbände schließen Tarifverträge für ihre Mitglieder ab, das ist eine ihrer zentralen Funktionen. Doch die sogenannte OT-Mitgliedschaft (ohne Tarifbindung) in vielen Arbeitgeberverbänden ist ein Einfallstor, um Tarifbindung zu vermeiden, und gefährdet die Tarifautonomie. Das Problem wird dadurch verschärft, dass das Bundesarbeitsgericht (BAG) die fehlende Tarifbindung von OT-Mitgliedern anerkennt. Ohne gesetzliche Korrekturen droht eine weitere Auslöschung der Tarifbindung, erklärt Olaf Deinert von der Universität Göttingen. In einem Gutachten für das HSI erläutert der Rechtswissenschaftler, warum die Auffassung des BAG nicht zutreffend ist und wie der Gesetzgeber handeln sollte.

„Die OT-Mitgliedschaft ist juristisch problematisch, weil sie keine ausreichende Stütze im Gesetz findet. Denn maßgeblich und ausreichend für die Tarifbindung ist danach die Mitgliedschaft in einem Arbeitgeberverband. Vor allem aber ist sie ein Problem für die Funktionsfähigkeit der Tarifautonomie, weil immer mehr Arbeitgeber aus der Tarifbindung fallen“, sagt Ernesto Klengel, wissenschaftlicher Direktor des HSI. „Mittlerweile werden Arbeitgeberverbände sogar von Unternehmern geleitet, die selbst OT-Mitglieder sind, wie aktuell im Fall des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall.“

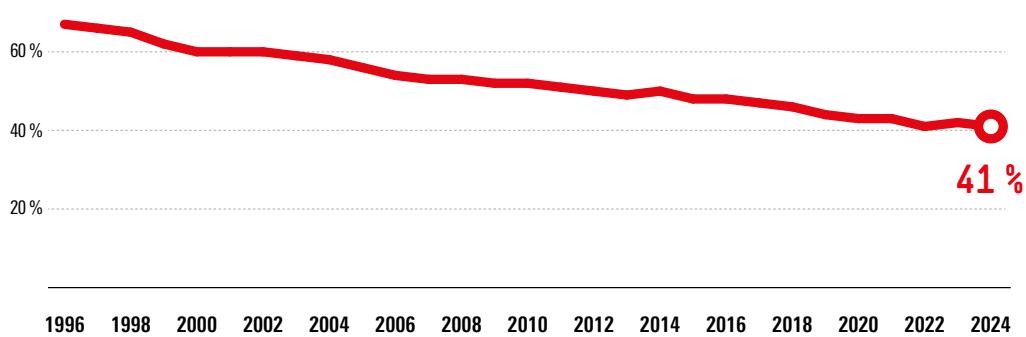
Die Arbeitgeberverbände haben OT-Mitgliedschaften in den 1990er-Jahren eingeführt, um austrittswilligen Mitgliedern oder potenziellen Neumitgliedern, die mit den ausgehandelten Tarifverträgen unzufrieden waren, eine Alternative zu bieten und sie so im Verband zu halten. Beim sogenannten Stufenmodell gibt es zwei verschiedene Arten der Mitgliedschaft in ein und demselben Verband: mit Tarifbindung und ohne Tarifbindung. Die Mitglieder ohne Tarifbindung können die Vorteile und Dienstleistungen der Verbandsmitgliedschaft nutzen, beispielsweise in den Bereichen Lobbyarbeit, Fortbildung sowie Rechts- und Personalberatung.

Gleichzeitig sind sie nicht an Tarifverträge gebunden. In der Satzung muss klar geregelt sein, dass OT-Mitglieder bei allen tarifbezogenen Fragen, wie etwa Wahlen zu Tarifkommissionen, Abstimmungen über tarifrechtliche Fragen oder Arbeitskampfmaßnahmen, nicht beteiligt sind. In der Praxis gibt es hier eine Grauzone: Teilweise wird OT-Mitgliedern sogar Unterstützung bei Haustarifkonflikten gewährt.

Arbeitgeberverbände argumentieren, dass sie Mitgliedschaften ohne Tarifbindung zum einen anbieten, um den Verband langfristig zu stabilisieren, zum anderen hätten OT-Mitglieder immerhin eine gewisse Nähe zur Tarifpolitik. Dies trage letztlich sogar zum Erhalt des Flächentarifvertrags bei. Deinert hält dagegen, die OT-Mitgliedschaft habe das Tarifsystem keineswegs stabilisiert, sondern eher das Gegenteil bewirkt. So sank der Anteil der tarifgebundenen Betriebe von 45 Prozent im Jahr 1996 auf 21 Prozent im Jahr 2024, der Anteil der Beschäftigten in Betrieben mit Branchentarifvertrag im selben Zeitraum von 67 auf 41 Prozent. „Auch wenn die OT-Mitgliedschaft nicht als nachweisbar kausale Ursache für diese Entwicklung benannt werden kann, zeigt sich doch, dass sie jedenfalls keinerlei positiven Effekt auf die Tarifbindung hatte“, so der Rechtswissenschaftler. Sie habe den massiven Rückgang begleitet, wenn nicht gar befördert, indem sie einen bequemen Weg zur Umgehung von Tarifverträgen eröffnete. Symptomatisch hierfür sei die Entwicklung bei Gesamtmetall: Zwar wuchs die absolute Zahl der Mitgliedsfirmen seit dem Tiefpunkt im Jahr 2004 wieder, doch beruhte dieser Zuwachs allein auf OT-Mitgliedschaften, während die Zahl der tarifgebundenen Mitglieder kontinuierlich sank. Im Jahr 2019 betrug der Anteil der OT-Mitglieder mehr als 55 Prozent.

Nur noch vier von zehn mit Branchentarif

Von allen Beschäftigten arbeiten in einem **Betrieb mit Branchentarifvertrag** ...



Quelle: IAB 2025

Hans Böckler
Stiftung

Ein wesentlicher Treiber war die rechtliche Anerkennung durch Gerichte. Ein Argument der Richterinnen und Richter lautete, dass Tarifgebundenheit auf einem Willensentschluss beruhen müsse, der bei OT-Mitgliedern, die gerade keine Bindung an einen Tarif wünschen, fehle. In einer seiner Entscheidungen bestätigte das BAG, dass eine Mitgliedschaft ohne Tarifgebundenheit „aus der Satzungs-

autonomie und dem Grundsatz der Koalitionsfreiheit“ abzuleiten sei. Anders ausgedrückt: Verbände haben die Freiheit, ihre Satzung so zu gestalten, wie sie es für richtig halten. Und jeder hat neben dem Recht, einer Koalition beizutreten, auch das Recht, ihr fernzubleiben. Stichwort: negative Koalitionsfreiheit.

Deinert kritisiert, dass die Entscheidung der Richterinnen und Richter dem zuwiderläuft, was im Tarifvertragsgesetz steht: „Mit leichter Hand wird durch die Rechtsprechung die Gesetzesbindung der Gerichte beiseite gewischt.“ So knüpft das Tarifvertragsgesetz die Tarifgebundenheit an die Mitgliedschaft im vereinsrechtlichen Sinne und sieht keine Differenzierung zwischen verschiedenen Formen der Mitgliedschaft vor. Das Gesetz „will alle Mitglieder der Tarifvertragsparteien an den Tarifvertrag binden und sieht gerade nicht vor, dass die Tarifvertragsparteien durch die Satzung Formen der Mitgliedschaft gestalten, die von dieser Rechtsfolge ausgeschlossen sind“. Auch das Argument der Koalitionsfreiheit überzeugt an dieser Stelle nicht. Die betreffenden Unternehmen könnten auf eine Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband verzichten und somit ihr Recht auf Fernbleiben von einer Koalition ausüben. Doch die OT-Mitglieder wollten ja gerade Mitglieder des Verbandes sein, nicht Nichtmitglieder. „Die Heranziehung des Fernbleiberechts ist daher verfehlt“, so der Rechtswissenschaftler.

In der Praxis sorgen OT-Mitgliedschaften zunehmend für Probleme, insbesondere aufgrund ihrer Intransparenz. Einen Arbeitskampf zu führen, wenn unklar ist, ob ein Arbeitgeber tarifgebunden ist, stellt sich als schwierig heraus. Auch ein kurzfristiger Statuswechsel in die OT-Mitgliedschaft während laufender Tarifverhandlun-

gen bleibt der Gewerkschaft oft verborgen. Dadurch laufen die Verhandlungen ins Leere, da der neue Tarifvertrag den Arbeitgeber im Anschluss nicht bindet. Zudem sind OT-Mitglieder häufig Unternehmen mit geringem gewerkschaftlichem Organisationsgrad, was es schwer macht, einen Haustarifvertrag zu erkämpfen. „Der Wechsel in die OT-Mitgliedschaft kann einen Trick mit doppeltem Boden darstellen“, schreibt der Rechtswissenschaftler. Wenn das neue OT-Mitglied zu Haustarifverhandlungen aufgefordert und in diesem Zusammenhang auch mit Arbeitskampfmaßnahmen belegt wird, kann es schnell wieder in die Tarifmitgliedschaft wechseln. Damit profitiert es von der tarifvertraglichen Friedenspflicht, die Arbeitskämpfe verbietet.

Deinert sieht den Gesetzgeber in der Pflicht, zu handeln. Zunächst sollte ein öffentliches OT-Register eingeführt werden. Es würde für mehr Transparenz sorgen. Ein Wechsel in die OT-Mitgliedschaft müsste der Gewerkschaft mitgeteilt werden. Andernfalls wäre dieser als tarifrechtlich unwirksam anzusehen. Zudem sollte für einen Wechsel dieselbe Frist gelten wie für einen Austritt aus dem Arbeitgeberverband. In jedem Fall müsste eine Frist von mindestens drei Monaten eingehalten werden. „Diese Einschränkungen entsprechen dem Ziel des Koalitionsvertrags sowie der EU-Mindestlohnrichtlinie“, erklärt HSI-Direktor Klengel. <

Quelle: Olaf Deinert:
Rechtsfragen der OT-Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband,
HSI-Schriftenreihe Band 61, Februar 2026 [Link zur Studie](#)

WEITERBILDUNG

Aufklärung tut not

Viele Menschen sind an Weiterbildung interessiert, werden aber unzureichend über die Möglichkeiten informiert.

Viele wissen nicht, welche öffentlichen Weiterbildungsförderungen es in Deutschland gibt. So kennen rund zwei Drittel die Bildungszeitgesetze der Länder nicht. Das ergibt eine von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Studie von Erziehungswissenschaftlerinnen und -wissenschaftlern der Universität Gießen.

Das Forschungsteam hat in Kooperation mit dem Meinungsforschungsinstitut Verian 3122 Menschen zwischen 18 und 67 Jahren in Deutschland befragt. Dabei ging es unter anderem darum, realistisch zu ermitteln, für welche Weiterbildungen sie sich interessieren würden oder nicht. Es zeigt sich, dass insbesondere Ältere und Menschen mit Migrationshintergrund stark interessiert sind und überwiegend positive Einstellungen zu Weiterbildungen haben.

„Unsere Ergebnisse machen deutlich, dass allgemein und zielgruppenspezifisch mehr Werbung für Weiterbildung gemacht werden müsste, und dies möglichst konkret und nicht nur per Online-Plattformen, Sonntagsreden oder Slogans“,

erklärt Studienleiter Bernd Käplinger. „Der persönliche Kontakt ist sehr wichtig, was nicht nur Bildungsberatung meint, sondern auch Präsenz in den jeweiligen Milieus.“

Ein weiteres Ergebnis: Die finanzielle Verantwortung für Weiterbildung sehen die Befragten insbesondere beim Arbeitgeber oder beim Staat. „Erwerbstätige Frauen nehmen fast doppelt so häufig wie Männer an individuell-berufsbezogenen Weiterbildungen teil, die sie dann aber zumeist auch selbst – und nicht durch den Betrieb – finanzieren müssen. Sie wünschen sich mehr staatliche Unterstützung sowie mehr Information und Beratung über die Möglichkeiten“, so Käplinger. „Staatliches und betriebliches Handeln ist hier gefragt, wobei auch zu klären wäre, wie viele Menschen eine Weiterbildung nicht zahlen können – oder nicht dazu bereit sind.“ <

Quelle: Bernd Käplinger u.a.: Einstellungen zum Lebenslangen Lernen in der Bevölkerung – Sichtweisen auf Weiterbildung, Teilnahme an Weiterbildung, Working Paper der HBS-Forschungsförderung Nr. 392, Januar 2026 [Link zur Studie](#)

Aufgeschlossene Beschäftigte

Bei der Transformation der Wirtschaft hakt es an vielen Stellen. Das liegt oft an bürokratischen Hindernissen in Unternehmen und widersprüchlichen Vorgaben des Managements.

Wer sich nicht anpasst, sieht alt aus: Dekarbonisierung, Digitalisierung und künstliche Intelligenz setzen Unternehmen unter massiven Veränderungsdruck. Wie stark dieser Druck ausfällt und wie der Umbau der Wirtschaft in der Praxis funktioniert, haben Andreas Boes von der TU Darmstadt und dem Münchener Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF), ISF-Wissenschaftler Thomas Lühr und Tobias Kämpf von der University of Labour in Frankfurt untersucht – und zwar aus Sicht der Beschäftigten. Ihrer von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Studie zufolge ist gut die Hälfte aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von einer starken Veränderungsdynamik betroffen. Die Entwicklung auf betrieblicher Ebene wird oft als holprig wahrgenommen – geprägt durch „Ungleichzeitzigkeiten, Inkonsistenzen und Widersprüche“, für die vor allem das Management verantwortlich ist. Dabei sieht fast ein Viertel der Betroffenen bei Veränderungen der Arbeit grundsätzlich eher Chancen als Risiken, weitere gut 60 Prozent äußern sich neutral. Das Fazit der Forscher: „Das Problem ist nicht die ‚Mentalität‘ der Beschäftigten, sondern die Inkonssequenz bei der Umsetzung des Paradigmenwechsels in den Unternehmen.“

Boes, Lühr und Kämpf haben für ihre Analyse Angaben von über 4000 Beschäftigten ausgewertet, die zwischen Dezember 2022 und April 2023 für den DGB-Index „Gute Arbeit“ befragt worden waren. Zusätzlich haben sie im Rahmen von Fallstudien ausführliche Interviews mit 72 Beschäftigten und 30 Führungskräften von fünf Unternehmen in der Automobilindustrie, der Informations- und Kommunikationsbranche sowie dem Bankgewerbe geführt.

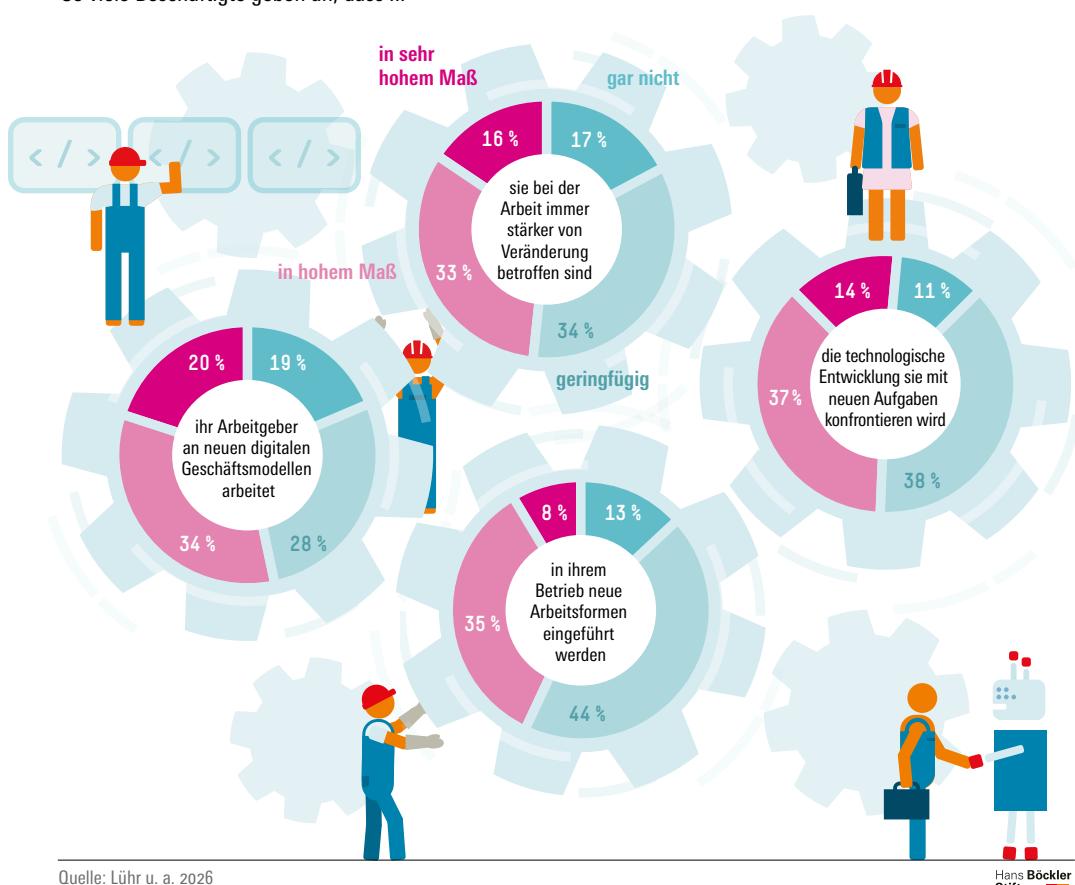
Laut der Auswertung sind 48 Prozent der Beschäftigten in hohem oder sehr hohem Maß von einer starken Veränderungsdynamik bei der Arbeit betroffen – ein „überraschend“ großer Anteil, so die Forscher. Konkrete Erfahrungen mit neuen Geschäftsmodellen für die Informationsökonomie ha-

ben 53 Prozent gemacht, 51 Prozent erwarten einen grundlegenden Wandel ihrer Tätigkeit. 43 Prozent geben an, dass in ihren Betrieben in hohem oder sehr hohem Maß alte Strukturen aufgebrochen und neue Arbeitsformen eingeführt werden. Die Betroffenheit nimmt mit dem Anforderungsniveau und der Betriebsgröße zu: 27 Prozent der Beschäftigten mit Helfer- und Anlerntätigkeiten nehmen die Veränderungsdynamik als hoch oder sehr hoch wahr, bei denjenigen mit hochkomplexen Aufgaben sind es 61 Prozent. In Betrieben mit weniger als 20 Beschäftigten beträgt der Anteil 43 Prozent, in Großbetrieben mit mindestens 2000 Beschäftigten 63 Prozent. Bei den Branchen liegen die Finanz- und Versicherungsdienstleistungen mit 79 Prozent, die Herstellung von Kraftwagen und Fahrzeugteilen mit 74 Prozent, die Energieversorgung mit 64 Prozent sowie Information und Kommunikation mit 60 Prozent vorn. Am geringsten ist der Anteil noch im Einzelhandel mit 38 Prozent.

Bei genauerer Betrachtung der Befragungsdaten falle auf, dass sich in Sachen Kulturwandel weniger tut als auf den anderen Ebenen, schreiben die Wissenschaftler. Dass sich

Dynamische Arbeitswelt

So viele Beschäftigte geben an, dass ...



Banken und Autoindustrie im Wandel

In hohem oder sehr hohem Maß von Veränderungen betroffen sind von den Beschäftigten im Bereich ...



Quelle: Lühr u. a. 2026

Hans Böckler Stiftung



Qualifizierung und einer klaren Strategie. Davon seien viele Beschäftigte überfordert – was dann wiederum vom Management als „Akzeptanzproblem“ verklärt werde, so die Forscher.

Dass es zu kurz greift, fehlende Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten für die Probleme der Transformation verantwortlich zu machen, geht auch aus den Befragungsdaten hervor. Von denjenigen, die zumindest eine geringe Veränderungsdynamik erleben, verbinden nur 15 Prozent in erster Linie Risiken mit dieser Entwicklung. Fast ein Viertel rechnet sich persönlich eher Chancen aus, 61 Prozent sehen gleichermaßen Chancen und Risiken.

„Eine solide Mehrheit der Befragten begegnet der Transformation nicht etwa mit einer negativen, sondern mit einer ambivalenten Haltung. Unsere qualitative Analyse offenbart, dass widersprüchliche Erfahrungen mit der Praxis der Transformation in den Unternehmen dafür den Hintergrund bilden“, urteilen die Wissenschaftler. Der Wandel drohe zu scheitern, wenn es nicht gelingt, diese Widersprüche in den Griff zu bekommen. Nötig sei ein Strategiewechsel: „Es gilt, die Potenziale der neuen Produktionsweise zu verknüpfen mit den Zielen ökonomischer, sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit.“ Dafür bedürfe es unter anderem einer Qualifizierungsoffensive.

Strukturen und Arbeitsformen in sehr hohem Maß wandeln, geben nur 8 Prozent zu Protokoll, von den Geschäftsmodellen sagen das 20 Prozent, von den Tätigkeiten immerhin 14 Prozent. „In der Wahrnehmung der Beschäftigten hinken die Anpassung der Unternehmensstrukturen und die Erneuerung der Arbeitsprozesse also den anderen Dimensionen des Paradigmenwechsels deutlich hinterher.“

Diese Wahrnehmung deckt sich mit den Befunden der Fallstudien, für die die Autoren überwiegend Hochqualifizierte in Großbetrieben besonders stark betroffener Branchen interviewt haben. Die Einführung agiler Arbeitsformen etwa komme oft nur sehr langsam voran oder werde nicht konsequent umgesetzt, heißt es in der Analyse. Teams, die versuchen, agil zu arbeiten, gerieten regelmäßig in Konflikt mit bürokratischen Firmenkulturen. Viele Befragte hätten das Gefühl, „dass sich an ihrer Arbeit, abgesehen von ein paar Veränderungen im Organigramm, nichts verändert hat“.

Die Einführung neuer Geschäftsmodelle werde immer wieder durch politische Abhängigkeiten, fehlende Spielräume und unzureichende Ressourcen behindert. Verbreitet seien zum Beispiel Machtkämpfe zwischen neuen, innovativen Abteilungen und etablierten Bereichen. Und während neue Beschäftigungsfelder wie Data Science entstehen und die Anforderungen an die Beschäftigten zunehmen, hape re es selbst in Vorreiterunternehmen oft an angemessener

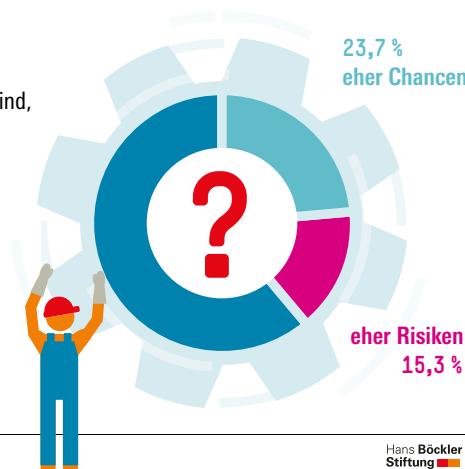
Die Mehrheit ist offen

Beschäftigte, die von zunehmenden Veränderungen bei der Arbeit betroffen sind, verbinden damit ...

beides gleichermaßen 61 %

23,7 %
eher Chancen

eher Risiken
15,3 %



Quelle: Lühr u. a. 2026

Hans Böckler Stiftung

„Die Studie zeigt deutlich, dass die meisten Beschäftigten offen für Modernisierungen am Arbeitsplatz sind und einen realistischen Blick auf Veränderungsbedarfe haben. Sie verknüpfen das allerdings mit dem nachvollziehbaren Anspruch, dass betriebliche Transformationen auch gut gemanagt werden“, sagt Christina Schildmann, die Leiterin der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung. „Mitbestimmung der Beschäftigten ist daher eine ganz wichtige Ressource für eine gute Umsetzung und Akzeptanz betrieblicher Transformation.“ ↪

Quelle: Thomas Lühr, Andreas Boes, Tobias Kämpf: Widersprüche der Transformation aus der Perspektive der Beschäftigten, Working Paper der HBS-Forschungsförderung Nr. 397, Januar 2026 [Link zur Studie](#)

Mobilisierung an der Basis

Mit Kampagnen zur Mobilisierung ihrer Mitglieder konnten Gewerkschaften einige Erfolge erzielen. Diese reichen jedoch allein nicht aus, um das Tarifsystem zu stabilisieren.

Wie können Gewerkschaften ihre Verhandlungsmacht stärken und damit die Interessen der Beschäftigten besser durchsetzen? Ein Ansatz dazu ist das sogenannte Organizing. Dabei werden die Mitglieder dazu ermutigt und dabei unterstützt, selbst aktiv zu werden. Sie sollen ihre Themen einbringen und über sie entscheiden. Ursprünglich wurde diese Strategie von Gewerkschaften aus den USA und Großbritannien entwickelt. Seit Mitte der 2000er-Jahre wenden sie auch deutsche Gewerkschaften wie die IG Metall und Verdi zunehmend an.

Organizing habe die gewerkschaftliche Mobilisierung in den Betrieben wie auch Kampagnen und Arbeitskämpfe nachhaltig verändert, schreiben Heiner Dribbusch, der frühere WSI-Forscher, sowie Johannes Schulten und Marcel Thiel vom IMU-Institut Berlin. Die Forscher haben unter anderem anhand von Fallbeispielen sowie Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern von Gewerkschaften analysiert, wie Organizing-Konzepte wirken und inwiefern sie zu einer Stabilisierung des Tarifsystems beitragen können.

Was genau versteht man unter Organizing? Beim Aufbau der Organisation und bei betrieblichen Konflikten kommt den Mitgliedern und ehrenamtlichen Aktiven die Hauptrolle zu. Entscheidungen werden „von unten“ angestoßen und nicht „von oben“ herab gefällt. Die Schlüsselbegriffe sind „Empowerment“, also Ermächtigung zum Handeln, und „Ownership“, was bedeutet, dass die Mitglieder Kontrolle über Kampagnen, Aktionen und letztlich die Gewerkschaft selbst ausüben sollen. Im engeren Sinne wird Organizing auch als eine Art Werkzeugkoffer verstanden, der unterschiedliche Strategien und Taktiken gewerkschaftlicher Politik und Kampagnenführung sowie Good-Practice-Beispiele enthält. Diese können bei der erstmaligen Organisierung von Betrieben, dem Ausbau betrieblicher Verankerung oder tariflichen Auseinandersetzungen angewandt werden.

Mit Organizing hätten Gewerkschaften in den vergangenen Jahren „spektakuläre Erfolge“ erzielt, so die Autoren, etwa beim Abschluss und der Ausgestaltung von Tarifverträgen im Gesundheitswesen. Typischerweise liefen die Organizing-Kampagnen in dieser Branche in mehreren aufeinander aufbauenden Schritten ab. Jeder Schritt war mit einer Probe der gewerkschaftlichen Organisierungs- und Mobilisierungsfähigkeit verbunden – den sogenannten Stärketests: Zu Beginn wurden Unterschriften für die Forderung nach einem Tarifvertrag gesammelt. Dem folgte ein Ultimatum an die Arbeitgeber, mit dem die Stoßrichtung der Kampagne – bei-

spielsweise die Entlastung der Beschäftigten – noch einmal unterstrichen wurde. Anschließend wurden Teamdelegierte nominiert, die von diesem Zeitpunkt an das Scharnier zwischen den Tarifkommissionen und der Belegschaft bildeten. Es folgten kleinere Arbeitsstreiks und selektive Warnstreiks. Vor dem sich abzeichnenden großen Arbeitskampf wurde eine Petition präsentiert, in der die Beschäftigten mit einem persönlichen Foto ihre Teilnahme am Streik erklärten. Weitere Schritte waren der Warnstreik und die Urabstimmung, anschließend der Erzwingungsstreik. Insbesondere bei ausgegliederten Servicebetrieben großer Krankenhäuser gelang Verdi mit dieser Strategie, neue Tarifverträge abzuschließen. Damit war das Gesundheitswesen eine der wenigen Branchen, in denen die Tarifbindung zwischen den Jahren 2010 und 2024 gestiegen ist.

Langfristig erfolgreich waren auch die ab dem Jahr 2010 verfolgten Organisations-Projekte der IG Metall im Windanlagenbau. Hier standen der Aufbau betrieblicher Interessenvertretungen und die Verbreiterung der Mitgliederbasis in den Betrieben im Mittelpunkt. Der Abschluss von Tarifverträgen mit dem Fernziel eines Flächentarifvertrags für die Branche war zunächst nur ein langfristig formuliertes Anliegen. Als „Spätfolge“ des Projekts gelang im Jahr 2023 nach 123 Streiktagen die Durchsetzung eines Tarifvertrags beim Windkraftanlagenbauer Vestas, der als Türöffner für weitere Tarifabschlüsse in der Branche diente. Die IG Metall konnte damit zeigen, dass Tarifverträge sogar unter den schwierigen Bedingungen einer dezentralen Unternehmenslandschaft durchsetzbar sind.

In Bereichen, in denen kaum auf bestehende gewerkschaftliche Strukturen aufgebaut werden kann und keine Tarifbindung vorhanden ist, stößt diese Strategie jedoch häufig an ihre Grenzen. Mit ihren begrenzten Ressourcen können die Gewerkschaften gerade in kleinteilig strukturierten Branchen der strukturellen Überlegenheit der Arbeitgeberseite nur schwer etwas entgegensetzen. Daher werden gewerkschaftliche Erschließungs- und Organizing-Prozesse in der Regel nur in Ausnahmefällen in Betrieben und Unternehmen ohne Tarifbindung angestoßen. Einen solchen Versuch gab es bei Amazon, wo die Durchsetzung eines Tarifvertrags jedoch bislang „an einer Mischung aus schwer zu überwindenden strukturellen Hürden und einem prinzipiell gewerkschaftsfeindlichen Unternehmen“ scheiterte.

Fazit der Studie: Organizing ist bei deutschen Gewerkschaften angekommen und inzwischen weit verbreitet. Un-



ter bestimmten Bedingungen ist die Strategie sehr erfolgreich. Sie ist wichtig für eine Stärkung des Tarifsystems von unten, stellt aber keinen Ersatz für eine institutionelle Flankierung dar. „Organizing verbessert zwar die Durchsetzungsmöglichkeiten der Gewerkschaften, ist in Bezug auf die Tarifbindung jedoch kein Gamechanger – ein Anspruch, der mit den Organizing-Ansätzen allerdings auch nie verbunden war“, schreiben die Forscher.

„Komplementär ist die Politik gefragt, das Tarifsystem durch gesetzliche Reformen zu stärken“, ergänzt Bettina Kohlrausch, Direktorin des WSI. Als notwendige Maßnahmen nennt sie ein wirksames Bundestariftreuegesetz, die Erleichterung von Allgemeinverbindlicherklärungen, die Be-

rücksichtigung der Tarifbindung als Kriterium für staatliche Wirtschaftsförderung, eine längere Nachwirkung von Tarifverträgen bei Ausgliederungen oder Betriebsaufspaltungen sowie verbesserte digitale Zugangsrechte von Gewerkschaften im Betrieb. <

Quelle: Heiner Dribbusch, Johannes Schulten, Marcel Thiel: „Organizing“ als Instrument zur Stärkung der Tarifbindung „von unten?“, Analysen zur Tarifpolitik Nr. 113, WSI, Januar 2026 [Link zur Studie](#)



MEHR HÖREN

HSI-Direktor Ernesto Klengel zum Streikrecht:
www.boeckler.de/de/podcasts-22421-ist-das-streikrecht-in-gefahr-74041.htm

MITBESTIMMUNG

Was Betriebsräte leisten

Die Forschung zeigt: Betriebsräte helfen nicht nur, Konflikte mit dem Management zu lösen. Gelebte Mitbestimmung bringt Unternehmen noch in vieler anderer Hinsicht voran.

Vom 1. März bis 31. Mai 2026 finden in Deutschland Betriebsratswahlen statt. In Tausenden von Betrieben treten Kolleginnen und Kollegen an, um die Interessen der Beschäftigten zu vertreten. Es geht um Arbeitsorganisation, Überstunden, Urlaub, Zulagen, die Verhinderung von Diskriminierung und vieles mehr. Doch die positiven Wirkungen einer demokratischen Betriebskultur reichen weit über den Kernbereich der gesetzlich verbrieften Mitbestimmungsrechte hinaus, wie zahlreiche Studien zeigen:

- 
- ▶ In mitbestimmten Betrieben haben Beschäftigte häufiger das Gefühl, dass sie gemeinsam etwas bewirken können. Die **Diskussionskultur** ist dort offener. Betriebliche Mitbestimmung erhöht das politische Interesse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern und wirkt sich so auch jenseits der Werkstore positiv aus. Die Beschäftigten sind im Schnitt zufriedener mit der **Demokratie** in Deutschland als diejenigen ohne Interessenvertretung.
 - ▶ Betriebsräte tragen dazu bei, dass mehr **Weiterbildung** stattfindet. Besonders stark profitieren Beschäftigte mit einfachen Tätigkeiten und in Betrieben, die technologisch hinterherhinken. Zudem verhindern Arbeitnehmervertretungen Nachteile für die Beschäftigten, wenn **Roboter** eingeführt werden. Genauso verhindern Betriebsräte die Totalüberwachung der Beschäftigten durch **Algorithmen**.
 - ▶ Mitbestimmte Betriebe schneiden bei der gezielten **Frauenförderung** deutlich besser ab als Firmen ohne Betriebsrat. Dasselbe gilt für die **Vereinbarkeit** von Beruf und Familie. Zudem gelingt die Integration von Flüchtlingen besser.
 - ▶ Mitbestimmte Betriebe tun mehr für die betriebliche **Gesundheitsförderung**.



MEHR LESEN

www imu-boeckler de/data/Hans-Boeckler-Stiftung_Mitbestimmung_Gestaltungsprinzip-der-.pdf

IMPRESSUM

Herausgeberin: Hans-Böckler-Stiftung · Georg-Glock-Straße 18 ·
40474 Düsseldorf

Verantwortlich: Dr. Claudia Bogedan, Geschäftsführerin;
Rainer Jung, Leiter Öffentlichkeitsarbeit der Hans-Böckler-Stiftung

Redaktion: Dr. Philipp Wolter (Leitung), Jörg Hackhausen,
Dr. Kai Kühne, Sabrina Böckmann, Katja Wolf

Kontakt: redaktion-impuls@boeckler.de · Telefon: +49 211 77 78-230

Druck und Versand: digiteam · Joachim Kirsch · info@digiteam.de

Nachdruck nach Absprache mit der Redaktion und

unter Angabe der Quelle frei www.boecklerimpuls.de

Sie erhalten von uns die gedruckte Ausgabe des Böckler Impuls.
Sie können sie jederzeit abbestellen.

Kontaktieren Sie uns dazu gerne telefonisch oder senden Sie
uns eine E-Mail an redaktion-impuls@boeckler.de.

Statt der Printausgabe können Sie hier die Digitalausgabe
bestellen: www.boeckler.de/de/impuls-bestellen.htm

Weitere Informationen gem. Art. 13 & 14 DSGVO zur Verarbeitung
Ihrer personenbezogenen Daten erhalten Sie unter:

www.boeckler.de/datenschutz/DSGVO_Printmedien_Presse.pdf

GENDER

Stagnation bei Chefinnen

Von den Vorständen in
Dax-Unternehmen waren ...

	188	64
2025	188	64
2024	183	64
2023	197	59
2020	152	26
2017	174	26
2011	181	7
2008	182	1

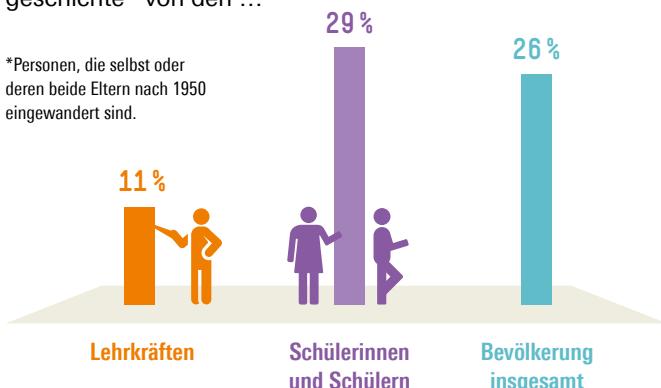
2021 wurde der Dax von 30 auf 40 Unternehmen erweitert.

Quelle: DIW, Januar 2026 [Link zur Studie](#)

ZUWANDERUNG

Wenige Lehrkräfte mit Migrationshintergrund

An deutschen Schulen hatten 2024 eine Einwanderungs-
geschichte* von den ...



Quelle: Destatis, Januar 2026 [Link zur Studie](#)

Der nächste **Böckler Impuls** erscheint am 19. Februar

EINKOMMEN

Millionen profitieren vom Mindestlohn

Von der Erhöhung des gesetzlichen Mindestlohns zum 1. Januar 2026 waren laut Statistischem Bundesamt bis zu 4,8 Millionen Jobs betroffen. Hinzu kommen viele weitere, bei denen es im Vorgriff auf die Mindestlohnanpassung bereits zu Lohnerhöhungen gekommen war. Da Frauen häufiger als Männer in gering bezahlten Jobs arbeiten, profitierten sie überdurchschnittlich häufig: In rund 14 Prozent der von Frauen ausgeübten Arbeitsverhältnisse erhöhte sich der Stundenverdienst, bei Männern waren es rund 11 Prozent. ↗

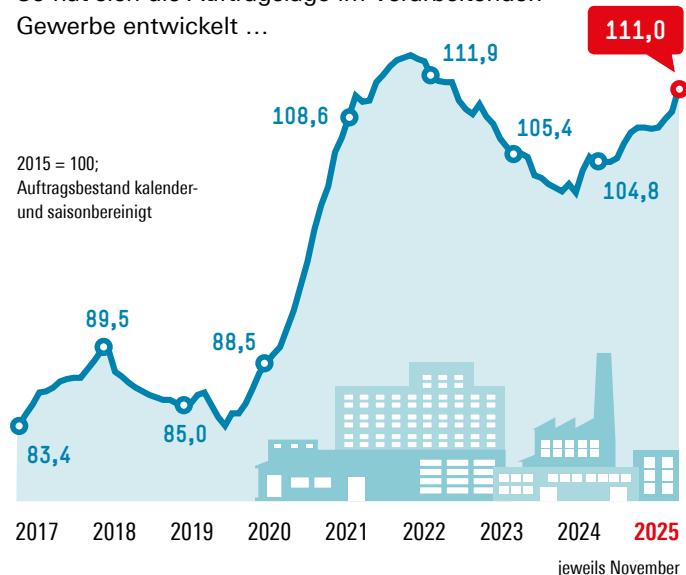


Quelle: Destatis, Januar 2026 [Link zur Studie](#)

KONJUNKTUR

Lichtblick für die Industrie

So hat sich die Auftragslage im Verarbeitenden
Gewerbe entwickelt ...



Quelle: Destatis, Januar 2026 [Link zur Studie](#)

[Zurück zum Inhaltsverzeichnis](#)

Digitalausgabe bestellen unter www.boeckler.de/de/impuls-bestellen.htm