

**Stärkung der Tarifbindung im Dienstleistungssektor  
Probleme, Erfahrungen, Strategien**

Ingrid Artus/Benedikt Rösch

Institut für Soziologie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Bericht des Forschungsprojekts Nr. 2017 – 583 -3 der Hans-Böckler-Stiftung

Erlangen, Dezember 2017

## Inhalt

1. Einleitung .....	2
2. Fragestellung, Forschungsdesign und Methode .....	4
3. Bund und Länder (Fachbereich 06): Zerklüftete Tariflandschaft, Tariferosion durch Outsourcing und Chancen auf Gegenwehr.....	8
4. Genossenschaftsbanken (Fachbereich 01): Paternalistische Betriebsstrukturen, Gewerkschaftskonkurrenz und Versuch der Re-Etablierung eines Flächentarifvertrags	14
5. Verkehr und Bodenverkehrsdienste (Fachbereich 11): Kampf um einen Branchentarifvertrag und tarifpolitische Strategien (nicht nur) in einer zerklüfteten Tariflandschaft .....	18
6. Wohnungswirtschaft (Fachbereich 13): Mäßige Erosion einer sozialpartnerschaftlichen Tarifikultur und die Politisierung bezahlbaren Wohnraums ...	22
7. Einzelhandel (Fachbereich 12).....	27
7.1 Schwierige Arbeitskämpfe gegen eine eklatante Tariferosion und die AVE-Kampagne.....	27
7.2 Der Kampf bei Amazon .....	32
8. Kino, Rundfunk und Verlage (Fachbereich 8): Heterogene Situationen, prekäre Arbeitsverhältnisse und bedingungsgebundene Tarifarbeit .....	35
9. Weiterbildungseinrichtungen (Fachbereich 05): Forderungen an den Gesetzgeber und punktuell erfolgreiche bedingungsgebundene Tarifarbeit.....	40
10. Gesundheitswesen (Fachbereich 10): Potentiale für bedingungsgebundene Tarifarbeit.....	47
11. Resümee .....	51
Literaturverzeichnis.....	61

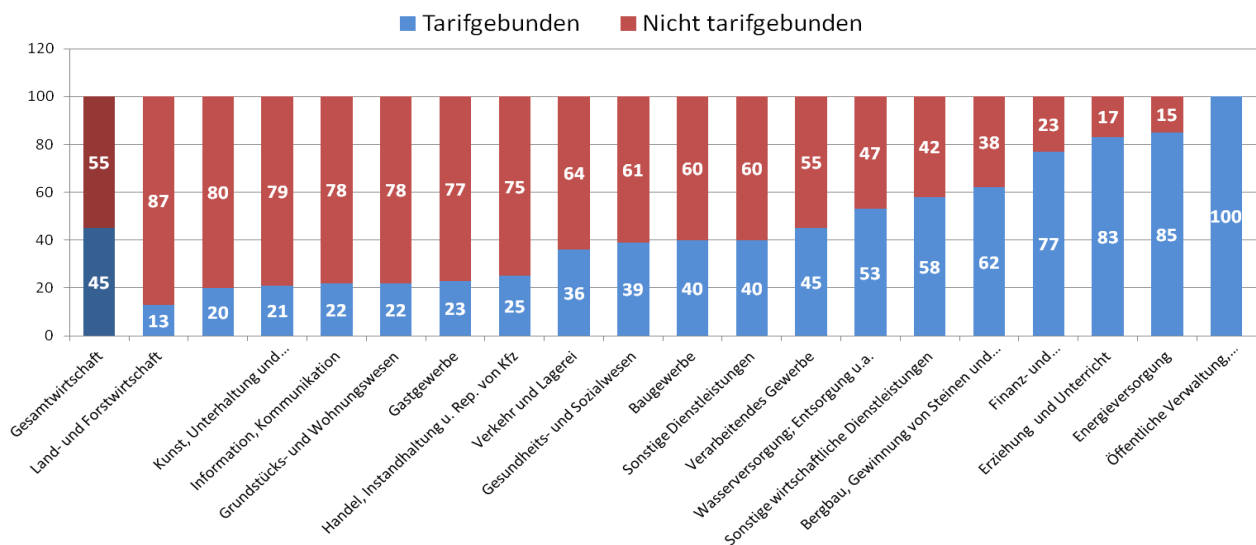
# 1. Einleitung

Die Prägekraft von Tarifverträgen ist für die Beschäftigten und ihre Arbeits- und Lebensbedingungen, aber auch ganz allgemein für den gesellschaftspolitischen Zusammenhalt von erheblicher Bedeutung (Hofmann 2016; Hofmann/Smolenski 2015; Schulten et al. 2017). Seit Jahren geht allerdings die Tarifbindung in Deutschland zurück. Laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat der Anteil der Beschäftigten, die durch einen Tarifvertrag geschützt werden, in den letzten zwanzig Jahren um zwanzig Prozent abgenommen (Ellguth/Kohaut 2016). Die jüngsten Daten der DESTATIS Verdienststrukturerhebung (2014) sind besonders alarmierend. Hiernach ist der Anteil der tarifgebundenen Beschäftigten auf 45 Prozent gesunken (vgl. Abb.1). Die abnehmende Tarifbindung schwächt die Prägekraft tariflicher Normen, gefährdet erreichte Standards der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen und reduziert gewerkschaftliche Handlungsmöglichkeiten im Interesse der Beschäftigten.

Über Ursachen, Verlaufsformen und Folgewirkungen der abnehmenden Tarifbindung liegen einige Forschungen vor (z.B. Artus 2001, 2006, Bahn Müller 2003, 2017, Bispinck 2007, Haipeter 2010, Rehder 2003). Sie betonen, dass die Ursachen der Entwicklung vielfältig sind: der wirtschaftliche Strukturwandel und die Veränderung der Branchenstrukturen, die Internationalisierung der Ökonomie, reduzierte gewerkschaftliche Machtressourcen u.a. im Zuge eines neoliberalen Umbaus des Arbeitsmarkts, umfassende und kontinuierliche Restrukturierungsmaßnahmen, Ausgründungen und Zergliederungen von Unternehmen in allen Bereichen der Wirtschaft sowie verbreitete Nicht-Eintritte neuer Unternehmen in die Arbeitsgeberverbände bzw. Tariffucht aus den Arbeitgeberverbänden oder in Mitgliedschaften ohne Tarifbindung (OT-Mitgliedschaften). Diese Entwicklung führt zum Bedeutungsverlust von Flächentarifverträgen, einer wachsenden Zahl von Haustarifverträgen und inzwischen meist zur ungünstigsten Variante, dem Verlust der Tarifbindung.

Forschungen über den Rückgang der Tarifbindung konzentrierten sich bisher oft auf industrielle Branchen, v.a. die Metall- und Elektroindustrie. Der Dienstleistungsbereich wurde vergleichsweise weniger intensiv beforscht (Kocics et al. 2013). Dabei sind Dienstleistungsbranchen von der Entwicklung besonders stark betroffen (vgl. Abb.1):

**Abb. 1: Tarifbindung nach Wirtschaftszweigen (Anteil der Beschäftigten in %)**



Quelle: eig. Darstellung nach Statistisches Bundesamt 2016: 7

Von Bedeutung für die besonders prekäre Situation des Dienstleistungsbereichs (und vermutlich auch für ihre mangelhafte Erforschung) ist sicherlich die Unübersichtlichkeit, hohe Dynamik und Vielfalt der Branchen, die auch eine Tarifkoordination im Organisationsbereich von ver.di erheblich erschwert. „Mehr als 60 Branchen, über 20.000 gültige Tarifverträge und 13 tarifpolitisch autonome Fachbereiche“ kennzeichneten die neue Gewerkschaft, als ver.di im Jahr 2001 entstand (Reuter et al. 2017: 257). Es finden sich hier also sehr heterogene Tarif- und Gewerkschaftskulturen, häufig auch unklare Branchenabgrenzungen und gewerkschaftliche Konkurrenzsituationen. Zugleich haben viele Dienstleistungsbereiche eine Nähe zum öffentlichen Sektor, der ehemals als „Bollwerk“ solider Tarif- und Gewerkschaftsstrukturen galt, jedoch in den letzten 25 Jahren unter den o.g. Umstrukturierungstendenzen besonders zu leiden hatte (vgl. Brandt/Schulten 2008). Im Zuge der Liberalisierung und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen wurden zahlreiche Unternehmen und ganze Branchen vom Tarifvertragssystem des öffentlichen Dienstes abgekoppelt und es entstanden hochgradig fragmentierte Tarifstrukturen (ebd.). Häufig existierten in den „abgekoppelten“ Bereichen auch kaum solide gewerkschaftliche Basisstrukturen, die für den neuen „rauen Wind“ kapitalistischer Profitorientierung gerüstet gewesen wären. Der erhebliche Rückgang der Tarifbindung

gerade im Dienstleistungssektor ist somit auch Folge eines neoliberalen Umbaus des Staatsapparats (und zeitlich verzögerter Lernprozesse gewerkschaftlicher Interessenvertretung im Umgang mit diesem). Es existiert also Grund genug, sich mit den sehr heterogenen Rahmenbedingungen und Verlaufsformen der Tarifbindung im Dienstleistungssektor wissenschaftlich näher zu beschäftigen.<sup>1</sup> Im Folgenden wird zunächst die Fragestellung, das Untersuchungsdesign und methodische Vorgehen der Studie beschrieben (2.). Es folgt ein Überblick über die tarifliche Situation in acht Tarifbereichen von ver.di (Kap. 3-10) sowie ein kurzes Resümee (11.).

## **2. Fragestellung, Forschungsdesign und Methode**

Das Forschungsprojekt hatte zum Ziel, die branchenspezifischen Hintergründe und Ursachen für den Rückgang der Tarifbindung in einigen ausgewählten Dienstleistungsbranchen zu eruieren. Zugleich erfolgte eine Bestandsaufnahme von bislang praktizierten Gegenstrategien und Maßnahmen zur Tarifstärkung. Obwohl der Überblick im Rahmen dieser Studie mit beschränkter empirischer Reichweite notwendig fragmentarisch bleiben musste, sollen die Erfahrungen, Voraussetzungen und Hemmnisse für Erfolg oder Misserfolg in den Bemühungen um eine Revitalisierung der Tarifbindung abschließend auch zusammenfassend und vergleichend analysiert werden.

Das zentrale methodische Instrument zur Erhebung von Daten zur branchenspezifischen Tarifsituation im Dienstleistungsbereich waren Expertengespräche mit hauptamtlichen gewerkschaftlichen Funktionär\_innen von ver.di. Im April 2017 wurden zehn Expert\_inneninterviews mit elf ver.di-Gewerkschaftssekretär\_innen aus acht Fachbereichen geführt. Sieben der Sekretär\_innen waren auf Bundesebene zuständig für branchenbezogene tarifpolitische Fragen. Je ein\_e Sekretär\_in berichtete aus seinem/ihrem (regionalen oder bundeslandsspezifischen) Zuständigkeitsbereich für Bayern, Baden-Württemberg, Sachsen/Sachsen-Anhalt/Thüringen und Ostholstein. Die Auswahl der Interviewpartner\_innen erfolgte nach dem Kriterium einschlägiger Zuständigkeit, möglichst breiter Branchenstreuung, der Nicht-Berücksichtigung der Branche in der vorangegangenen Untersuchung von Armstrong (2017), die

---

<sup>1</sup> Erste Arbeiten zu diesem Thema wurden bereits von Jacob Armstrong (2017) im Rahmen eines Praktikums bei der tarifpolitischen Grundsatzabteilung von ver.di geleistet.

Einbeziehung potentiell besonders interessanter Politikbeispiele der Tarifstärkung und die Involviertheit in aktuelle Tarifaueinandersetzungen, die Berücksichtigung besonders prekärer Branchensituationen sowie freilich der Bereitschaft der Expert\_innen zu einem Gespräch. Hinweise auf mögliche Gesprächspartner\_innen erhielten wir dabei von der tarifpolitischen Grundsatzabteilung von ver.di. Die folgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Zusammensetzung des Samples.

**Tabelle 1: ExpertInnengespräche zum Thema Tarifstärkung**

Nr	Fachbereich / Branche	Ebene / Region	Position	Datum	Dauer
1	FB6 Bund und Länder Diverse Fälle (z.B. Seenschifffahrt)	Bayern	Fachbereichsleiter auf Landesebene und Landesbezirksleiter	07.04.2017	01:55
2	FB1 Finanzdienstleistungen, Jugend, Gewerkschaftliche Bildung und Bildungszentren Genossenschaftsbanken	Bund	Erschließung	10.04.2017	01:18
3a	FB11 Verkehr Bodenverkehrsdienste Stuttgart (und Bund) / öffentlicher Nahverkehr Stuttgart	Baden-Württemberg	Landesfachbereichsleiter	12.04.2017	02:47
3b	FB11 Verkehr Bodenverkehrsdienste Stuttgart (und Bund)	Bund	Tarifsekretärin Flughafen	12.04.2017	s.o.
4	FB13 Besondere Dienstleistungen Wohnungsunternehmen	Bund	Bundesfachgruppenleiterin Wohnungsunternehmen, Facility, Wach, Sicherheit	19.04.2017	01:51
5	FB12 Handel Einzelhandel (insbes. Drogerien, auch Supermärkte)	Bund	Tarifkoordinator Handel	19.04.2017	01:07
6	FB8 Medien und Kultur Medien und Publizistik	Bund	Tarifpolitik Medien und Publizistik	20.04.2017	01:50
7	FB 12 Handel Amazon	Bund	Bundesfachgruppensekretär – Versand- und Onlinehandel	20.04.2017	01:10
8	FB5 Bildung, Forschung und Wissenschaft Weiterbildungseinrichtungen	SAT	Landesbezirksfachgruppenleiter	25.04.2017	00:50
9	FB5 Bildung, Forschung, Wissenschaft Weiterbildungseinrichtungen	Bund	Bundesfachgruppenleiterin	26.04.2017	01:02
10	FB03 Gesundheit Krankenhäuser	Bezirk Lübeck / Ostholstein	Gewerkschaftssekretär Bezirk	18.05.2017	01:53

Das Sample ist insgesamt also zwar heterogen; es bezieht aber sowohl verschiedene Tarifbereiche als auch verschiedene Politik- und Analyseebenen auf Bundes-, Landes-

und Regionalebene ein. Zwei Branchen (Bodenverkehrsdienste; Weiterbildungsbereich) wurden sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene untersucht; im Einzelhandel wurde je ein Interview zur bundesweiten Tarifpolitik und zu einem speziellen Betriebsfall (Amazon) geführt.

Um die nötige Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden die Interviews leitfadengestützt durchgeführt. Zu Beginn und zum Schluss der Interviews wurde den Befragten durch offene Fragestellungen die Gelegenheit gegeben, ihre eigenen Relevanzstrukturen zu entwickeln. Der Leitfaden gliederte sich in vier Frageblöcke, die auch flexibel eingesetzt werden konnten. Zunächst wurden Informationen zum beruflichen Hintergrund und der aktuellen Position der Befragten erhoben. Dann wurde sowohl die Branchenabgrenzung als auch die aktuelle Branchensituation und -entwicklung (wirtschaftliche Situation, Beschäftigtenentwicklung, Mitgliederentwicklung) sowie die branchenspezifische Tarifsituation erfragt. Im Anschluss daran wurde darum gebeten, mögliche Ursachen zu diskutieren, die zur aktuellen Tarifsituation geführt haben sowie besonders interessante Fälle von Tarifauseinandersetzungen mit dem Ziel der Stärkung der Tarifbindung zu berichten. Abschließend wurde nach zentralen tarifpolitischen Zielen und den zu ihrer Erreichung eingesetzten Strategien gefragt. Die Strukturierung der Kapitel 3-10 folgt in der Regel dieser Logik der Leitfadenkonstruktion. Die Reihung der einzelnen Kapitel folgt im Wesentlichen der Chronologie in der Abfolge der Interviewdurchführung.

Obwohl die Interviews die zentrale Quelle der im Folgenden dargestellten Informationen waren, wurden ergänzende Informationen auch gewerkschaftlichen Dokumenten, der einschlägigen Literatur sowie Internet-Recherchen entnommen. Während die Angaben aus den Interviews i.d.R. in indirekter Rede oder als Zitate wiedergegeben wurden, wird bei den zusätzlich herangezogenen Informationen die Quelle angegeben. Wo dies nicht der Fall ist, handelt es sich um Einschätzungen der AutorInnen.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ein Teil der gewerkschaftlichen Dokumente wurden von der tarifpolitischen Grundsatzabteilung von ver.di bereitgestellt. An dieser Stelle möchten wir uns daher explizit und herzlich bei Gabriele Sterkel und Norbert Reuter bedanken, die die Entstehung und den Verlauf des Projekts mit ihrer Hilfestellung, vielen Anregungen und kritischen Kommentaren intensiv begleitet haben. Alle Irrtümer, Mängel und Versäumnisse, die der Projektbericht möglicherweise dennoch aufweist, fallen allerdings ausschließlich in die Verantwortung der AutorInnen.



### **3. Bund und Länder (Fachbereich 06): Zerklüftete Tariflandschaft, Tariferosion durch Outsourcing und Chancen auf Gegenwehr**

Das Interview wurde mit dem stellvertretenden Landesbezirksleiter (Bayern) und Fachbereichsleiter auf Landesebene (Bayern) für den Fachbereich Bund und Länder geführt. Der Gesprächspartner war zum Interviewzeitpunkt zudem für ein Jahr kommissarischer Fachbereichsleiter für Wissenschaft und Forschung. Darüber hinaus war er für die Tarifkoordination im Bereich öffentlicher Dienst zuständig.

Die *Mitgliederentwicklung* in den vom Gesprächspartner betreuten Bereichen sei „uneinheitlich“. Einen deutlichen Beschäftigten- und damit auch Mitgliederrückgang habe es im Bereich der Bundeswehr gegeben. Auch im Kernbereich des öffentlichen Dienstes, d.h. in der Verwaltung (Finanzämter, Einwohnermeldeämter etc.) sei die Situation „eher stagnierend bis schlechter werdend. (...) Da tut sich einfach nicht viel.“ Im Bereich Bildung, Wissenschaft und Forschung verzeichne man hingegen „gute Zuwächse“ und auch im Gesundheitswesen „passiert viel“. Positive Entwicklungen seien überall dort zu verzeichnen, „wo wir wirklich betriebliche Konflikte haben, Tarifkonflikte“. Dies sei z.B. im öffentlichen Nahverkehr der Fall, „wo wir nach 2006 RICHTIG durchs Tal der Tränen gegangen sind. Da geht es jetzt wieder aufwärts“.

Die *Tarifsituation* sei dadurch gekennzeichnet, dass mit Ausnahme des Kernbereichs des öffentlichen Dienstes, wo ein Flächentarifvertrag existiere, inzwischen Haustarifverträge deutlich vorherrschen. Zugleich gebe es starke Tendenzen tariflicher Erosion. Grund dafür seien v.a. Privatisierungen ehemals öffentlicher Bereiche, die weit verbreitet seien. Ein typisches Muster sei, dass Aufgaben aus dem öffentlichen Bereich an neu gegründete GmbHs ohne Tarifbindung übergeben würden. Die Mitarbeiter\_innen würden vor die Wahl gestellt zur GmbH zu wechseln oder in ihren alten Arbeitsverträgen zu verbleiben und der GmbH überstellt zu werden. Da die Konditionen in den neu gegründeten GmbHs in der Regel schlechter seien, wählen die meisten Mitarbeiter\_innen die zweite Option. Neueinstellungen würden jedoch überproportional häufig in den neuen GmbHs durchgeführt, weshalb sich Arbeits- und Entlohnungsbedingungen insgesamt verschlechtern und die tariflichen Situationen der Mitarbeiter\_innen oft heterogen seien. Die Beispiele dafür seien zahlreich; genannt

wurden die Bundeswehr Fuhrpark Service GmbH, die BWI IT GmbH, Heeresinstandsetzungslogistik GmbH, Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime, Staatsbäder, Bayerische Häfen, Staatshäfen, Seenschifffahrt, öffentlicher Nahverkehr und Energieversorgung. „Es gibt außer der öffentlichen Kernverwaltung nichts mehr“, das nicht von den Privatisierungen betroffen sei. „Nahverkehr war wirklich somit das erste, was da losgebrochen ist. Dann ging es mit der Energieversorgung weiter.“ Teilweise sei diese Strategie auch ein Instrument des Personalabbaus. Der Kommunale Arbeitgeberverband biete zwar auch die Möglichkeit einer OT-Mitgliedschaft, aber für den Rückgang der Tarifbindung spiele diese keine Rolle. Auch Verbandsaustritte kämen nicht in relevantem Umfang vor.

Im Allgemeinen sei es gewerkschaftlich schwierig, etwas gegen den Trend der Ausgliederungen und damit des Verlusts der Tarifbindung zu unternehmen. „Unser Problem ist in solchen Prozessen, ja, die Altbeschäftigten kann man absichern, indem man sagt: 613a BGB, da nehme ich das in Anspruch. Ich widerspreche dem Betriebsübergang. So. Und ich habe aber keine Mannschaft, die für mich streikt. Weil DER [Betriebsübergang] ist ja gesichert. Und die, die es trifft, die KOMMEN ja erst. Und vielleicht habe ich in fünf JAHREN dann eine nennenswerte Anzahl von Beschäftigten, die ich dann auch organisiert habe, mit denen ich streiken kann. Das ist ja unser Problem, so ein Prozess.“

Ein (Ausnahme-)Fall, in dem ein solcher „Prozess“ gelungen sei, sei das Beispiel der bayerischen Seenschifffahrt. Auch in diesem Fall habe es – nach der Ausgründung in den 1990er Jahren – aber rund 20 Jahre gedauert, bevor eine „streikfähige Mannschaft“ zusammenkam: Die Bayerische Seenschifffahrt umfasse vier Seen (Tegernsee, Ammersee, Starnberger See, Königsee), wobei am Königssee im Berchtesgadener Land die mit Abstand größten Einnahmen erzielt würden. Rund 200 Beschäftigte seien in diesem Bereich angestellt, davon etwa 80 „Alt-Beschäftigte“ und 120 Beschäftigte in einer 1997 ausgegründeten GmbH. Die GmbH sei gegründet worden „GANZ bewusst, GANZ klar mit der Zielsetzung, Lohnkosten zu sparen. GmbH ohne Tarifbindung.“ Seit 1997 „haben wir wirklich, ja, nicht gepennt. Wir haben IMMER wieder versucht, auch durch politische Initiativen, da eine Tarifbindung hinzukriegen, über den Landtag, über Gespräche im Finanzministerium, also wir haben eigentlich alle Hebel in Bewegung gesetzt“ – jedoch ohne Erfolg. Nach und nach entwickelte sich die Tarifsituation der

Beschäftigten immer weiter auseinander: „Die Beschäftigtenzahl war annähernd hälftig – hälftig. Die eine Hälfte noch im alten TV-L und die anderen völlig vogelfrei. (...) Wir hatten in der Spitze durchaus Unterschiede bis zu, also ich rede jetzt rein von den Tarifgeldern und den tariflichen Leistungen, dürften es in der Spitze bis zu 800, 900 Euro weniger gewesen sein.“ Zugleich existierte jedoch noch ein gemeinsamer Betriebsrat, in dem auch VertreterInnen von ver.di saßen. Die Initialzündung für eine tarifliche Organisation sei letztlich aber nicht von ver.di gekommen, sondern von den Beschäftigten selbst: „Dann gab es irgendwann einen Punkt, wo die Beschäftigten gesagt haben: ‚Das WOLLEN wir jetzt eigentlich nicht mehr. Wir WOLLEN das nicht mehr.‘“ Die zunächst größtenteils unorganisierten Beschäftigten wandten sich zunächst an einen Anwalt, weil sie dachten, sie könnten wegen der offensichtlichen Gehaltsungerechtigkeiten klagen. Dort erhielten sie jedoch die Auskunft: „Ja, ihr braucht einen Tarifvertrag. (...) Und den musst du aber mit der GEWERKSCHAFT machen, nicht mit dem Rechtsanwalt.“ In dieser Situation sei es dann zu ernsthaften Gesprächen zwischen den aktionswilligen Beschäftigten und dem zuständigen ver.di-Funktionär gekommen. Dieser habe deutlich gemacht, dass der Weg zu einem Tarifvertrag nicht einfach sei, da das Finanzministerium vermutlich nur über Kampfmaßnahmen von diesem Ziel zu überzeugen sei. Ver.di habe jedoch versprochen, diesen Weg – sofern die Beschäftigten dazu entschlossen seien - mit allen Mitteln zu unterstützen. Dafür brauche es aber auch einen erheblichen Organisationsgrad von rund 70%.

Zu Beginn des Prozesses seien etwa 20% bis 30% der (rund 80) Tarifbeschäftigten und nur etwa 5% der (rund 120) GmbH-Beschäftigten organisiert gewesen. Inzwischen liege der Organisationsgrad in beiden Belegschaftsteilen bei fast 100%. Zunächst habe es mehrere Verhandlungsrunden zwischen ver.di und der Bayerischen Seenschiffahrts GmbH gegeben sowie eine Betriebsversammlung, in der die Stimmung sehr aufgeheizt gewesen sei. Als der Verhandlungsprozess ins Stocken geriet, sei beschlossen worden, einen Warnstreiktag durchzuführen – und zwar am ersten Ferientag der bayerischen Sommerferien. Formal konnten nur die GmbH-Beschäftigten zum Streik aufgerufen werden, aber zeitgleich seien die tarifgebundenen Beschäftigten zum Solidaritätsstreik aufgerufen worden. So sei am 1. August 2015 - bei bestem Wetter – z.B. am Königsee „der Betrieb tutto completo“ stillgestanden. Obwohl es von Seiten der KundInnen viele Beschwerden gab, sei die Stimmung während des Streiks hervorragend gewesen. „Es

hat allen (lachend) Beteiligten außer dem Arbeitgeber richtig viel Spaß gemacht. Es hat ihm wehgetan, dem Arbeitgeber. Und wir waren dann innerhalb von zwei, drei Tagen einigungsfähig.“

Das geschilderte Beispiel ist nach Einschätzung des Gesprächspartners ein Beispiel für „klassische bedingungsgebundene Tarifarbeit. Aber die KANN man nicht überall machen, ne?“ Voraussetzung sei eine aktionswillige Belegschaft, die entschlossen sei, ihre Interessen durchzusetzen. In solchen Fällen könne es dann auch zu Lernprozessen kommen: „Die haben, die haben gelernt. Das war wirklich, also im soziologischen Sinne, exemplarisches Lernen, Oskar Negt. (...) Da haben die wirklich gelernt, wie die, wenn sie ihre EIGENE Sache in die Hand nehmen und sich organisieren, dass was geht.“ Auf Nachfrage gibt der Gesprächspartner jedoch auch zu, dass es für solche Prozesse nicht nur eine entschlossene Belegschaft brauche, sondern auch entschlossene GewerkschaftsfunktionärInnen, die „auch nach zwanzig Jahren Erfolglosigkeit“ an die Möglichkeit erfolgreicher Interessendurchsetzung glauben. Die Voraussetzung „für solche Erfolgsstorys“ sei „auf jeden Fall“ ein Wille zur Interessendurchsetzung „auf beiden Seiten“ und Vertrauen zueinander: „Die Menschen, die so ein Projekt machen, die für ihre Interessen auf die Straße gehen, die brauchen einen Ansprechpartner, der auch für sie eine absolute Zuverlässigkeit und Sicherheit ausstrahlt. Wo sie wissen, da sind sie gut aufgehoben. Der kann im Zweifel auch Sonntag früh um zwei Uhr angerufen werden. Das brauchen die. Das halte ich für ein ganz ganz ganz ganz wichtiges Element, dieses Vertrauen.“

Gewissermaßen als Gegenbeispiel zum Erfolgsfall der Seenschiffahrt schilderte der Gesprächspartner noch einen anderen Versuch der Tarifstabilisierung ‚von unten‘, das weniger erfolgreich gewesen sei. Es handelte sich um ein ver.di-Organizing-Projekt und betraf die Servicegesellschaft eines Krankenhauses. Das Organizing-Projekt sei u.a. daran gescheitert, dass der zuständige Organizing-Sekretär keine längerfristig stabilen Kontakte habe aufbauen können. Ein Grund dafür sei auch die zeitlich relativ kurze Befristung des Projekts auf rund neun Monate gewesen. Unter Zeitdruck und mit einem nur mangelhaften Rückhalt einer unerfahrenen Belegschaft sei dort letztlich nur ein Tarifabschluss mit relativ schlechten Konditionen erreicht worden; und auch die Organisierung der Beschäftigten sei dort nicht nachhaltig gelungen. Es sei eben problematisch, wenn ein Organizing-Projektsekretär „dann mal ein halbes Jahr da ist

oder ein Jahr, macht das Projekt und dann ist der wieder woanders beim nächsten Projekt. Das ist schwierig im Verhältnis zu den Ehrenamtlichen.“ Wichtig sei nämlich „Beständigkeit“, die es auch ermögliche, persönliche Vertrauensbeziehungen zwischen betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteur\_innen aufzubauen. Nur dadurch könne auch eine gemeinsame Aktionsfähigkeit und nachhaltige Gewerkschaftskultur entstehen. „Das halte ich für ein bisschen schwierig bei diesen Organizing-Projekten bei uns in der Organisation.“

Ein weiteres Problem im Fall des Krankenhaus-Organizing-Projekts war zudem die mangelhafte Koordinierung zwischen den Organizing-Aktivitäten vor Ort, die teils von sehr unerfahrenen Akteur\_innen übernommen wurden, und den zuständigen Tarifsekretariaten bzw. dem Bundesfachbereich innerhalb von ver.di. „Wenn so ein Organizing-Typ unterwegs ist, der IST halt freischwebender Künstler. Der gehört personalwirtschaftlich zu Berlin und hampelt hier durch die Gegend und ist erstmal fast niemandem rechenschaftspflichtig. Und dann hofft man, dass das mit dem Bundesfachbereich passt. Der Bundesfachbereich denkt möglicherweise: Die werden das schon auf Landesebene richtig machen. Und damit entsteht natürlich ein Bermudadreieck, ne? Also das ist kein Plädoyer gegen solche Organizing-Projekte, sondern ist ein Plädoyer dafür, dass sie gründlich auf andere Füße gestellt werden.“ Mehrfach betonte der Gesprächspartner, dass er nicht per se gegen Organizing-Projekte sprechen wolle; diese sollten jedoch besser reflektiert und anders in die Organisation integriert werden als bisher: „Das muss dann wirklich eine ganz enge Anbindung [des Organizing-Projektsekretärs an die lokalen oder regionalen Gewerkschaftsstrukturen] sein. Es muss von vornherein klar sein: Der Projektsekretär macht tatsächlich nur einen Bypass für ein halbes, dreiviertel oder ein ganzes Jahr, oder auch von mir aus zwei. Und es gibt aber einen Hauptverantwortlichen. Der ist jetzt da. Und der ist in fünf Jahren (...) auch noch da und ist damit die Kontinuität auf unserer Seite, stellt die Kontinuität sicher als Ansprechpartner für die Menschen, die man da in dem Prozess gewinnt. Weil die sind ja auch unerfahren.“

Das Thema „Allgemeinverbindlichkeitserklärung“ (AVE) spielte in den vom Gesprächspartner betreuten Tarifbereichen nur sehr punktuell eine Rolle. Grundsätzlich sei eine weitere Erleichterung der AVE aus seiner Sicht „nicht schlecht“; er gab jedoch zu bedenken, dass die Kontrolle der Einhaltung allgemeinverbindlicher Tarifnormen

häufig ein Problem darstelle. Mittelfristig könnte die Erleichterung der AVE sogar zu einer Schwächung der Gewerkschaften führen, da sich die Beschäftigten dann „zurücklehnen“ könnten. Insofern sei abzuwägen zwischen dem positiven Effekt der (kurzfristigen) Stabilisierung von Tarifbedingungen und der möglicherweise mittelfristigen Aushöhlung gewerkschaftlicher Durchsetzungsfähigkeit. Ob die AVE strategisch sinnvoll sei, könne daher nur im Einzelfall, abhängig von den konkreten Branchenbedingungen entschieden werden.

Am Beispiel der Situation im Bereich der Bodenverkehrsdienste macht der Interviewpartner ferner deutlich, dass er das Ziel des Abschlusses von Branchentarifverträgen nicht bedingungslos teilt, nämlich dann nicht, wenn „in der Fläche“ nicht genügend Kampfkraft vorhanden ist, um einen guten Branchentarifvertrag abzuschließen. „Im Zweifel muss ich den Hauskampf führen“.

*Insgesamt* betonte der Gesprächspartner die hohe Diversität der Bedingungen in seinem Fachbereich, wobei das Problem der Tariferosion jedoch nahezu durchgängig zu existieren scheint. Eine prominente Strategie der Arbeitgeber ist seit den 1990er Jahren die Ausgründung ehemals öffentlicher Bereiche in private GmbHs ohne Tarifbindung. In Folge dessen existieren häufig sehr heterogene Arbeits- und Entgeltbedingungen der Beschäftigten, was eine kollektive Interessenvertretung erschwert. Als Mittel für die Stabilisierung der Tarifsituation wird v.a. auf klassische Organisations- und Aktivierungsprozesse der Belegschaft gesetzt (vgl. das Beispiel der Seenschiffahrt). Solche Prozesse seien jedoch nicht überall möglich, sondern an verschiedene Voraussetzungen geknüpft: Es brauche erstens eine entschlossene Belegschaft, die auch bereit sei, für eine Tarifbindung zu streiken; zweitens brauche es auch entschlossene Gewerkschaftssekretär\_innen, die an die Möglichkeit eines Erfolgs glauben sowie stabile und kontinuierliche Vertrauensbeziehungen zwischen betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteuren. Und schließlich müsse auch die verdi-interne Koordinierung von Tarifverhandlungen besser funktionieren als dies z.T. in aktuellen Organizing-Projekten der Fall sei. Möglichkeiten der Tarifstabilisierung ‚von oben‘ (etwa durch Lobbyarbeit bei der Landesregierung oder Erleichterung der AVE-Regelung) findet der Gesprächspartner zwar nicht falsch, betont jedoch, dass stabile und auch qualitativ gute Tarifnormen nur auf Basis einer authentischen Durchsetzungsfähigkeit an der betrieblichen Basis gesichert werden könnten.

#### **4. Genossenschaftsbanken (Fachbereich 01): Paternalistische Betriebsstrukturen, Gewerkschaftskonkurrenz und Versuch der Re-Etablierung eines Flächentarifvertrags**

Das Interview über die Tarifsituation im Bereich der Genossenschaftsbanken wurde mit der für diesen Bereich zuständigen Gewerkschaftssekretärin der Bundesfachgruppe Banken des ver.di Fachbereichs 01 Finanzdienstleistungen geführt, die erst seit August 2016 diese Position innehat. Zusätzlich ist sie noch für Erschließung und Jugendarbeit zuständig. Zuvor hat sie im Querschnittsbereich der Mitgliederentwicklung gearbeitet, wo sie für Erschließungsprojekte zuständig war.

Die *wirtschaftliche Lage* in der Branche sei ziemlich gut. Die Genossenschaftsbanken seien stark regional orientiert und beispielsweise in der Regionalförderung oder in kleineren ökologischen Projekten engagiert. Sie seien nicht oder kaum im internationalen Geschäft tätig, das von der Finanzkrise betroffen war. Deswegen, wegen ihrer Kund\_innenstruktur und wegen ihres allgemeinen Rufes als solide wirtschaftende Unternehmen hätten die Genossenschaftsbanken kaum Vertrauenseinbrüche gehabt. Ganz im Gegenteil konnten sie tendenziell vom Vertrauensverlust gegenüber anderen Banken profitieren, weil Kund\_innen zu ihnen gewechselt seien. „Die Genossenschaftsbanken sind aus der Finanzkrise eigentlich mehr oder weniger gestärkt hervorgegangen“. Trotz eines Konzentrationsprozesses durch Fusionierungen sei die Branche aktuell immer noch sehr kleinteilig. Die Genossenschaftsbanken seien meist kleine regionale Betriebe, die trotz ähnlich klingender Namen (z.B. Raiffeisenbank Ortschaft A), eigenständige Betriebe seien.

Zur *Beschäftigtenentwicklung* lässt sich festhalten, dass in der Vergangenheit sowohl neue Tätigkeitsbereiche hinzugekommen seien als auch andere wegfielen. Im Ergebnis gab es jedoch einen Rückgang von Beschäftigung. Im Zuge der erwähnten Fusionierungen sei es zu Personalabbau gekommen und auch die Digitalisierung habe zur Veränderung von Qualifikationsprofilen und zum Abbau von Arbeitsplätzen geführt. Online-Banking und die Erweiterung der Beratungsangebote durch Videokonferenzen hätten ebenfalls zu Filialschließungen geführt.

Auch die *Mitgliederentwicklung* sei in den letzten Jahren stagnierend, was v.a. als Konsequenz der Tarifsituation interpretiert wird (siehe ausführlicher weiter unten). „Also es gibt keinen Grund im Augenblick, bei uns einzutreten, weil wir im Tarifgeschäft nicht drin waren. Und es gibt aber inzwischen einen Grund auszutreten, weil die Nachwirkung vom Manteltarif jetzt nicht mehr attraktiv ist. Und des wegen würde ich mal sagen, es bröckelt. Und dann gibt es irgendwann wie in allen Fachbereichen den Demografiestich.“

Die *Tarifbindung* gilt als schlecht, was die Gesprächspartnerin mit dem Fehlen gewerkschaftlicher Tradition in der Branche erklärt. Dies hänge wiederum auch mit der Branchenstruktur zusammen. Die Betriebe wurden im Interview auch als „kleine Fürstentümer“ umschrieben; die betriebliche Sozialordnung sei typisch für die „Welt kleiner Betriebe“ (so auch bereits Kotthoff/Reindl 1990, Artus 2008). So hätten die Vorstände einen vergleichsweise engen Kontakt und direkten Draht zur Belegschaft. Teilweise kennen sich die Betriebsangehörigen über betriebliche Hierarchieebenen hinweg aus regionalen Netzwerken, etwa Kirchengemeinden oder Vereinen. Häufig würden die Betriebe im Rahmen einer paternalistisch-autoritären „Doppelstrategie“ geführt. Einerseits gebe es manchmal gute betriebliche Vereinbarungen, mit denen die Arbeitgeber zeigen wollen, dass es auch ohne Gewerkschaften gehe. Andererseits würden Forderungen der Belegschaft und Mitbestimmungsinitiativen auch repressiv unterdrückt; es herrsche zuweilen eine Angstkultur. Die „Vorstände benehmen sich zum Teil, selbst wenn sie Betriebsräte haben, als ob sie wirklich die großen Zampansos wären.“ Hinzu komme, dass Ideen von Mitbestimmung oder gewerkschaftlicher Gegenmacht kulturell kaum etabliert seien und die Mitarbeiter\_innen über Gewerkschaften oder Betriebsräte nur wenig wüssten. Dort, wo Betriebsräte existieren, stünden diese oft unter großem Druck. Diese Konstellation aus kleinen Betrieben mit Vorständen, die oft enge Kontakte zur Belegschaft haben und eine paternalistisch-autoritäre Doppelstrategie aus kleinen Zugeständnissen und Angst betreiben, mache es extrem schwierig gewerkschaftliche Strukturen in der Branche zu etablieren. Teilweise gebe es auch Outsourcing in der Branche. So wurden durch manche Banken eigene Service-Gesellschaften gegründet. Oft sei die Situation aufgrund mangelhafter Informationen auch sehr unklar. So wird etwa eine Fall genannt, in dem ein Betrieb



zwei Service-Gesellschaften gründete, von denen eine nach Tarif zahle, die andere nicht.

Die *Tarifsituation* sei v.a. dadurch gekennzeichnet, dass es im Genossenschaftsbankenbereich einen Flächentarifvertrag gebe, „aus dem sind wir ja mehr oder weniger rausgekegelt worden“. Ver.di sei 2006 aufgrund inhaltlicher Kontroversen aus dem flächentariflichen Verhandlungssystem ausgestiegen und im November 2012 kündigte der Arbeitgeberverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (AVR) alle noch bestehenden Tarifverträge mit ver.di inklusive des bis dahin weiterhin gültigen Manteltarifvertrags. Aktuell schließe der (AVR) für etwa 970 Banken mit rund 160.000 Beschäftigten Tarifverträge ausschließlich mit den Gewerkschaften DBV (Deutscher Bankangestellten Verband) und DHV (eine Mitgliedsgewerkschaft des christlichen Gewerkschaftsbundes) ab (AVR 2017). Diese Tarifsituation mache es aktuell schwierig, Gewerkschaftsmitglieder zu werben, da ver.di in vielen Betrieben ja nicht mehr als Tarifakteur in Erscheinung trete.

„Und danach haben wir mehr oder weniger so eine Haustarifstrategie aufgenommen.“ Haustarife gebe es z.B. bei der DZ Bank, der „einzigen Zentralbank, die es inzwischen im Genossenschaftsbankenbereich gibt“, bei den PSD Banken „aufgrund von Historie“, bei den Sparda-Banken sowie in den Rechenzentren Fiducia&GAD. Aktuell ziele die tarifpolitische Strategie von ver.di jedoch darauf, die Flächentarifverhandlungen wieder aufzunehmen: „Weil aber klar war, dass wir über diese [Haustarif]strategie den Arbeitgeberverband ganz offensichtlich nicht dazu bekommen mit uns wieder zu verhandeln und auch weitere Haustarifobjekte nicht in Sicht waren, haben wir dann, ähm, haben die ver.di-internen Gremien, also die Ehrenamtlichen beschlossen, dass man wieder, also dass man Gespräche versucht aufzunehmen, um wieder in den Flächentarifverhandlungsmodus zu kommen.“ Seit Frühjahr 2017 gebe es eine Verhandlungsvereinbarung mit dem Arbeitgeberverband für 2018/2019<sup>3</sup>. Gleichzeitig sei eine Kooperationsvereinbarung mit der Gewerkschaft DBV abgeschlossen worden. Auch für den DBV scheine sich abzuzeichnen, dass gute Tarifabschlüsse zukünftig mit zersplitterten Kräften nicht mehr gelingen würden. Aber über die „Schmerzgrenze“, was noch als guter Abschluss akzeptiert wird, müsse noch Einigkeit hergestellt werden.

---

<sup>3</sup> Vgl. <https://fidi.verdi.de/banken/genossenschaftsbanken/++co++0b90c884-1dca-11e7-8b2f-525400423e78>

Kontroversen mit DBV und DHV gebe es auch im Hinblick auf Arbeitszeitregelungen und Öffnungsklauseln. In jedem Fall gehe es aktuell – gerade auch wegen der Kleinteiligkeit der Branche - darum „wieder in den Flächentarifverhandlungsmodus zu kommen.“ Im Zuge der Digitalisierung stünden Themen wie Qualifizierung und die Anpassung des Manteltarifvertrages an neue Qualifikationsprofile an. Die Aktualisierung von Tätigkeitsbeispielen und die Eingruppierungen seien wichtige Themen, die neu verhandelt werden müssten.

Die Gesprächspartnerin betonte, dass die tarifpolitischen Strategien an die konkreten branchenspezifischen Gegebenheiten angepasst sein müssten. Ob man diese dann „bedingungsgebundene Tarifarbeit“, „Organizing“ oder „Erschließung“ nenne, sei irrelevant. Sicher sei, dass ein explizit konfliktorientiertes Vorgehen aktuell nicht sinnvoll scheine – zumindest nicht als branchenweite Strategie. Es gehe vor allem darum, zunächst eine gewerkschaftliche Kultur zu etablieren. Man müsse berücksichtigen, welchen Konflikten die Kolleg\_innen vor Ort bereits ausgesetzt seien, wie konfliktfähig und konfliktbereit sie seien und welche Tradition die organisierten Kolleg\_innen vor Ort hinter sich wissen könnten (oder eben auch nicht). Vor allen Dingen sei zu berücksichtigen, dass die Ehrenamtlichen und die Hauptamtlichen in den überwiegend kleinen Betrieben vor Ort mit extrem begrenzten Ressourcen zurechtkommen müssten.

*Insgesamt* stellt sich die Mitgliederentwicklung sowie Tarifsituation im Bereich der Genossenschaftsbanken ziemlich problematisch dar. Dies liegt an der Kleinteiligkeit der Branche, den autoritär-paternalistischen Betriebsstrukturen, fehlender gewerkschaftlicher Tradition, aber offenbar auch tarifpolitischen Fehlentwicklungen in der Vergangenheit. Der Abbruch flächentariflicher Verhandlungen aufgrund inhaltlicher Kontroversen mit dem zuständigen Arbeitgeberverband (AVR) im Jahr 2006 und dessen Kündigung aller Tarifverträge mit ver.di im Jahr 2013 hat ver.di vorübergehend auf eine Haustarifvertragsstrategie verwiesen, die aber offenbar nur selektiv in einigen Bereichen umsetzbar war. Das Feld flächentariflicher Vereinbarungen mit dem AVR wurde von den Konkurrenzgewerkschaften HBV und DBV besetzt. Mittlerweile ist deutlich geworden, dass die Haustarifvertragsstrategie den AVR offenbar nicht an den Flächentarif-Verhandlungstisch zurückzwingen kann, so dass man aktuell wieder das Gespräch mit dem AVR sowie den Konkurrenzgewerkschaften sucht, um „wieder in

den Flächentarifverhandlungsmodus“ zu kommen. Die Wieder-Annäherung an Flächentarifverträge geschieht jedoch offenbar nicht aus einer Position der Stärke heraus, so dass sie vermutlich nur mit inhaltlichen Kompromissen erreicht werden kann. In diesem – so genannten – „Tarifreformprozess“ müssen zukünftig noch die Kompromissfelder mit den beteiligten Akteuren ausgelotet werden und es geht auch um eine inhaltliche Reform und Modernisierung vieler Tarifregelungen. Um diesen durchaus heiklen und schwierigen Prozess demokratisch zu legitimieren, sei daher auch die Initiierung eines „über die aktuell beteiligten Ehrenamtlichen in den engen Gremien hinausgehenden Diskussions- und Organisationsprozesses in den Banken“.

## **5. Verkehr und Bodenverkehrsdienste (Fachbereich 11):**

### **Kampf um einen Branchentarifvertrag und tarifpolitische Strategien (nicht nur) in einer zerklüfteten Tariflandschaft**

Das Interview wurde mit dem Landesfachbereichsleiter des Fachbereichs 11 in Baden-Württemberg sowie der Tarifsekretärin Flughäfen auf Bundesebene gemeinsam geführt. Zum Interviewzeitpunkt wurden gerade mit dem Bodenverkehrsdienstleister SGS am Stuttgarter Flughafen Haustarifverhandlungen geführt.

Für die *Tarifsituation im Bereich Verkehr* in Baden-Württemberg sei der Tarifvertrag Nahverkehr (TV-N) zentral. Dieser sei wie in anderen, aber nicht in allen Bundesländern im Entgelt gekoppelt an den TVöD. Wie in allen Bundesländern gebe es einen eigenen Manteltarifvertrag.

In der Branche der *Bodenverkehrsdienste* arbeiten aktuell an den deutschen Verkehrsflughäfen rund 18.000 Beschäftigte, davon rund ein Drittel in privaten Gesellschaften, ein Drittel in eigenständigen Tochtergesellschaften von Flughäfen, ein Drittel im öffentlichen Dienst. Die wirtschaftliche Situation ist grundsätzlich gut, da die Luftverkehrsbranche boomt, die Passagierzahlen zunehmen und die Airlines hohe Profite machen (Reuter 2017). Zugleich herrscht jedoch auch ein harter Verdrängungs- und Preiswettbewerb zwischen den Airlines.

Die Branche der Bodenverkehrsdienste war ehemals einheitlich über die Tarifverträge des öffentlichen Dienstes geregelt. Im Jahr 1996 wurde jedoch eine EU-Richtlinie erlassen, die für mehr Wettbewerb auf den Flughäfen sorgen sollte und 2001 in deutsches Recht umgesetzt wurde (ebd.). In Folge der von der EU vorangetriebenen Liberalisierung kam es zu einer Welle von Ausgründungen und Privatisierungen im Bereich der Bodenverkehrsdienste. Mittlerweile existieren rund 80 verschiedene Haustarifverträge, die untereinander kaum koordiniert sind (vgl. ver.di 2017). Die Interviewpartnerin wies darauf hin, dass viele der neu gegründeten GmbHs, die Teilaufgaben am Flughafen übernehmen, überwiegend in öffentlicher Hand seien. Das bedeute, dass die Abwärtsspirale bezogen auf die Arbeitsbedingungen auch von öffentlicher Hand mit vorangetrieben werde. Auch über das Vergaberecht werde Druck zur Kostensenkung verursacht, da es vorsieht, dass Aufträge öffentlich ausgeschrieben werden müssen und der billigste Anbieter den Zuschlag erhält. Aktuell drohe beispielsweise der „Einbruch von Ryanair“ auf den deutschen Markt für Bodenverkehrsdienste. Ryanair sei bekannt dafür, dass sie „sich weigern, überhaupt mit Gewerkschaften zu sprechen“ und infolge dessen „40 Prozent weniger Lohnkosten“ hätten. Dies könne „desaströse, erdbebenartigen Auswirkungen“ für Tausende von Beschäftigten haben. „Das Ganze wird GEFÖRDERT von der Europäischen Kommission, um Fliegen billiger zu machen, um Fliegen zum modernen Busfahren zu machen auf Kosten eben der Beschäftigten. Und deswegen ist es eine Frage von ein, zwei Jahren, bis der Markt sich komplett umstellen wird und sozusagen der Druck NOCH größer werden wird. Wir haben ein SEHR kleines Zeitfenster jetzt, um (...), die Arbeitsbedingungen dem Wettbewerbsdruck zu entziehen, der durch den Preisdruck der Airlines entsteht.“

Im Bereich der Bodenverkehrsdienste werde daher das Ziel verfolgt, „aus 80 Tarifverträgen EINEN zu machen, also da wieder hinzukommen, wo wir mal WAREN“, d.h. einen bundesweit geltenden Branchentarifvertrag für die rund 18.000 Beschäftigten der Bodenverkehrsdienste an den deutschen Verkehrsflughäfen abzuschließen. Laut Reuter (2017) wurden zu diesem Zweck seit 2015 erste Gespräche mit der Vereinigung kommunaler Arbeitgeber und diversen privaten GmbHs aufgenommen und es fanden erste bundesweite Aktionen statt, u.a. eine „aufsuchende Umfrage“ unter über 2.000 Flughafenbeschäftigten im Sommer 2015. Ab 2016 wurden die Haustarifverhandlungen im Rahmen der Initiative „Damit Fliegen sicher bleibt“

zunehmend koordiniert und es konnten hohe Mitgliederzuwächse (rund 1.500 Eintritte seit 2016), eine gute Beteiligung an einem gemeinsamen Warnstreiktag im Jahr 2017 und gute Lohnerhöhungen erreicht werden. Im ersten Quartal 2017 wurden abgestimmte Haustarifverhandlungen mit Dienstleistern und Flughafentöchtern an den Flughäfen Stuttgart, Düsseldorf, Köln, Berlin, Hamburg und Frankfurt durchgeführt. Die dabei erreichten Lohnerhöhungen milderten die „große Lücke zwischen den alten existenzsichernden Bedingungen des Tarifvertrags des öffentlichen Dienstes und den neuen Dumpinglöhnen“ ein Stückweit ab (Reuter 2017). Anschließend forderte ver.di alle Unternehmen zum Abschluss eines Branchentarifvertrages auf und am 3. August 2017 erzielte man tatsächlich eine Absichtserklärung der Arbeitgeber für den Einstieg in Verhandlungen (ebd.). Laut ver.di (2017) hat die Bundestarifkommission Ende August 2017 „einem Positionspapier zugestimmt. Anfang November tagt der Gruppenausschuss Flughäfen der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA).“ Dann wird sich zeigen, ob der Einstieg in Branchentarifverhandlungen gelingt.

Die Interviewpartnerin betonte allerdings, dass sie neben dieser Branchentarifstrategie aktuell auch weiterhin versuche, „weiße Flecken“ zu erschließen und Haustarife abzuschließen bzw. diese zu erneuern, wo sie auslaufen. „Insofern fahre ich doppelgleisig, [wir] machen Haustarifverträge da, wo sie auslaufen oder es noch keine gibt, versuchen anzugleichen sozusagen. Aber gleichzeitig versuchen wir, die Arbeitgeber zu zwingen auf Bundesebene mit uns in Branchentarifverträge einzusteigen.“ Eine Angleichung der tariflichen Bedingungen in den Haustarifverträgen sei jedoch sehr schwierig. So hätten z.B. die drei Flughafengesellschaften SAG, SGS und Losch ein sehr unterschiedliches Tarifniveau.

Über die für den Fachbereich spezifischen Themen hinaus wurde im Interview auch in generalisierender Weise über geeignete Strategien der Stärkung der Tarifbindung gesprochen. Die Interviewpartner\_innen betonten, dass tarifpolitische Strategien immer auf die konkreten Gegebenheiten und Ausgangssituationen in einzelnen Tarifbereichen bezogen sein müssten. Zu unterscheiden seien dabei insbesondere drei mögliche Problemszenarien:

1. Das Szenario der „weißen Flecken“: Hier gehe es um die Erschließung bislang nicht tarifierter und gewerkschaftlich kaum organisierter Bereiche.

2. Das Szenario der „zerklüfteten Tariflandschaft“: Dies seien Bereiche, die über viele Haustarifverträge in heterogener Weise reguliert seien und in denen es einen akzeptablen bis guten gewerkschaftlichen Organisationsgrad gebe.

3. Das Szenario der „Trittbrettfahrer“: Hier existierten zwar flächendeckende Tarifstrukturen, diese basierten jedoch nicht auf einer authentischen gewerkschaftlichen Durchsetzungsmacht. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad sei niedrig.

Die Erschließung weißer Flecken sei extrem ressourcenintensiv und sehr langwierig. Dies führe oft zu Problemen und Interessenskonflikten im gewerkschaftlichen Alltag, da Ressourcen für das Organizing aus der Gewerkschaftsarbeit, der Mitglieder- und Betriebsbetreuung an anderen Stellen abgezogen werden müssten. Intern müsse daher deutlich kommuniziert werden, dass solche Projekte langfristig gesehen letztlich auch für solche Bereiche positive Effekte hätten, wo kurzfristig die Ressourcen abgezogen würden. Derartige Projekte müssten von der Organisation mitgetragen werden. Häufig gebe es nämlich bei derartigen Projekten das Problem, dass sie - auch aufgrund mangelnder Akzeptanz - zu klein geplant würden oder für zu kurze Laufzeit.

Die Branche der Bodenverkehrsdienste sei eindeutig dem Szenario der zerklüfteten Tariflandschaft zuzurechnen. Hier gehe es um eine übergreifende Angleichung der Bedingungen sowie eine branchenweite Solidarisierung der Beschäftigten. Problematisch sei dabei auch, dass Haustarifverträge oft unterschiedliche Laufzeiten haben. Hier müsse ein verbindendes Thema gefunden werden. Im günstigsten Fall gebe es eine Regelungslücke, wenigstens aber ein Thema, dass in allen Haustarifverträgen schlecht geregelt sei. Über dieses Thema könne dann übergreifend mobilisiert und eine flächendeckende Streikfähigkeit hergestellt werden. Insbesondere im Umgang mit dem dritten Szenario gebe es bislang kaum Strategien bei ver.di.

*Insgesamt* ähnelt die Problemkonstellation im Bereich der Bodenverkehrsdienste zunächst jener im öffentlichen Dienst: Primär durch das Outsourcing von Tätigkeiten in private Gesellschaften wurden hier ehemals einheitliche, flächendeckende Tarifstandards zunehmend unterlaufen und abgesenkt. Prägend für die Entwicklung war hier insbesondere auch die Deregulierung und die gezielte Förderung des Wettbewerbsdrucks durch die EU. Die Folge war jedoch nicht (oder jedenfalls nur partiell) eine komplette Erosion der Tarifbindung, sondern ein Prozess der Re-

Regulierung im Rahmen von Haustarifverträgen, der jedoch dezentral und wenig koordiniert stattfand. In Folge dessen existiert aktuell eine Vielzahl heterogener Tarifnormen, die insgesamt deutlich unter dem (alten) Niveau des Flächentarifvertrags des öffentlichen Dienstes liegen. In dieser Situation wird eine Parallelstrategie der Absicherung und des Neuabschlusses von Haustarifverträgen sowie des Kampfes für einen einheitlichen Branchentarifvertrag betrieben. Erste Schritte der Angleichung innerhalb der „zerklüfteten Tariflandschaft“ sind bereits erfolgt und haben auch zu Mitgliederzuwächsen geführt. Ob das Ziel eines einheitlichen Branchentarifvertrags und damit das Heraushalten der Lohnkosten aus dem harten Konkurrenzkampf in der Luftfahrt jedoch erreicht wird, muss die Zukunft zeigen. Ein gewisses Interesse auch der Arbeitgeber an dieser Strategie scheint sich jedoch abzuzeichnen.

## **6. Wohnungswirtschaft (Fachbereich 13): Mäßige Erosion einer sozialpartnerschaftlichen Tarifikultur und die Politisierung bezahlbaren Wohnraums**

Das Interview wurde mit der kommissarischen Bundesfachgruppenleiterin der Fachgruppe Immobilien, Sicherheit, Facility des Fachbereichs 13 Besondere Dienstleistungen geführt. Sie vertrat zum Interviewzeitpunkt einen Kollegen, der seit 20 Monaten erkrankt war, und war vorher bereits ca. 1 bis 1,5 Jahre als Gewerkschaftssekretärin zuständig für die Wohnungswirtschaft. Zum Interviewzeitpunkt fand gerade die Tarifrunde Wohnungswirtschaft statt. Außerdem hielten Auseinandersetzungen mit dem größten deutschen Wohnungsunternehmen Vonovia an.

Die *Struktur der Branche* könne als sehr kleinteilig charakterisiert werden, so die Gesprächspartnerin. Der größte Teil der Beschäftigten sei in Betrieben mit höchstens zehn Mitarbeiter\_innen tätig, wie bspw. in kleinen Hausverwaltungs- oder Vermietungsbüros. Hinzu kommen noch einige mittlere Betriebe. Diese seien entweder Genossenschaften, öffentliche oder private Gesellschaften. Große private Gesellschaften seien jedoch selten (z.B. Deutsche Wohnen und Vonovia). Im Arbeitgeberverband der Deutschen Immobilienwirtschaft e.V. (AGV) seien vor allem die mittleren Betriebe organisiert, aber nicht vollständig. Die ganz kleinen und die ganz großen seien jedoch

nicht im Arbeitgeberverband. Die kleinen Betriebe orientierten sich teilweise an den Tarifabschlüssen, aber nicht in Gänze.

Die *wirtschaftliche Situation der Branche* ist nach Darstellung der Interviewpartnerin gut. Die Wohnungswirtschaft profitiere insbesondere von der Niedrig-Zins-Politik, weil die Betriebe durch niedrige Zinsen sehr günstig umschulden konnten. Aktuell werde sehr viel gebaut, insbesondere durch die öffentlichen Unternehmen. Die Beschäftigtenzahlen steigen seit mehreren Jahren. Die wirtschaftlichen Probleme, die es in der Vergangenheit v.a. in Ostdeutschland gegeben habe, beispielsweise durch leer stehende Häuser, seien inzwischen weitgehend überwunden.

Der *Organisationsgrad* in der Branche sei eher gering. Dennoch sei die *Tarifsituation* dadurch gekennzeichnet, dass der Flächentarifvertrag TV Wohnungswirtschaft derzeit noch auf insgesamt hohem Niveau liege. Der TVöD und der TV Wohnungswirtschaft lagen lange Zeit relativ nahe beieinander und die Tarifniveaus korrespondieren miteinander, da manche Beschäftigte in der Wohnungswirtschaft auch nach dem TVöD bezahlt würden. So hätten sich negative Entwicklungen beim TVöD auch auf den TV Wohnungswirtschaft ausgewirkt. Es gebe einen wachsenden Druck aus den Kommunen auf die öffentlichen Wohnungsgesellschaften, dass diese nach TVöD-Standard statt nach TV Wohnungswirtschaft zahlen sollten. In den letzten Jahren habe es eher moderate Tarifsteigerungen gegeben, d.h. diese lagen knapp über der Inflationsrate. Als Ursache dafür wurde die sozialpartnerschaftliche Orientierung des Arbeitgeberverbandes genannt. Dieser habe ein Interesse daran, dass die Beschäftigten nicht weniger bekommen, also Inflationsrate plus minimales Extra. In den 1990ern wurde auf Lohnerhöhungen verzichtet, dafür wurde die Arbeitszeit auf 37 Stunden pro Woche verkürzt.<sup>4</sup> Diese und andere Errungenschaften aus den 1990er Jahren im TV Wohnungswirtschaft, möchte der Arbeitgeberverband allerdings aktuell abschaffen. Seit ein paar Jahren „bröckelt der Vertrag“. Genaue Angaben darüber, wie viele Betriebe bzw. Beschäftigte vom Flächentarif, von Haustarifverträgen oder überhaupt nicht tariflich abgedeckt sind, konnte die Interviewpartnerin nicht machen. Auch der Arbeitgeberverband veröffentliche keine Zahlen zu diesem Thema. Insgesamt scheint

---

<sup>4</sup> Vgl. den Manteltarifvertrag für die Beschäftigten in der Wohnungswirtschaft unter [https://www.boeckler.de/pdf/ta\\_tv\\_Wohnungs\\_und\\_Immobilienwirtschaft\\_MTV\\_1997.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/ta_tv_Wohnungs_und_Immobilienwirtschaft_MTV_1997.pdf); zuletzt abgerufen am 13.9.2017



die Tarifsituation aber noch vom relativ guten Flächentarif geprägt, der jedoch allmählich bedroht sei.

Das *Verhältnis zum Arbeitgeberverband* wurde als sehr sozialpartnerschaftlich beschrieben; mit manchen Betrieben gebe es aber auch ein konfliktorisches Verhältnis. Nach Einschätzung der Gesprächspartnerin würde etwas mehr Konfliktorientierung der Tarifpolitik in der Wohnungswirtschaft ganz gut tun; es wären dadurch mehr Erfolge zu erringen; dies scheitere jedoch auch daran, dass die Gewerkschaftsmitglieder die sozialpartnerschaftliche Kultur mittragen.

Zur *aktuellen Tarifpolitik* wurden zunächst drei große Themenbereiche genannt: die aktuellen Tarifverhandlungen, eine sogenannte Modernisierung des Manteltarifvertrages und die angestrebte Regelung bisher ungeregelter Themen, die unter dem Stichwort Demografietarifvertrag verhandelt würden. In den aktuellen Tarifverhandlungen seien Entgelte Thema, aber kaum ein Konflikt-Thema. Im Interview im April 2017 wurden 2% bis 3% Lohnsteigerung erwartet. Tatsächlich wurde Anfang Juni ein Tarifergebnis erzielt, das Tarifsteigerungen ab Juli 2017 um 2,4% und ab Juli 2018 um 2,2 % vorsah (Besondere Dienste Verdi 2017). Die Interviewpartnerin betonte bereits im April, dass von gewerkschaftlicher Seite eigentlich eine deutlichere Tarifsteigerung wünschenswert wäre, aber es sei absehbar, dass die Beschäftigten sich damit zufrieden geben würden. Die Streikbereitschaft sei relativ gering.

Unter der Modernisierung des Manteltarifvertrags von 1996 verstehen der Arbeitgeberverband und ver.di Verschiedenes. Von gewerkschaftlicher Seite aus gehe es eher um redaktionelle Änderungen, wie bspw. DM in Euro ändern, oder die Aufnahme neuer Studiengänge (Bachelor/Master) in den Vertragstext. Die Arbeitgeberseite wolle hingegen eine 39h-Woche einführen und die Aufteilung des Urlaubs (30 Tage) in gesetzlichen (20 Tage) und tariflichen Urlaub (10 Tage) erreichen. Hintergrund sei, dass gesetzlicher Urlaub im Krankheitsfall leichter verfalle als tariflicher Urlaub. In einer Beschäftigtenbefragung sprachen sich über 98 % der Beschäftigten für das Beibehalten der 37h Woche aus.

Unter dem Stichwort Demografietarifvertrag sei geplant, Regelungen einzuführen für bislang nicht berücksichtigte Themen: Altersteilzeit, Altersvorsorge, altersgerechtes

Arbeiten, Langzeitarbeitskonten, auch das Einlegen eines Sabbaticals; auch Fragen von Qualifizierung und Weiterbildung oder die Übernahme von Auszubildenden sollten geregelt werden. Es zeichne sich ab, dass die Modernisierung des Manteltarifvertrags und die Einführung des Demografietarifvertrags eine gemeinsame Verhandlungsbasis bilden.

Zu den genannten Themenbereichen komme noch ein weiterer Punkt hinzu: Eine Öffnungsklausel im Flächentarifvertrag sei eine „Altlast“, die größere Probleme mit sich bringe. Sie beinhalte, dass unter der vage formulierten Bedingung, wonach es dem Unternehmen wirtschaftlich schlecht gehen müsse, Tarifrunden durch Betriebsvereinbarung ausgesetzt werden können. Stimme der Betriebsrat oder 75% der Beschäftigten zu, könne auf eine Tariferhöhung verzichtet werden. So gebe es Unternehmen die seit zehn Jahren keine Tariferhöhungen mitgemacht hätten. Die Öffnungsklausel sei in dieser Form eine kontraproduktive „Altlast“, die möglichst entfallen sollte.

Zum Thema *tarifpolitische Strategien und Konzepte* schildert die Interviewpartnerin Folgendes: Es werde eine zweigleisige Strategie verfolgt. Zum einen solle der Flächentarifvertrag gehalten werden. Man setze daher auf Mitgliederbindung und Mitgliederwerbung in den Betrieben, die noch im Flächentarifvertrag sind. Zum anderen sollten Betriebe, die nicht im Flächentarifvertrag seien, durch Anerkennungstarifverträge an diesen herangeführt werden. Außerdem gebe es das Problem, dass sich die bestehenden Haustarifverträge auf unterschiedlichem Niveau bewegten. Wo sie deutlich unter dem Flächentarifvertrag lägen, sollten sie durch Nachverhandlungen nach oben korrigiert werden; wo sie nahe „an der Fläche“ lägen, sollten sie gehalten werden; wo Austritte bekannt würden, werde versucht Anerkennungstarifverträge abzuschließen. Auf Bundesebene werde eher eine flächenbezogene Strategie verfolgt; die Bezirke hätten stärker die einzelnen Betriebe im Blick. Dies sei auch bedingt durch die jeweils vorhandenen Ressourcen. Spezielle Strategien gegen Outsourcing gebe es nicht. Mit outgesourcten Unternehmen werde umgegangen wie mit anderen nicht tarifgebundenen Unternehmen auch: Es werde versucht, dort die Beschäftigten gewerkschaftlich zu organisieren.

Die Allgemeinverbindlichkeitserklärung spiele in der Branche überhaupt keine Rolle. Allerdings nähmen öffentliche und staatliche Instanzen in der Branche in anderer Weise Einfluss auf die Tarifsituation – nämlich durch die besonders in den 2000er Jahren weit verbreitete Politik des Verkaufs von Wohnungen aus der öffentlichen Hand an private Unternehmen. In der Öffentlichkeit würden diese Verkäufe oft unter der Perspektive des Verlusts von bezahlbarem Wohnraum wahrgenommen. Mit dem Verkauf der Wohnungen werde zugleich häufig auch „die Tarifbindung verkauft“, denn die Wohnungen seien oft von nicht tarifgebundenen, privaten Unternehmen (z.B. Gagfah, Deutsche Wohnen, Deutsche Annington) gekauft worden. In jüngster Zeit gebe es nun wieder einen gewissen Politikwandel, weg von der Prämisse aus den 1990ern, wonach Wohnungspolitik nichts kosten dürfe, sondern Geld in die öffentlichen Kassen bringen solle, hin zu der Auffassung, dass für bezahlbaren Wohnraum auch Steuergelder eingesetzt werden könnten und sollten. Angesichts der aktuellen Knappheit von bezahlbarem Wohnraum, gebe es wieder verstärkt die Forderung an Unternehmen der öffentlichen Hand, bezahlbaren Wohnraum durch Rückkäufe oder Neubauten zu schaffen. Dies könnte verknüpft werden mit Forderungen nach Tarifbindung. Ver.di müsste sich noch stärker dafür einsetzen, dass die öffentliche Förderung von bezahlbarem Wohnraum an tarifgerechte Arbeitsbedingungen der Beschäftigten gebunden werde. Bezahlbarer Wohnraum dürfe nicht auf Kosten der Beschäftigten durch niedrige Löhne finanziert werden. Aktuell werde daher auf die wohnungspolitischen Akteure mit tarifpolitischen Forderungen zugegangen. Auch das Thema der nicht tarifgebundenen Gesellschaften in öffentlicher Hand müsse stärker politisiert werden.

*Insgesamt* scheint die Branche der Wohnungswirtschaft – verglichen mit den zuvor geschilderten Bereichen – ein eher moderater Fall tariflicher Erosion. Die gute wirtschaftliche Situation der Branche und die angestammte sozialpartnerschaftliche Kultur scheinen hier größere Verwerfungen bisher verhindert zu haben. Es existiert ein funktionierendes System von Flächentarifverhandlungen und vergleichsweise „gute“ und stabile Tarifnormen. Allerdings geht die tarifpolitische Initiative aktuell offenbar eher vom Arbeitgeberverband aus, der Errungenschaften aus den 1990er Jahren (z.B. Arbeitszeitverkürzung) wieder abschaffen möchte. Auch tarifpolitische „Altlasten“ der Vergangenheit (betriebliche Öffnungsklauseln) wirken sich bis heute negativ aus. Gewisse Tendenzen tariflicher Erosion existieren v.a. durch den Verkauf öffentlicher

Wohnungen an nicht tarifgebundene private Gesellschaften. Parallel zur mäßigen Dynamik in diesem Sektor wirkt auch die Reflexion tarifpolitischer Ziele und Konzepte vergleichsweise konventionell. Die gewerkschaftliche Mitgliedschaft stagniert auf niedrigem Niveau und so scheint es eher fraglich, welche authentische Durchsetzungsmacht ver.di entfalten könnte, wenn dies angesichts möglicher Angriffe des Arbeitgeberverbandes auf tarifpolitische Besitzstände und/oder einer Erosion sozialpartnerschaftlicher Kooperation zukünftig einmal nötig sein sollte. Innovativ hingegen ist der Versuch (tarif)politische Bündnisse mit anderen politischen Akteuren einzugehen und sich so in aktuelle Debatten um „bezahlbaren Wohnraum“ einzumischen.

## **7. Einzelhandel (Fachbereich 12)**

### **7.1 Schwierige Arbeitskämpfe gegen eine eklatante**

#### **Tariferosion und die AVE-Kampagne**

Im Fachbereich 12 Handel, Frauen- und Gleichstellungspolitik, Genderpolitik wurden zwei Interviews auf Bundesebene zu zwei verschiedenen Themenbereichen geführt. Das erste Interview wurde mit dem Tarifkoordinator für den Handel geführt. Dieser ist erst in der Vergangenheit von ver.di München nach Berlin gewechselt, mit einem dreijährigen Zwischenstopp in Lateinamerika, wo er sich am Aufbau gewerkschaftlicher Strukturen beteiligte. Seit Februar 2017 ist er nun bei ver.di auf Bundesebene tätig. Als Tarifkoordinator im Handel überwacht er beispielsweise die Einhaltung von Standards der Tarifverträge im Einzelhandel, leistet Zuarbeit für die Landesbezirke und leitet auch die aktuelle Kampagne zur Allgemeinverbindlichkeitserklärung (AVE) im Einzelhandel.

Der Handel teilt sich in den Einzelhandel und den Groß- und Außenhandel auf. Der Einzelhandel hat ein geringeres wirtschaftliches Volumen, aber höhere Beschäftigtenzahlen als der Groß- und Außenhandel. In der gesamten Branche arbeiten derzeit rund 5.1 Millionen Beschäftigte, davon über 3 Millionen im Einzelhandel. Das Interview wurde zum Einzelhandel geführt.

Zur aktuellen Situation in der Branche lässt sich Folgendes festhalten: Im Einzelhandel sind knapp 70% der Beschäftigten Frauen. Ein großer Teil der Beschäftigten arbeitet in Teilzeit oder Minijobs. Häufig wollen Beschäftigte mehr arbeiten, aber die Verträge werden nur als Teilzeit angeboten. Während die Konzerngewinne in der Branche extrem hoch sind, sind die Löhne so niedrig, dass viele davon nicht leben können. Das Einkommen muss oft durch die öffentliche Hand aufgestockt werden (sog. Aufstocker). Aufgrund der niedrigen Einkommen stellt sich das Problem der Altersarmut in dieser Branche besonders. Obwohl die Konkurrenz in der Branche als besonders hart gilt, es „Preisschlachten“ und Verdrängungswettbewerb gibt, sind Umsätze und Beschäftigtenzahlen stabil. Der Konzentrationsprozess ist z.T. weit vorangeschritten. Beispielsweise kontrollieren im Drogeriebereich drei Unternehmen 97% des Marktes, im Lebensmittelhandel entfällt ein ähnlicher großer Marktanteil auf fünf Unternehmen. Viele Firmen, v.a. kleine und mittelständische Unternehmen, sind in der Vergangenheit vollständig vom Markt verschwunden. Es gebe „immer mehr Verkaufsfläche“ und zugleich eine Ausdehnung der Ladenöffnungszeiten. Zwar seien Deregulierungen nicht ursächlich für den Konzentrationsprozess, sondern eher der besonders harte Konkurrenzkampf, aber sie haben ihn beschleunigt. Nach Einschätzung des Gesprächspartners könnten stärkere Marktregulierungen (z.B. eine AVE oder Eingriffe des Bundeskartellamtes) diesen Prozess verhindern oder wenigstens abschwächen.

Trotz eines *niedrigen Organisationsgrades* seien die Beschäftigten in der Branche *extrem aktionsfähig*. „Also wir sind eine der Branchen, die mit einem sehr geringen Organisationsgrad immer wieder auch harte Auseinandersetzungen führen, auch Tarifaueinandersetzungen, die im Grunde sehr hartnäckig und langwierig an Sachen arbeiten.“ Obwohl diese Konflikte oft lange dauerten, seien sie letztlich oft erfolgreich. (vgl. zum Fall Schlecker: Bormann 2007; zu H&M: Fütterer/Rhein 2015). Beispielsweise seien Primark, Zara, Netto, Ikea oder Esprit in der Vergangenheit in die Tarifbindung gezwungen worden. Auch ein Erfolg bei Amazon sei angeblich nur noch „eine Frage der Zeit“. Schließlich habe es etwa bei Zara sieben Jahre gedauert, bis das Unternehmen den Widerstand gegen eine Tarifbindung aufgab. Bei Ikea habe es sogar 30 Jahre gedauert. „Wir wollen, dass die Beschäftigten sich SELBER in die Lage versetzen und sagen: ‚Ich will den Tarifvertrag‘. (...) Wir versuchen, die Beschäftigten in die Situation zu versetzen, dass sie mit der Gewerkschaft, mit ihrer Tarifgewerkschaft aktiv werden.“

Die Branchen- und Beschäftigtenstruktur erschwere jedoch die Organisierung. Auch bei großen Unternehmen gebe es viele kleine Filialen. Hinzu kämen noch Teilzeitbeschäftigungen und die heterogenen Arbeitszeit- und Schichtmodelle der Mitarbeiter\_innen. Oft würden sich die Beschäftigten untereinander kaum kennen. Auch Betriebsratswahlen seien unter diesen Umständen schwer zu realisieren, so dass es häufig keine Betriebsratsstrukturen gebe (vgl. Artus et al. 2015, 2016). Die atypischen Beschäftigungsverhältnisse, die im Einzelhandel weit verbreitet seien, erschweren Arbeitskämpfe sehr. Insbesondere die stark vorhandenen befristeten Arbeitsverhältnisse seien extrem problematisch. Befristet Beschäftigte könnten zwar als Mitglieder geworben werden, aber die Angst vor Arbeitsplatzverlust verhindere oft die Beteiligung an Streiks oder auch das Einklagen von Beschäftigtenrechten. Selbst wenn die Beschäftigten im Recht seien, erscheine es nicht sinnvoll, diese zum Rechtsstreit zu motivieren, da nicht nur die subjektive Angst, sondern auch die reale Gefahr, dass die Beschäftigung nicht verlängert werde, zu groß sei. Prekäre Beschäftigungsverhältnisse verhinderten sogar oft Arbeitskämpfmaßnahmen. Auch Teilzeitbeschäftigungen erschwerten die Organisierung extrem, denn „wenn man heute zum Beispiel in einen Laden reingehen würde, und geh mal am gleichen Tag viermal oder fünfmal in den Laden; es kann in vielen Fällen passieren, dass du vier- oder fünfmal verschiedene Leute siehst und das erschwert uns in den Tarifauseinandersetzungen die Arbeit.“

Aufgrund des geringen Organisationsgrads und der weiten Verbreitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse sei es laut dem Gesprächspartner illusorisch, in der Branche durch Streik direkt größeren ökonomischen Schaden anzurichten. Zudem könnten streikende Beschäftigte auch relativ leicht ersetzt werden. Arbeitskämpfmaßnahmen wie das Absperrn der Kundeneingänge könnten nicht angewandt werden, da sie aktuell in Deutschland verboten seien. Wichtiger seien jedoch die symbolischen Wirkungen von Streiks. Der drohende Imageverlust wiege schwer, denn der wirtschaftliche Erfolg der Handelsunternehmen hänge extrem stark von ihrem Ruf ab. Nimmt man an, dass Konsument\_innen in ihren Kaufentscheidungen berücksichtigen, wie die Unternehmen ihre Mitarbeiter\_innen behandeln, könnten medienträchtig organisierte Streiks mittelbar erheblichen ökonomischen Schaden verursachen.

Für die *Tarifsituation* prägend sei, dass es bis zu den 1990er Jahren im Einzelhandel allgemeinverbindliche Tarifverträge gegeben habe. 1999 waren in zehn Bundesländern die Lohn- und Gehaltstarifverträge allgemeinverbindlich (Reuter 2017). Im Jahr 2000 positionierten sich die Arbeitgeberverbände dann aber gegen die Allgemeinverbindlichkeit und führten zudem die Möglichkeit von OT-Mitgliedschaften ein. Seitdem sei die Tarifbindung stark zurückgegangen. Zwar habe es auch schon vor dem Ende der Allgemeinverbindlichkeit Probleme mit der Tarifbindung gegeben, aktuell würden aber nur noch 30% der Beschäftigten im Einzelhandel und 20% im Großhandel von einem Tarifvertrag erfasst. Es gebe „nur noch eine Handvoll“ allgemeinverbindlicher Tarifverträge, „die nicht der Rede wert“ seien. Im Einzelhandel gibt es noch einige allgemeinverbindliche Tarifverträge über vermögenswirksame Leistungen, im Großhandel einige wenige allgemeinverbindliche Manteltarifverträge (Reuter 2007). Lohn- und Gehaltstarifverträge seien in keinem Bundesland mehr allgemeinverbindlich. So existiert mittlerweile eine heterogene Tariflandschaft mit Flächen-, Anerkennungs-, Übergangs-, Haus-, Sanierungs- und Zukunftstarifverträgen (ebd.) „Das ist jetzt kein Zufall, wie gesagt, das ist BEWUSST durch die Unternehmen zerschossen worden.“

Der Gesprächspartner stigmatisiert diese Situation, die systematisch Armutslagen produziere, als „unwürdig“. „Und deshalb haben wir diese AVE-Kampagne gestartet“. Ziel der AVE-Kampagne ist ein bundesweiter Tarifvertrag mit dem Handelsverband Deutschland (HDE), der allgemeinverbindlich erklärt werden soll (Reuter 2017). Um dieses Ziel zu erreichen, sollen u.a. die gesetzlichen Regelungen zur Allgemeinverbindlichkeitserklärung von Tarifverträgen reformiert werden. „Wir sehen die Händler hier in der Verantwortung, und auch die Politik. Wir sagen (...) ihr könnt euch das nicht anschauen permanent, wie Unternehmen über diese Mechanismen, die wir erwähnt haben [prekäre Beschäftigungsverhältnisse], plus Tariffucht die Sozialkassen plündern, weil zum einen über Steuergelder Subventionen gezahlt werden müssen und zum anderen Menschen, die ja da drin arbeiten, wenn sie in Rente kommen, vor allem Frauen, sind ja über 70% Frauen, dass sie noch mal zum Amt hingehen müssen und die Hand offen halten. Also das ist UNwürdig.“ Um diese „unwürdigen“ Verhältnisse abzuschaffen, sieht der Gesprächspartner den Gesetzgeber in der Pflicht und fordert eine Reform der AVE.

2014 reformierte die Bundesregierung die *Regelung zur Allgemeinverbindlichkeit* von Tarifverträgen bereits mit dem Ziel, diese zu erleichtern. Für eine Verbesserung der Situation (nicht nur) im Einzelhandel sei diese Reform jedoch nicht ausreichend gewesen (vgl. Körzell/Nassibi 2017). „Es greift nicht“. Nötig sei vielmehr eine Regelung, die es ermögliche, dass nur eine der beiden Tarifparteien die AVE beantragen darf. Dann müsste die andere Partei sich explizit dagegen aussprechen, um diese zu verhindern. „Weil dann wäre auch ganz klar, wer denn die Blockierer sind, nämlich das ist der BDA, also der größte Gegner vom AVE“. Auch der HDE, der Hauptverband des deutschen Einzelhandels sei zwar grundsätzlich ein Gegner der Allgemeinverbindlichkeit, in diesem gebe es aber „unterschiedliche Stimmen“. „Also wir haben Unternehmen, die da eher sagen, ja, kein Problem, sie hätten die gleichen Spielregeln. Und andere, die sagen, das ist für mich das beste Instrument, damit kann ich die andere Seite kaputtschießen. Also wir haben solche und solche.“ Beim aktuellen 50% Quorum könnten die Unternehmensverbände im Tarifausschuss die AVE jedenfalls blockieren, ohne dass diese Blockadehaltung sichtbar werde. Durch die angestrebte Reform müssten diejenigen, die gegen eine AVE seien, sich explizit und öffentlich dagegen aussprechen.

Neben fehlender AVE und OT-Mitgliedschaften gebe es *weitere Ursachen für die Tariferosion*: Es gebe Geschäfte, die nach außen unter dem Logo eines Mutterkonzerns auftreten, aber von einzelnen Kaufleuten in eigener Regie geführt würden. Manchmal kaufen private Kaufleute auch mehrere Märkte auf. Damit fielen die Betriebe aus dem Tarifvertrag. Ein Beispiel dafür sei EDEKA. Mit dem Ende der Tarifbindung werde häufig schnell versucht, mit den Mitarbeiter\_innen neue Arbeitsverträge abzuschließen, um die Tarifnachwirkung zu umgehen. Dabei würden oft Leistungen wie Urlaubs- oder Weihnachtsgeld gestrichen und die (auch Teilzeit-)Verträge würden auf Grundlage einer höheren Wochenarbeitszeit geschlossen.

*Tarifpolitisches Hauptziel* sei aktuell das Stoppen der Tariferosion. Zentral sei dabei die Kampagne zur gesetzlichen Erleichterung der AVE. Ein weiteres wichtiges Thema sei die Modernisierung von Tarifverträgen. So müssten beispielsweise Tätigkeitsprofile aktualisiert werden. In der Vergangenheit habe man eine Zeit lang die Strategie der Mitgliederwerbung durch selektive Vorteile für Mitglieder verfolgt (z.B. bessere Tarifkonditionen nur für Gewerkschaftsmitglieder). Der Gesprächspartner bewertet dies



jedoch als großen Fehler. Es sei auch eine Bankrotterklärung der gewerkschaftlichen Bewegung gewesen, weil damit der Anspruch aufgegeben worden sei, politische Ziele für das Gemeinwohl durchzusetzen. Zudem fehlte es den so gewonnenen Mitgliedern an normativer Bindung und gewerkschaftlichem Bewusstsein. Wer sich nur wegen seinem/ihrem persönlichen unmittelbaren Vorteil einer Gewerkschaft anschließe, verlasse diese auch wieder, sobald diese Vorteile nicht mehr gegeben sein könnten. Mitglieder müssten politisch überzeugt werden, damit sie sich langfristig binden und auch bereit seien im Ernstfall zu kämpfen. Eine Gewerkschaft sei „eine politische Organisation, eine Schule, eine Heimat für den Beschäftigten, wo er sich entwickeln kann, wo er sich an Prozessen beteiligt, wo er gesellschaftlich sozusagen den Hebel in die Hand nimmt, mit anderen zusammen was zu verändern.“ Gewerkschaften seien also keine Stellvertreterorganisationen, sondern Orte der Bewusstseinsbildung und solidarische Organisationen, in denen sich die Mitglieder gegenseitig dabei unterstützen (sollten) selbst aktiv zu werden.

## **7.2 Der Kampf bei Amazon**

Das zweite Interview im Fachbereich 12 Handel, Frauen- und Gleichstellungspolitik, Genderpolitik wurde mit dem Bundesfachgruppensekretär für Versand- und Onlinehandel geführt. Aktuell koordiniert er hauptsächlich die Tarifverhandlungen mit Amazon. Das Gespräch wurde darum auf den Fall Amazon beschränkt.

Die Auseinandersetzung bei Amazon hat vor ungefähr zehn Jahren begonnen. Aufgrund einiger negativer Erfahrungen (bspw. Erfahrungen der IG Metall in IT-Abteilungen) seien die Möglichkeiten gewerkschaftlicher Organisation bei Amazon damals zunächst pessimistisch eingeschätzt worden. Mit Organizing-Methoden und insbesondere mit bedingungsgebundener Gewerkschaftsarbeit gelang es allerdings mittlerweile rund 4.000 der bundesweit 11.000 Beschäftigten zu organisieren (vgl. Boewe/Schulten 2015; Apicella 2016). Die neun bundesdeutschen Standorte von Amazon sind eigenständige GmbH. Es gibt keinen Gesamtbetriebsrat. Der Organisationsgrad in den einzelnen Standorten liegt zwischen 20% und 60%. Es wurde an jedem Standort die Forderung nach Anerkennung des Flächentarifvertrages Einzelhandel gestellt. Amazon verweigert jedoch bisher die Verhandlungen mit Gewerkschaften komplett. Der Konzern orientiert sich am Tarifvertrag Logistik; Gehaltsverhandlungen werden auf individueller Ebene zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten geführt. Laut Interviewpartner brauche es

nach Auffassung von Amazon keine Gewerkschaften, die als außenstehende Dritte vermeintlich nur Konflikte in die Belegschaft tragen würden. Aufgrund der verbreiteten Praxis befristeter Beschäftigung hätten viele Mitarbeiter\_innen jedoch Angst davor, Gehaltsforderungen zu stellen. Außerdem berichteten viele Beschäftigte, dass ihnen im Rahmen von Gesprächen mit Vorgesetzten nur begründet werde, warum höhere Gehälter nicht möglich seien. Alleine fehle den Beschäftigten die Durchsetzungsfähigkeit, die nur eine Gewerkschaft leisten könne.

Eine Umfrage unter den Beschäftigten habe zudem ergeben, dass die Arbeitsbedingungen ein wesentliches Problem für viele Beschäftigte sind. Auch weil Amazon als Reaktion auf viele Streiks mittlerweile die Löhne erhöht habe, um zu zeigen, dass Gewerkschaften nicht nötig seien, habe das Thema Arbeitsbedingungen nochmal an Bedeutung gewonnen. Die Krankheitsquoten seien bei Amazon ca. vier bis fünfmal höher als der bundesweite Durchschnitt. Als Krankheitsursachen wurden Stress durch zu hohe Leistungsanforderungen und zu geringe Erholungszeiten genannt. Außerdem stelle die permanente Kontrolle der Beschäftigten durch die Vorgesetzten, die mittels der im Arbeitsprozess eingesetzten Handscanner über jede Abweichung informiert werden, eine starke Belastung dar. Hinzu komme für viele Beschäftigte die Befristung ihrer Anstellung. Diese erhöhe den Leistungsdruck. Der Gesundheitsbonus von Amazon (die Arbeitsgruppen bekommen Lohnzuschläge, wenn die Krankheitstage in der Arbeitsgruppe gering ausfallen) scheine eher kontraproduktiv. Dies führe dazu, dass die Menschen auch krank zur Arbeit gehen und damit langfristig gesehen die Krankheitsquote steigt. Dort, wo der Gesundheitsbonus von Beschäftigten fest als Einkommen eingeplant sei, wirke der Gesundheitsbonus wie eine Kollektivstrafe für Krankheit. In jedem Fall werde der psychische Druck dadurch sehr erhöht. Um auf diese Bedingungen aufmerksam zu machen, sei am Weltgesundheitstag gestreikt worden. Außerdem seien Forderungen nach guter und gesunder Arbeit in die Tarifforderungen aufgenommen worden.

Die Streikpraxis bei Amazon könne als Sonderfall innerhalb von ver.di gelten. Während die Streikaktionen zu Beginn noch eher symbolische Funktion gehabt hätten und v.a. mediales Aufsehen erregen sollten, gehe es aktuell nur noch „nebenbei“ um die Produktion öffentlicher Bilder und eines Medienechos. Ziel sei es vielmehr, den eng getakteten Arbeitsablauf durcheinander zu bringen. Es gebe inzwischen an vielen

Standorten sehr gute Vertrauensleutestrukturen, die die Streikentscheidungen vor Ort selbst trafen und über ein vom Bundesvorstand genehmigtes Streikbudget verfügten. Amazon habe in der Vergangenheit allerdings auf Streiks reagiert, indem bestreikte Filialen mit Mitarbeiter\_innen aus nicht bestreikten Filialen betrieben wurden. Doch die standortübergreifende Vernetzung sei hoch, so dass gewerkschaftlicherseits auch darauf reagiert werden könne. Inzwischen vernetzten sich die für Amazon zuständigen Gewerkschaften sogar europaweit, um Aktionen zu koordinieren. Die Streiks würden stark darauf abzielen, an Engpässen in dem getakteten Ablauf für Störungen zu sorgen. So würden auch teilweise einzelne Schichten bestreikt und die Streiks vor allem so kurzfristig wie möglich angekündigt. Wenn Leiharbeiter\_innen die streikende Belegschaft ersetzen, würden Streiks manchmal auch abgebrochen: „Das ist jetzt unsere Streiktaktik. Wir versuchen, möglichst unberechenbar zu sein. In der letzten Woche haben wir nochmal was Verschärftes probiert. [...] Die sind um 8:00 Uhr raus, also 5:30 Uhr, 6:00 Uhr beginnt die Frühschicht. Die sind um 8:00 Uhr mit der Frühschicht raus und haben den Streik beendet um zehn. Sind wieder rein und sind um zwölf wieder raus. So, und das hat die zur Verzweiflung gebracht da drin. Und die haben kein Ziel für den Tag erreichen können.“

*Insgesamt* ist die Branche des Einzelhandels ein vergleichsweise dramatischer Fall von Tariferosion; diese ist im Wesentlichen auf offensive Arbeitgeberstrategien (im Rahmen eines insgesamt harten Wettbewerbsdrucks) zurückzuführen. Die aktuell nur noch geringe Tarifabdeckung (20 bis 30%) ist v.a. die Folge der Aufkündigung allgemeinverbindlicher Tarifverträge durch die Arbeitgeberverbände Ende der 1990er Jahre, der Einführung von OT-Mitgliedschaften, aber auch von Managementstrategien des Franchising (z.B. Edeka) bzw. bewusst gewerkschaftsfeindlicher Politiken (z.B. Amazon). Sie ist insofern Ausdruck einer Offensive der Arbeitgeber, die eine ehemals sozialpartnerschaftliche Tarifikultur „bewusst zerschossen“ haben. Dem konnte ver.di bislang nur (zu) wenig entgegen setzen. Der Organisationsgrad in der Branche ist gering. Der interviewte Tarifkoordinator betonte zwar, dass es dennoch eine virulente Aktionsfähigkeit der Beschäftigten gebe und im Rahmen meist langwieriger Auseinandersetzungen auch häufig Erfolge erzielt werden konnten; dennoch sind die strukturellen Voraussetzungen dafür, (wieder) flächendeckende Tarifverträge ‚aus eigener Kraft‘ durchsetzen zu können, in der Branche eher schlecht (sehr weite Verbreitung prekärer Beschäftigungsverhältnisse; beschränkte Streikmöglichkeiten).

Die aktuelle AVE-Kampagne wendet sich daher mit moralischen sowie politischen Argumenten (auch) an den Gesetzgeber, der „nicht zuschauen“ könne, wie durch eine bewusst beschäftigtenfeindliche Politik die Sozialkassen „geplündert“ und – vor allem für Frauen - systematisch Armutslagen produziert würden. Es findet sich hier also *sowohl* eine Betonung eigener Aktionsfähigkeit, Strategien der ‚Ermächtigung‘ der Beschäftigten auch unter widrigen Bedingungen und der Tarifstabilisierung „von unten“ *als auch* eine Kampagne für eine Tarifstabilisierung „von oben“. Die Tarifauseinandersetzung bei Amazon muss vor diesem Hintergrund einerseits als „Sonderfall“, andererseits aber auch als paradigmatischer Konflikt mit hoher symbolischer Bedeutung bewertet werden. Hier soll ein Konzern in die Knie gezwungen werden, der als Online-Versandhändler die branchenweite Niedriglohnkonkurrenz aktiv vorantreibt und zugleich für besonders gewerkschaftsfeindliche Praktiken steht. Dass es sich hier um einen Ausnahmefall handelt, belegt nicht nur die Dauer des Konflikts, sondern auch die erheblichen Ressourcen, die ver.di in diesem Fall investiert. Es handelt sich auch nicht um die ansonsten bei Arbeitskämpfen im Einzelhandel übliche, eher symbolische Nadelstichtaktik, die v.a. auf Imageschädigung und weniger auf direkte ökonomische Konsequenzen zielt, sondern Ziel ist eine reale Störung der Betriebsabläufe. Betrachtet man den bisherigen Verlauf der Auseinandersetzung, so scheint aber auch hier das zu gelten, was für die aktivierende Tarifpolitik im Einzelhandel generell zu beobachten ist: Die Beschäftigten sind durchaus gewerkschaftliche organisierbar und aktivierbar – aber die durchschlagenden Erfolge fehlen bislang. Die Kräfte sind (noch) zu schwach, um der Tariffucht effizient Paroli bieten zu können. Aber immerhin: Der eklatanten tariflichen Krisensituation entspricht eine hohe Dynamik gewerkschaftlicher Suche nach geeigneten Strategien zur Stabilisierung der Tarifsystems.

## **8. Kino, Rundfunk und Verlage (Fachbereich 8): Heterogene Situationen, prekäre Arbeitsverhältnisse und bedingungsgebundene Tarifarbeit**

Es wurde ein Interview mit dem auf Bundesebene für die Tarifpolitik im Bereich Medien und Publizistik zuständigen ver.di-Sekretär geführt. Dieser war zu Beginn

seiner Tätigkeit noch bei der IG Medien tätig, dann bei dem einschlägigen Fachbereich von ver.di. Das Interview wurde zu den Bereichen Kino, Rundfunk und zum Verlagswesen geführt. Mit Kino sind Kinounternehmen wie bspw. Cinemaxx, UFA, Cinestar, UCI-Kinowelt oder auch kleinere Kinos gemeint. Zum Bereich Rundfunk gehören die privaten wie auch die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Insbesondere die Hersteller von Zeitungen und Zeitschriften fallen unter Verlagswesen. Auch wenn Online-Redaktionen durch die Unternehmen relativ eigenständig geführt werden, fallen sie in den Organisationsbereich des Unternehmens, zu dem sie gehören. Die Online-Redaktion einer Zeitung fällt also ins Verlagswesen, die einer Rundfunkanstalt in den Bereich Rundfunk.

Für alle drei Bereiche gelte, dass die *wirtschaftliche Entwicklung* seit Ende der 1990er Jahre/Anfang der 2000er Jahre durch veränderte Mediennutzung und allgemeine ökonomische Veränderungen stagnierend bis degressiv sei. Der Werbemarkt sei nicht mehr so gut wie in den 1990er Jahren. Aber auch gebührenfinanzierte Bereiche seien von der Entwicklung betroffen. Auch demografische Veränderungen spielten eine Rolle. Vor allem der Beschäftigungsumfang sei zurückgegangen. Es gebe aber auch Veränderungen in den Beschäftigungsformen, die als Prekarisierung bezeichnet werden könnten. Eine gewisse Ausnahme sei der Kinobereich. Dort gebe es „noch die höchste Konstanz der Beschäftigungsform“, weil es dort schon länger einen geringen Anteil an Festbeschäftigten und einen sehr großen Anteil an Teilzeitbeschäftigten gegeben habe.

*Im Kinobereich* existierte bis Ende der 1990er Jahre ein Flächentarifvertrag, der auch für die großen Kinounternehmen Wirkung gehabt habe. Aufgrund der Einführung von OT-Mitgliedschaften und Verbandsaustritten mussten im Laufe der 2000er Jahre die vier großen Kinounternehmen, zunächst Cinemaxx und UFA, dann Cinestar und UCI-Kinowelt, durch Unternehmenstarifverträge reguliert werden. „Also der HDF ist nicht mehr der Arbeitgeberverband dieser vier großen Ketten, sondern es sind alles eigenständig jeweils mit dem Unternehmen durchgesetzt Tarifverträge.“ Die Tarifsituation werde dadurch kompliziert, dass die großen Kinokonzerne (z.B. im Falle von Cinestar) „ein kaum zu durchschauendes Gewirr von Unternehmen“ gründeten. Dies habe primär steuerliche Gründe; daraus resultierten aber auch Probleme bei der Mitbestimmung und einheitlichen Tarifregulierung. Es müssten z.B. Konzernbetriebsräte gegründet werden. Da diese gesetzlich nicht gewährleistet sind,

müssten sie auf tarifpolitischer Ebene durchgesetzt werden. Diese nach der Erosion des Flächentarifvertrages entstandene Branchenstruktur aus vier großen Unternehmen mit vielen kleinen Standorten stellte zusammen mit der genannten Beschäftigtenstruktur und einem großen Anteil an sehr schlecht bezahlten Beschäftigten die Ausgangssituation dar.

Angesichts dieser Ausgangslage habe man mehrere *tarifpolitische Strategien* ergriffen: Erstens haben man sich auf den Bereich der Niedriglöhne konzentriert und es sei gelungen, die niedrigsten Löhne durch tarifliche Lösungen stark anzuheben; es habe teilweise Zuwächse im zweistelligen Prozentbereich gegeben. Hier sei auch die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns hilfreich gewesen, da eine unumstößliche Untergrenze definiert wurde. Da diese Mindestgrenze nicht mehr tarifpolitisch erkämpft werden musste, seien Ressourcen frei geworden, die anderweitig eingesetzt werden konnten.

Zweitens „ist die Arbeit im Kinobereich durchaus ein gelungenes Beispiel dafür, wie mit kontrolliertem Ressourceneinsatz und einer klar auf die Aktivierung von ehrenamtlichen Gewerkschaftsmitgliedern und selbstorganisierter und angeleiteter Gewerkschaftsarbeit – wir nennen das neuerdings bedingungsgebundene Tarifarbeit – erstmal eine bestimmte Kampfstärke entwickelt“ werden konnte. Diese Aktivierungsstrategie sei seit der Erosion des Tarifvertrages, also seit gut 15 Jahren entwickelt und angewandt worden (vgl. Siekmeier 2007). Anders als bei der bedingungsgebundenen Tarifarbeit würden die Tarifziele aber nicht auf Standort- oder Betriebsebene entwickelt, sondern von einem ehrenamtlichen Tarifausschuss als unternehmensweite Ziele formuliert. Wie es sich am Beispiel Cinestar darstellen lasse, werde dabei aber der unterschiedliche Organisationsgrad der Standorte durch besondere Regelungen berücksichtigt. Dort „korreliert Durchsetzungsstärke mit Regelungsinhalten“. Zu einem unternehmensweiten Manteltarifvertrag kommen 5 Klassen (1A, 1B, 2, 3, 4) an Entgelttarifverträgen, die vom Organisationsgrad abhängen. Je mehr Mitglieder an einem Standort organisiert seien, desto höher seien die Löhne. Da die unternehmensweite Mitgliederstärke nicht gut genug sei, um ein gutes einheitliches Niveau durchzusetzen, haben man diesen Kompromiss gefunden: „Wegen dieser Problematik der sehr kleinteiligen und der schwierigen Organisationsarbeit ist zwar grundsätzlich ein Tarifvertrag durchsetzbar, aber in der materiellen Wirkung sind wir

mit unseren Zielen nur dort optimal durchsetzungsfähig, wo wir auch tatsächlich in dem jeweiligen Standort eben auch die entsprechenden Mitglieder und auch Streikstärke haben, um Ziele durchzusetzen.“

Im Kinobereich spielen Streiks oder realistische Streikdrohungen also eine unmittelbare Rolle für die Durchsetzung von Tarifforderungen. Im Falle von Cinemaxx gebe es allerdings einen unternehmensweit einheitlichen Tarifvertrag. Bei UCI existierten für einzelne Kinos Einzeltarifverträge wie auch ein für das Gesamtunternehmen maßgeblicher Tarifvertrag. Das Ergebnis dieser Strategien bedingungsgebunden punktuell bestmögliche Ziele zu erreichen ist, dass es im Kinobereich „im Prinzip alles gibt“: unternehmensweite Tarifverträge mit Ausnahmen einzelner Standorte, Einzeltarifverträge und unternehmensweite Tarifverträge mit gestaffelten Entgelten für einzelne Häuser.

Für die Tarifsituation im Bereich des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und Fernsehens seien v.a. die vielfältigen, oft prekären Beschäftigungsformen prägend. Dies reduziere die Organisierbarkeit der Mitarbeiter\_innen und den Geltungsbereich von Tarifverträgen. In diesem Zusammenhang sei v.a. die Praxis der Auftragsproduktionen zu nennen: Die meisten Sendungen würden nicht durch fest beschäftigte, „hauseigene“ Mitarbeiter\_innen produziert, sondern an Auftragsproduzent\_innen übergeben. Dabei sei die Zusammenarbeit mit den Sendern, was beispielsweise Drehbücher angehe, sehr eng. Die Beschäftigten seien dort aber meist nur für die Drehtage angestellt, danach arbeitslos. Bei der Produktion eines „Tatorts“ seien Schauspieler\_innen, Kameraleute, Filmeditor\_innen, Regisseur\_innen usw. beispielsweise für 21 Drehtage beschäftigt. Talkshows würden oft von Firmen produziert, die den Moderator\_innen gehörten. So seien Mitarbeiter\_innen dort beschäftigt, die Moderator\_innen arbeiteten jedoch als Selbstständige. Außerdem gebe es die so genannten „arbeitnehmerähnlichen Freien“. Es handele sich dabei um Selbstständige, die zu größten Teilen die Aufträge von einem Auftraggeber bekommen. Nach dem Kartellgesetz seien Absprachen zwischen den „arbeitnehmerähnlichen Freien“ verboten, doch nach Tarifrecht können für sie Regelungen getroffen werden (vgl. Apatzsch et al. 2016). So würden im Bereich des öffentlich-rechtlichen Rundfunks für die arbeitnehmerähnlichen Freien Regelungen für Gagen, Auftragsvolumen (vergleichbar mit Kündigungsschutz), Urlaub, Krankheit und Sozialversicherungen abgeschlossen. Manche Beschäftigte müssten auch in

Nebentätigkeiten arbeiten, die in andere Bereiche fallen, bspw. Schauspieler\_innen, die auch am Theater arbeiten.

Im *Bereich der privaten Rundfunkanstalten* sei die Situation ähnlich, außer dass es für die stark reduzierte Kernbelegschaft keine Tarifverträge mehr gebe. Der komplette Bereich gelte als äußerst schwer tarifpolitisch zu organisieren. Anders als im Kinobereich gebe es dort auch keine Betriebsidentitäten oder Betriebsräte. Veränderungen der Vergabepaxis öffentlich-rechtlicher Anstalten und ihre Verknüpfung mit tarifpolitischen Forderungen seien aktuell politisch nicht durchsetzbar.

Der *Bereich Verlagswesen* könne in Zeitungen, Zeitschriften und freien Journalismus gegliedert werden. Auf Verbandsebene zuständig für Zeitungen ist der Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) und für Zeitschriften der Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ). Der größte Teil der Journalist\_innen arbeite freiberuflich für einen, beide oder auch noch für andere Bereiche (z.B. Online-Redaktionen von Rundfunkanstalten). Mit beiden Verbänden gebe es Tarifverträge, die durch Austritte, aber insbesondere durch Wechsel in OT-Mitgliedschaften erodieren. Zunächst seien 1998 in Sachsen-Anhalt und Thüringen, dann auch in Sachsen, Berlin, Brandenburg, Rheinland-Pfalz, Saarland und Hamburg alle Verlage in OT-Mitgliedschaften gewechselt, so dass mit den Landesverbänden keine Tarifverträge mehr abgeschlossen werden konnten. Weiterhin gebe es im Verlagsbereich häufig Unternehmenszergliederungen. Verlage würden zerschlagen und auf Kleinst-GmbHs aufgeteilt. So würden kleine Zeitungen ausgegliedert oder Redaktionen aufgeteilt. Dies gehe so weit, dass nicht nur Online-Redaktionen eigenständige Betriebe würden, sondern die Redaktionen einzelner Ressorts oder Seiten-Redaktionen ausgegliedert würden. Auch typische Zentralbereiche, wie Personal, Controlling oder technische Bereiche würden ausgegliedert. Als Strategie gegen die Zergliederung werde aktuell eine Hauskampfstrategie angewendet. Wie im Kinobereich spielten auch hier Streiks eine Rolle zur Durchsetzung von Forderungen. Ein wichtiges Thema in diesem Bereich sei ferner ein Altersversorgungstarifvertrag. Da viele Beschäftigte im Laufe ihrer Karriere zwischen Verlagen wechseln, wurde ein Tarifvertrag für die Altersversorgung abgeschlossen und allgemeinverbindlich erklärt.



Im Bereich Kino, Rundfunk und Verlage gibt es vereinzelt noch Relikte eines ehemals existierenden Flächentarifvertragssystems; branchenweite Tarifverträge scheinen aber nur noch in Ausnahmefällen von Bedeutung zu sein (z.B. beim Altersversorgungstarifvertrag). Seit Beginn der 2000er Jahre kam es zu einer virulenten Tariferosion durch Austritte aus den Arbeitgeberverbänden, Wechsel in OT-Mitgliedschaften und Aufspaltung/Outsourcing von Unternehmen. Die prekären Beschäftigungsbedingungen, Werkverträge und (Schein)selbständigkeit spielen ebenfalls eine große Rolle für die (Un-)Möglichkeit flächendeckende Tarifverträge abzuschließen. Vor allem im Kinobereich scheint eine Re-Regulierung der Beschäftigungsbedingungen über Haustarifverträge jedoch einigermaßen gut gelungen zu sein. Mit allen vier großen Kinounternehmen werden Haustarifverträge ausgehandelt – diese unterscheiden sich allerdings offenbar nicht nur untereinander, sondern definieren auch innerhalb der Unternehmen teils stark differente Arbeits- und Entlohnungsbedingungen. Die Situation ähnelt damit in gewisser Weise den Verhältnissen in Ländern mit einer liberalen Gewerkschaftstradition (etwa Großbritannien oder die USA), d.h. das Niveau der Arbeits- und Entgeltbedingungen korreliert in hohem Maße mit der gewerkschaftlichen Organisation und betrieblichen Kampfkraft vor Ort. Insofern ist der Kinobereich einerseits ein Beispiel für Erfolge einer aktivierenden und arbeitskampforientierten Gewerkschaftspolitik, andererseits scheint hier jedoch auch das Prinzip unternehmens- oder gar branchenweiter gewerkschaftlicher Solidarisierung weitgehend aufgegeben worden zu sein.

## **9. Weiterbildungseinrichtungen (Fachbereich 05):**

### **Forderungen an den Gesetzgeber und punktuell erfolgreiche bedingungsgebundene Tarifarbeit**

Zum Weiterbildungsbereich wurden zwei Interviews geführt, eines auf Landesebene (Landesbezirk Sachsen-Sachsen-Anhalt-Thüringen SAT) mit dem Landesbezirksfachgruppenleiter SAT; das zweite Interview zur Fachgruppe Weiterbildungseinrichtungen wurde auf Bundesebene mit der Bundesarbeitsgruppenleiterin geführt. Der Weiterbildungsbereich ist bei ver.di eine Fachgruppe innerhalb des Fachbereichs 05 Bildung, Forschung, Wissenschaft. Während

zum gesamten Fachbereich auch Hochschulen, Forschungsinstitute und Studentenwerke zählen, bezogen sich die Interviews lediglich auf die Weiterbildungseinrichtungen.

Die Weiterbildungseinrichtungen lassen sich in die (wesentlichen) Teilbranchen berufliche Weiterbildung (öffentlich gefördert nach SGB II und SGB III, insbesondere durch die Bundesagentur für Arbeit), gesellschaftspolitische Bildung und berufliche Rehabilitation (gefördert nach SGB IX) einteilen. Um Informationen über die Branche zu erhalten, war zum Interviewzeitpunkt durch ver.di eine Branchenanalyse in Auftrag gegeben, auf deren Ergebnisse noch gewartet wurde. Die Branche sei für ver.di noch relativ unbekanntes Terrain und man besitze noch keine validen Zahlen. Es wurde jedoch geschätzt, dass in dem größten Bereich, der beruflichen Weiterbildung, rund 30.000 Beschäftigte arbeiten. Hinzu kämen dort noch etwa 30.000 Honorarkräfte. Durch Maßnahmen für Geflüchtete sei die Branche jüngst nochmals stark gewachsen. Es gebe eine sehr hohe Fluktuation. Der Anteil der befristeten Beschäftigungen wurde auf ca. 90% geschätzt.

Die *Tarifsituation* kann als zerklüftete Tariflandschaft gelten. Im Bereich der Beruflichen Rehabilitation und der Beruflichen Weiterbildung gebe es rund 250-300 Haustarifverträge. Große Träger mit mehr als 2000 Beschäftigten seien der Internationale Bund (IB), das Berufsbildungswerk des DGB (BfW) und die Deutsche Angestellten Akademie (DAA), die eine Tochter von ver.di ist. Über die Haustarifverträge hinaus seien für den Bereich die Tarifverträge TVöD, TV-L und TVöD kommunal relevant. Hiervon am bedeutendsten sei der TV-L. Seit 2012 gebe es einen allgemeinverbindlichen Mindestlohntarifvertrag, der Urlaub und Stundenlohn regle und seitdem zweijährlich aktualisiert werde. Dieser ist nur für Betriebe gültig, die überwiegend im Bereich der Beruflichen Weiterbildung tätig sind, d.h. mindestens 50% der Beschäftigten müssen in diesem Bereich tätig sein. Zum Interviewzeitpunkt wurde berichtet, dass der Tarifvertrag Ende 2017 ohne Nachwirkung auslaufe. In der Folgezeit wurden jedoch Tarifverhandlungen durchgeführt und im Juni 2017 stimmten die Tarifkommissionen von ver.di und der GEW dem letzten Angebot der Arbeitgeberseite zu, wonach der Mindestlohn ab Anfang 2018 15,26 Euro betragen soll, was bei einer 40-Stunden-Woche ein Bruttoentgelt von 2.654,02 Euro ergibt (GEW 2017).

Im Weiterbildungsbereich gebe es seit Jahren eine Abwärtsspirale bezogen auf die *Tarifbindung*. Durch einen politischen Richtungswechsel, nach dem es nicht mehr um die Qualität von Weiterbildungsangeboten ging, sondern um den „billigsten“ Anbieter, habe sich der Weiterbildungsmarkt massiv verändert. Durch die nur an Kosten orientierte Vergabepaxis gingen die Zuschläge an die günstigsten Anbieter, wodurch die anderen Anbieter die Zuschläge verloren und teilweise auch Mitarbeiter\_innen entlassen mussten. Diese seien dann oft von den Konkurrent\_innen zu schlechteren Bedingungen eingestellt worden. Die Durchschnittsgehälter seien durch diesen Prozess des Niedriglohnwettbewerbs schätzungsweise um die Hälfte gesunken. Die sinkenden Löhne ließen sich somit ziemlich direkt auf die neoliberalen Reformen und Werte zurückführen, die sich mit der Agenda 2010 durchgesetzt haben. Durch gesetzliche Veränderungen bezogen auf bessere Vermittelbarkeit und den Rückbau des öffentlichen Sektors sei der Sektor zudem zu einem lukrativen Geschäft geworden. Im Zuge dieser Ökonomisierung seien auch neue profitorientierte und nicht-tarifgebundene Unternehmen auf dem Markt aufgetreten. Frühere Träger seien zwar häufig auch private Gesellschaften gewesen, aber ohne Gewinnerzielungsabsicht und oft staatlich gefördert. Von besonderer Bedeutung seien in der Branche Ausgründungen. Aus Stiftungen wurden GmbH ausgegründet und immer wieder umstrukturiert, so dass die Betriebe nicht mehr unter die Haustarifverträge fielen. Neben den GmbHs spielten Vereine (e.V.) als Träger aktuell kaum noch eine Rolle. Durch die häufigen Umstrukturierungen sei auch eine sehr unübersichtliche Situation entstanden, in der die Gültigkeit von Tarifverträgen nicht immer klar sei.

Der Mindestlohtarifvertrag, der für Betriebe gelte, die überwiegend im Bereich beruflicher Weiterbildungsmaßnahmen nach SGB tätig sind, sollte eigentlich die schlimmsten Lohneinbußen verhindern. Manche Unternehmen versuchten jedoch, dieser Regelung zu entgehen, indem sie gezielt durch Umstrukturierungen und Erweiterungen versuchen, unter dieser 50% Grenze zu bleiben. Auch der Nachweis, dass der Tarifvertrag gültig sei, sei oft schwer. Daher werde gegenwärtig versucht, diese Regelung zu verändern. Ein weiteres Problem mit dem Mindestlohn sei, dass er in vielen Bereichen auch zum Maxilohn geworden sei, d.h. die Arbeitgeber behandeln den Mindestlohn als feststehende Größe, von dem es keine oder kaum Abweichungen nach oben gibt.

Eine zentrale *tarifpolitische Strategie* sei jahrelang auch der Kampf für die Einhaltung von Mindeststandards bezüglich der Qualität der Weiterbildungsmaßnahmen und der Qualifikation der Beschäftigten gewesen. Dort habe man auch Erfolge erzielt. Es sei durchgesetzt worden, dass der Zuschlag nicht mehr an den billigsten, sondern an den preiswertesten Anbieter ging, d.h. dass auch Qualifikationsstandards nachgewiesen werden müssten und ein bestimmter Anteil an Stammbesetzung vorhanden sein müsse. Inzwischen gebe es durch diese Erfolge wieder einen leichten Aufwärtstrend: Beschäftigungszuwächse, Unternehmen seien wirtschaftlich stabil, Notlagentarifverträge (vgl. unten) verlören an Relevanz, es würden wieder Haustarifverträge abgeschlossen, auch wenn die Einbindung in einen Flächentarifvertrag noch nicht erreicht werden konnte. Letzteres werde zwar angestrebt, aufgrund beschränkter Ressourcen seien die aktuellen tarifpolitischen Strategien jedoch stark auf Einzelfälle bezogen. Zentral sei dabei bedingungsgebundene Tarifarbeit. Aktuell gebe es zwar keine Erschließungsprojekte, mittelfristig sollen jedoch die DAA und die VHS gewerkschaftlich und tariflich organisiert werden.

*Streiks* spielen in der Branche eine enorm wichtige Rolle, da sie eine sehr starke öffentliche Wirkung hätten. Der Imageverlust für die Bildungsträger sei enorm hoch. Allerdings sei es schwierig, Beschäftigte aus dem Bereich der sozialen Arbeit für Arbeitskämpfe zu motivieren, da sie ein spezifisches berufliches Ethos haben. Außerdem seien Befristete, Honorarkräfte und arbeitnehmerähnliche Beschäftigte extrem schwer mobilisierbar. Die hohe Fluktuation wirke ebenso erschwerend. Für die Organisation prekär Beschäftigter gebe es in Berlin ein Vorreiterprojekt und einen Versuch in Leipzig. Auch in Osnabrück würden ersten Schritte versucht, Honorarkräfte zu mobilisieren.

Das *Verhältnis zu den Arbeitgebern und ihren Verbänden* habe sich stark verändert. Es gebe kaum noch sozialpartnerschaftliche Beziehungsmuster. Ver.di versuche zwar durchaus sozialpartnerschaftlich zu agieren, dies klappe aber nur bedingt, gegenüber einzelnen Arbeitgebern überhaupt nicht. Die Verhandlungspartner wurden als extrem neoliberal beschrieben. Für diese zähle nur Profit und es gebe keinen Willen mehr, die Beschäftigten an den Profiten teilhaben zu lassen. Selbst bei guter wirtschaftlicher Lage würden gute Tarifabschlüsse verweigert, angeblich um die wirtschaftliche Situation nicht zu gefährden. In der jüngsten Vergangenheit sei der Eindruck entstanden, dass mit

den Gewerkschaften nur noch geredet werde, um das Image zu verbessern, nicht um die Beschäftigten an Gewinnen partizipieren zu lassen. Dadurch entwickle sich allmählich auch auf gewerkschaftlicher Seite eine Konfliktorientierung. Allerdings brauche es noch viel Vorbereitung, damit die Beschäftigten konfliktbereiter würden.

Der Landesbezirksfachgruppenleiter schilderte *einige konkrete Tarifaueinandersetzungen* auf der Landesbezirksebene SAT: Mit dem Berufsförderungswerk (BfW) in Sachsen-Anhalt und dem Deutschen Hygiene Museum existieren Tarifverträge und dort verhandele man derzeit zum Thema Entgelt. Beim BfW Thüringen und beim Sonderpädagogischen Förderzentrum SFZ sollen neue Tarifverträge geschlossen werden. Dort gehe es also um einen Manteltarifvertrag, Eingruppierungen, Entgelt und Überleitung. Das SFZ könne als Vorzeigefall gelten. Die Kündigung eines Tarifvertrags im Juni 2016 durch die Arbeitgeberseite stelle die besten Voraussetzungen für bedingungsgebundene Tarifarbeit. Diese habe beim SFZ bestens funktioniert: Im Januar 2016 seien lediglich 13 Beschäftigte, im Juni 2016 bereits 116 und im März 2017 129 der 180 Beschäftigten organisiert gewesen. Auf dieser Basis würden derzeit alle Tarifverträge neu verhandelt und es würden gute Ergebnisse erwartet. Beim Deutschen Hygienemuseum sei bisher immer - außer 2013 - aus ungekündigten Tarifverträgen verhandelt worden. Es sei auch vorgekommen, dass der Arbeitgeber freiwillig Lohnerhöhungen gezahlt habe. Die Folge seien viele Austritte gewesen, weil die Gewerkschaft als nicht mehr benötigt wahrgenommen worden sei. Daher habe man sich eine neue Strategie überlegt: Es werde nicht mehr aus ungekündigten Tarifverträgen verhandelt. Nach dem Ende der Friedenspflicht sollen mit bedingungsgebundener Tarifarbeit neue Mitglieder organisiert werden. Allerdings werde es einige Zeit dauern, bis die Mitgliederverluste dadurch kompensiert werden könnten. Im BFW Sachsen-Anhalt habe es bis vor kurzem einen Notlagentarifvertrag gegeben, der abgeschlossen worden sei, als das BFW im Jahr 2009 kurz vor der Pleite stand. 2014 begannen dann Neuverhandlungen; 2015 seien sehr gute Tarifergebnisse erzielt und gleichzeitig für die kommende Tarifrunde mobilisiert worden. Es habe eine sehr gute Mitgliederentwicklung gegeben. Die Mitglieder seien von 17 im Mai 2015 auf 54 im Mai 2016 angewachsen. Das BFW Thüringen sei lange Zeit tariflos gewesen. 2015 sei mit bedingungsgebundener Tarifarbeit begonnen worden. Die Mitgliederzahlen seien von 20 im Januar 2016 auf 54 im Mai 2016 gestiegen. Es sei wenigstens ein Anwendungstarifvertrag durchgesetzt worden. Mit der ver.di-Tochter Deutsche

Angestellten Akademie (DAA) seien Haustarif-Verhandlungen aufgenommen worden. Bislang sei die DAA über eine Gesamtbetriebsvereinbarung erfasst. Die DAA vertrete die Auffassung, dass sie als Stiftung nicht tariffähig sei und darum die Gesamtbetriebsvereinbarung gelte. Ver.di vertrete die Auffassung, dass die DAA tariffähig sei und die Vereinbarung damit ungültig sei. Hier steht wohl eine rechtliche Klärung der Situation an. Die großen parteinahen Stiftungen seien alle tarifiert

Für die Initiierung bedingungsgebundener Tarifarbeit gelte generell, dass mindestens zwei bis drei aktive Gewerkschafter\_innen vor Ort unabdingbar seien. Typisch sei, dass diese Aktivist\_innen verschiedene Ämter auf sich vereinen (Betriebsrat; gewerkschaftliche Ämter). Auch regelmäßige Mitgliederbefragungen spielen eine wichtige Rolle für die Mobilisierung (vgl. Voß 2013).

Eine große Bedeutung für die Stabilisierung des Tarifsystems wurde – zumindest potentiell - auch dem Gesetzgeber zugewiesen. Zwar würde man Tarifforderungen gerne aus eigener Kraft durchsetzen, aktuell sehe man sich dazu aber häufig außer Stande. Der große Einfluss gesetzlicher Änderungen auf die Tarifsituation wurde in der Vergangenheit durch die neoliberalen Reformen deutlich. Aber auch die Einführung des branchenbezogenen sowie des gesetzlichen Mindestlohns seien hierfür Beispiele. So könne der Gesetzgeber auch etwas dagegen tun, dass manche Weiterbildungsträger (wie geschildert) den branchenspezifischen Mindestlohn unterlaufen, indem sie den Anteil beruflicher Weiterbildung im Unternehmen gezielt reduzieren. Außerdem könne der Zoll (Abteilung Schwarzarbeit) aktiv werden, um zu kontrollieren, ob Betriebe doch unter den Mindestlohn fallen. Wünschenswert wäre auch eine Bindung der Auftragsvergabe an eine Tarifgebundenheit der Weiterbildungsträger. Eine Vergaberechtsreform werde angestrebt, aktuell werde diese Forderung jedoch als nicht durchsetzbar angesehen. Wenigstens sollte jedoch eine Zertifizierungsstelle eingerichtet werden, die die Qualifikation der Beschäftigten sicherstelle und kontrolliere.

Neben den Mitgliedererfolgen durch bedingungsgebundene Tarifarbeit resultiere mindestens die Hälfte des Mitgliederzuwachses im Landesbezirk Sachsen-Sachsen-Anhalt-Thüringen auch aus so genannter Straßenwerbung durch speziell dafür geschulte junge Menschen. Insbesondere an den Hochschulen unter Studierenden und besonders in Leipzig hätten so sehr gute Erfolge erzielt werden können. Allerdings stelle sich jetzt

das Problem der Mitgliederbindung. Es gebe eine hohe Fluktuation bei den Neumitgliedern. Die Werbeaktionen seien aber trotzdem nützlich, da es sich bei vielen ‚Abgängen‘ nicht unbedingt um Austritte handele, sondern um einen Wechsel der Neumitglieder nach dem Studium in andere Branchen, d.h. sie wechseln von ver.di zu anderen DGB-Gewerkschaften.

*Insgesamt* ist die Weiterbildungsbranche dadurch geprägt, dass es sich hier um eine vergleichsweise junge Branche handelt, die im Zuge der Hartz-Reformen und Agenda 2010 sowohl boomte als auch virulenten Deregulierungs- und Ökonomisierungsprozessen ausgesetzt war. Neue profitorientierte und häufig nicht tarifgebundene Bildungsträger eroberten den Markt und im Zuge vielfacher Ausgründungen und Umstrukturierungen veränderte sich die Betriebslandschaft stark. Infolge eines Preiswettbewerbs, der zunächst Qualitätsstandards weitgehend außer Acht ließ, kam es zu akutem Lohndumping und flächendeckender Erosion von Tarifnormen. Ver.di hatte offenbar zunächst (und z.T. bis heute) gewisse Schwierigkeiten, die relativ neue und sich stark verändernde Branche gewerkschaftlich und tarifpolitisch zu erschließen. Als zentrale Schritte erwiesen sich dabei in der Vergangenheit jedoch zwei ordnungspolitische Erfolge: die Einführung eines branchenspezifischen Mindestlohns (allerdings nur im Bereich der beruflichen Bildung) und die Durchsetzung einer veränderten Vergabep Praxis, die sich nicht länger ausschließlich an Preis-, sondern auch an Qualitätskriterien orientiert. Insofern ist die Branche ein gutes Beispiel für die Wechselwirkungen zwischen staatlicher (De-)Regulierung und den Durchsetzungschancen gewerkschaftlicher Tarifpolitik. Aktuell zielen die tarifpolitischen Strategien v.a. auf den Abschluss möglichst guter Haustarifverträge, wobei offensichtlich ein gewisser Trend hin zu stärkerer Konfliktorientierung auf gewerkschaftlicher Seite existiert. Dieser ist erstens eine Reaktion auf den häufig geringen sozialpartnerschaftlichen Kooperationswillen der Arbeitsgeberseite, zweitens auch dem Versuch geschuldet, mehr Mitglieder zu gewinnen. Das Ziel eines Branchentarifvertrags für den Sektor ist zwar theoretisch vorhanden, scheint jedoch aktuell wenig realistisch. Eine Verbesserung der Situation erwartet man daher – jenseits punktueller betrieblicher Kämpfe – eher von staatlicher Seite.

## 10. Gesundheitswesen (Fachbereich 10): Potentiale für bedingungsgebundene Tarifarbeit

Das Interview zum Gesundheitswesen wurde mit einem ver.di-Sekretär geführt, der im Fachbereich 3 Gesundheit und Soziales ver.di Nord für die Kliniken in Ostholstein, die Sana-Klinik und den Bereich Kirche/Diakonie/Wohlfahrtsverbände zuständig ist.

Die *wirtschaftliche Situation* im Gesundheitswesen ist stark von einem Prozess der Ökonomisierung und Privatisierung geprägt. Insbesondere seit der Einführung des standardisierten DRG-Abrechnungssystems<sup>5</sup> existiert der Zwang zur systematischen Kostenreduktion und eine chronische Unterfinanzierung des Gesundheitssektors. Die Zahl der Patient\_innen hat in den letzten 20 Jahren deutlich zugenommen, die Zahl der Pflegefachkräfte ist hingegen deutlich gesunken (vgl. Hedemann et al. 2017). Für (Uni-)Kliniken, insbesondere für Maximalversorger, sei es kaum mehr möglich, kostendeckend zu arbeiten. Nur in Ausnahmefällen könnten Jahre ohne Defizit abgeschlossen werden. Wenn Krankenhäuser vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzierung kostendeckend, erst recht, wenn sie gewinnorientiert arbeiten (müssen), gehe das grundsätzlich zu Lasten der Arbeitsbedingungen, der Qualität der Versorgung und letzten Endes zu Lasten der Patient\_innen. Die Position von ver.di hierzu sei, dass Krankenhäuser nicht betriebswirtschaftlich geführt werden können und sollten. „Öffentliche Daseinsvorsorge kostet Geld.“ Der Bereich der Gesundheitsversorgung muss daher (auch) durch Steuern finanziert werden.

Aktuell gibt es zudem einen sehr großen und wachsenden Anteil an privaten Krankenhäusern (vgl. Böhlke et al. 2009).<sup>6</sup> Beispielsweise in Bayern gebe es im Vergleich zu Ostdeutschland noch relativ viele öffentliche Krankenhäuser. Von Süd nach Nord nehme der Anteil der privatisierten Krankenhäuser zu. Die Kliniken Campus Lübeck und Campus Kiel seien aufgrund der Finanzlage in der strukturschwachen Region Schleswig-Holstein zu einer Universitätsklinik zusammengefasst worden. Dieses sei nun der größte Arbeitgeber und damit einer der wichtigsten Betriebe für den

---

<sup>5</sup> Die Diagnosis Related Groups (DRG) sind eine Art ‚Diagnose-Katalog‘, der über 1.000 Einträge zu verschiedenen Krankheitsbildern, Behandlungsverfahren und Pflegeaufwand umfasst und entsprechend eine standardisierte, spezifische Fallpauschale festlegt, nach der das Krankenhaus den ‚Fall‘ mit der zuständigen Krankenkasse abrechnet.

<sup>6</sup> Der Anteil kommerzieller Kliniken an allen Krankenhäuser hatte sich bereits zwischen 1991 und 2006 von 15 auf 27 Prozent nahezu verdoppelt (Hans Böckler Stiftung 2008) und ist seitdem weiter angestiegen.



Fachbereich 3 im Landesbezirk. Außerdem gebe es die Sana-Klinik und eine Klinik in Oldenburg sowie in Neustadt noch eine psychiatrische Klinik. Diese ehemalige Landeslinik sei privatisiert worden und gehöre nun zum AMEOS-Konzern, sei aber noch an den TV-L gebunden. Es gebe eine weitere Klinik in Neustadt, die im Zuge der Privatisierung der Kreiskrankenhäuser an die Schön-Klinik und nicht an SANA ging. Es sei eine Auflage des Bundeskartellamtes gewesen, dass mindestens eine Klinik nicht an SANA gehe. Die Auslastung der Krankenhäuser sei gut, es gebe eher eine Überbelegung als Leerstand. Zur Beschäftigtenentwicklung könne festgehalten werden, dass es einen Mangel an qualifiziertem Personal gebe. Insbesondere in der Pflege könnten Beschäftigte den Arbeitgeber wählen und darum gute Forderungen an die Bezahlung stellen. Eigentlich müsste keineR unter Tarif arbeiten, es komme aber trotzdem vor.

Zur *Tarifsituation* ist zu sagen, dass von den privaten Konzernen (SANA, AMEOS, Schön, Asklepios) nur SANA Mitglied im Verband der kommunalen Arbeitgeber und damit an den TVöD gebunden sei. Tariflich seien die Bedingungen bei SANA also wie in einem öffentlichen Krankenhaus; zugleich herrsche jedoch Gewinnerzielungsabsicht. Insgesamt sei im ostholsteinischen Gesundheitssektor der Anteil an Haustarifverträgen (statt flächentariflicher Bindung) relativ hoch, verglichen bspw. mit Süddeutschland oder mit anderen Branchen im Landesbezirk. Das *Verhältnis zur Arbeitgeberseite* sei zwiespältig. Zum einen gebe es (wenige) Konzerne, die überhaupt nicht mit ver.di verhandeln; zum anderen sei das Verhältnis zu Arbeitgeberverbänden und Arbeitgebern ansonsten sehr sozialpartnerschaftlich geprägt.

Die *Mitgliederentwicklung* im Fachbereich Gesundheit und Soziales sei im letzten Jahr stabil gewesen. Der Fachbereich gelte aktuell im Landesbezirk sogar als der Motor der Mitgliederentwicklung. Dies hänge mit der ansonsten schlechten wirtschaftlichen Lage in der strukturschwachen Region zusammen sowie damit, dass es einige REHA-Kliniken entlang der Küste gibt, wo es gute Organisierungspotentiale gebe.

Aktuell gehe es bei einer Asklepios-Klinik in Bad-Schwartau darum, Tarifverhandlungen zu erzwingen; zudem werde im Bereich der Wohlfahrtsverbände mit dem DRK (Deutsches Rotes Kreuz) und der AWO (Arbeiterwohlfahrt) verhandelt. Es solle u.a. ein Tarifvertrag mit einer DRK-Schwesternschaft abgeschlossen werden. In

Bad-Schwartau sei im Herbst 2016 erfolglos versucht worden durch Streik Verhandlungen zu erzwingen. Die Belegschaft vor Ort sei gespalten. Der Streik sei vom therapeutischen Personal und Beschäftigten der Therme getragen worden. Ärzte und Pflege seien nicht beteiligt gewesen. Der Konzern habe im Zuge der Arbeitskämpfe Arbeitsbedingungen moderat verbessert, um den Betrieb zu befrieden, verweigere jedoch Verhandlungen mit ver.di. Im Falle der DRK Schwesternschaft sei diese von sich aus auf ver.di zugegangen und habe um einen Tarifvertrag gebeten, weil sie aufgrund des Fachkräftemangels ohne Tarifvertrag Schwierigkeiten haben, Fachkräfte zu finden. Im Bereich der Wohlfahrtsverbände verhandele man aktuell mit weiteren Institutionen des Deutschen Roten Kreuz (DRK). DRK Lübeck und DRK Ostholstein seien kürzlich tarifiert worden. Sonst gebe es – außer bei der Arbeiterwohlfahrt (AWO), einem Betrieb der Lebenshilfe und wenigen Betrieben, an denen die Lebenshilfe beteiligt ist - kaum Tarifbindung im Bereich der Wohlfahrtsverbände. Die AWO sei ein Sonderfall. Mit der AWO gebe es in Schleswig-Holstein Probleme, weil aus Sanierungsgründen hinter den TVöD zurückgegangen worden sei, allerdings nach der Sanierung der Landesverband der AWO das Ziel der langsamen Angleichung an den TVöD nicht mehr akzeptiere. Aktuell bewegten sich die Entgelte bei der AWO rund 8% unter dem TVöD; den Abstand wieder einzuholen würde also dauern. Es bestehe zudem die Gefahr, dass auch andere AWO Landesverbände auf diesen Fall exemplarisch verweisen und den TVöD unterschreiten wollten.

Verbandsaustritte kämen eher selten vor. Relevanter seien Ausgründungen in nicht-tarifgebundene Gesellschaften. Teilweise seien Betriebe (kauf-)vertraglich an VKA-Mitgliedschaft (Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände) gebunden und oft gelte es als „gentlemen’s agreement“ Verbandsmitglied zu sein. Der TVöD sei auch wichtig, um neues Personal zu bekommen. Auch wenn ausgegründet werde, werde daher manchmal mit ver.di verhandelt. Tarifflicht findet jedoch manchmal auch in andere, schlechtere Tarifverträge statt (z.B. bei der Ausgründung von Servicegesellschaften im Reinigungsbereich, Kantine etc.).

Zur Mitgliederentwicklung werde *bedingungsgebundene Tarifarbeit* eingesetzt. Die Schwelle für die Aufnahme von Tarifverhandlungen liege bei 50% Organisationsgrad. Die Gewährleistung ausreichender Legitimation und Durchsetzungsfähigkeit seien hierfür die Argumente. Diese Bedingung werde transparent kommuniziert und von den

Beschäftigten verstanden. Es werde als Abkehr von Stellvertreterpolitik verstanden und darum begrüßt. Ziel sei auch das Empowerment der Beschäftigten. Bei der Organisationsstrategie in Krankenhäusern werde darauf abgezielt, einzelne Stationen komplett zu organisieren anstatt aus vielen Stationen nur wenige. Dadurch solle Streikfähigkeit geschaffen werden, d.h. die Möglichkeit den Betriebsablauf effizient zu stören. Die Akteure vor Ort spielen dabei eine wichtige Rolle. Ohne Existenz bzw. Unterstützung der Betriebsräte/Personalräte seien Tarifauseinandersetzungen extrem schwierig, da sie meist auch Meinungsführer seien. Typisch seien auch hier Ämterüberschneidungen (Aktive sind zugleich Betriebsräte und Tarifakteure), da oft nicht genügend Ehrenamtliche engagiert seien. Manchmal seien Betriebsräte auch Mitglieder der Tarifkommission. Die Betriebsräte kennen auch den Betrieb gut. Aber auch die Vertrauensleute seien extrem wichtig. Sie seien Sprachrohr im Betrieb und gewährleisteten die Trennung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft. Der Vertrauensleutebegriff sei etwas veraltet und nicht so gut geeignet, um Menschen zu begeistern. Man habe sich im Krankenhausbereich daher auf den Begriff der „Stationsdelegierten“ geeinigt, der bei den Beschäftigten gut ankomme. Manchmal werde auch der Begriff „Bereichs“- oder „Abteilungsdelegierte“ verwendet. Um die Schwelle für ehrenamtliches Engagement niedrig anzusetzen, werde das Amt des/der Stationsdelegierten nicht an Gewerkschaftsmitgliedschaft geknüpft. Gerade junge Menschen wollten sich oft nicht fest durch Mitgliedschaft (und Mitgliedsbeitrag) an Organisationen binden. Die Strategie ziele darauf, Menschen zunächst zu „ermächtigen“ und zu aktivieren, sich für ihre Interessen vor Ort einzusetzen. Es werde jedoch darauf gesetzt, dass im Fall einer Aktivierung die Gewerkschaftsmitgliedschaft dann irgendwann folge (vgl. hierzu auch Windisch 2017).

Die AVE wäre im Bereich der Altenpflege in manchen Regionen eine Option. Die Altenpflege sei extrem schwer zu organisieren, weil die Branche extrem kleinteilig sei. Dort gebe es auch häufig schlechte Arbeits- und Ausbildungsbedingungen. Aufgrund der aktuellen Ressourcen sei die Organisation in Altenpflegeheimen aktuell kaum möglich. Die Hauptamtlichen seien mit den großen Krankenhäusern, in denen es organisierte Beschäftigte gibt, schon so ausgelastet, dass es nicht möglich sei, kleine und Kleinstbetriebe ohne organisierte Mitglieder zu organisieren. In der Pflege im Krankenhausbereich würde hingegen mit einer AVE zu schnell aufgegeben.

*Insgesamt* ist die Tarifsituation im Bereich des Gesundheitswesens deutlich stabiler als in vielen der zuvor diskutierten Branchen. Zwar haben sich im Zuge der Privatisierung und Ökonomisierung des Gesundheitswesens neue Akteure etabliert, die z.T. nicht tarifgebunden sind oder in denen um Haustarifverträge gekämpft werden muss; auch Ausgründungen führen zu einer gewissen tariflichen Erosion; dennoch existiert in Kernbereichen noch immer eine eher sozialpartnerschaftliche Tarifikultur und es können auch tarifpolitische Erfolge erzielt sowie neue Mitglieder gewonnen werden. Die Strategien bedingungsgebundener Tarifarbeit erscheinen hier – wohl nicht zuletzt durch die Auswertung und Verbreitung der Erfahrungen an der Charité – vergleichsweise elaborierter und standardisierter als in anderen Branchen. Eine Besonderheit ist zudem die explizite Einbeziehung von gewerkschaftlich (noch) nicht organisierten Beschäftigten. Für die vergleichsweise guten Durchsetzungschancen gewerkschaftlicher Tarifpolitik ist sicherlich auch der verbreitete Fachkräftemangel im Gesundheitswesen ein wichtiger Kontextfaktor. Das relativ ausgeprägte Vertrauen in die eigene Stärke zeigt sich auch daran, dass das Thema AVE für den Gesundheitssektor als eher irrelevant betrachtet wird. Gesetzliche Regelungen, wie etwa die Verabschiedung einer gesetzlichen Mindestquote für die Personalbesetzung im Pflegebereich, wurden im Interview zwar nicht diskutiert; sie könnten jedoch für die Zukunft der Tarifpolitik im Gesundheitssektor von einiger Relevanz sein.

## **11. Resümee**

Der Einblick in insgesamt acht verschiedene tarifpolitische Handlungsfelder von ver.di hat zunächst vor allem eines deutlich gemacht: Das Ausmaß von Heterogenität und branchenspezifischer Differenz, mit der die gewerkschaftliche Tarifpolitik und tarifliche Koordinierung bei ver.di konfrontiert ist, ist enorm. Nicht nur die Betriebsstrukturen und wirtschaftliche Situation der Branchen sind sehr unterschiedlich, auch die Arbeitgeberstrategien und gewerkschaftlichen sowie tariflichen Kulturen variieren stark. Dass es daher kein Allgemeinrezept zur Stärkung der Tarifbindung geben kann, versteht sich von selbst. Es bedarf vielmehr – wie viele Gesprächspartner\_innen betonten - einer genauen Analyse der branchenspezifischen Ausgangssituation, der vorhandenen Machtressourcen und einer situationsangepassten tariflichen Strategie.

Trotz tarifpolitisch stark differenter Situationen lässt sich verallgemeinernd feststellen, dass der Trend zur Erosion des Flächentarifvertragssystems in allen untersuchten Tarifbereichen in der Vergangenheit mehr oder weniger deutlich spürbar war. Dabei ist die Dramatik des Trends variierend: Sie reicht von einer relativ moderaten Erosion einer angestammten sozialpartnerschaftlichen Kultur und Angriffen auf das flächentarifliche Niveau (wie im Bereich der Wohnungswirtschaft) bis hin zur flächendeckenden Zerschlagung und teilweise ersatzlosen Abschaffung ehemals einheitlicher branchenweiter Regulierungen (z.B. Einzelhandel, Medienbereich).

Unmittelbare Ursache der Tariferosion sind zunächst veränderte Management- und Arbeitgeber(verbands)strategien, die Lohnkosten verstärkt als Wettbewerbsfaktor definieren und weniger Wert legen auf die sozialpartnerschaftliche Einbindung von Beschäftigten und Gewerkschaften. Vielfach zu beobachten sind daher Austritte aus Arbeitgeberverbänden, OT-Mitgliedschaften, Tarifflicht durch Unternehmensumstrukturierungen und Outsourcing, Inanspruchnahme von Notlagentarifverträgen oder die komplette Verweigerung von Tarifverhandlungen. Dennoch ist die (auch ideologische) Abkehr vieler Arbeitgeber und ihrer Verbände von sozialpartnerschaftlichen Traditionen offenbar nur ein Teil der Geschichte - und vielleicht nicht einmal der Wichtigste. Nur sehr vereinzelt spielt zudem eine besonders schwierige wirtschaftliche Situation eine relevante Rolle für das Tarifdumping (z.B. Zeitschriften/Verlage). Den meisten Branchen geht es aktuell wirtschaftlich gut, auch wenn zuweilen ein besonders ausgeprägter Konkurrenzdruck existiert (z.B. bei den Bodenverkehrsdiensten und im Einzelhandel). Die Deregulierung des Tarifsystems erfolgte in vielen Branchen jedenfalls nicht allein bzw. nicht primär markt-, oder konkurrenzgetrieben. Interessant in den Interviews ist vielmehr die fast durchgängig betonte Relevanz des Einflusses staatlicher Entscheidungen. In fast allen Tarifbereichen spielten politische Entscheidungen der öffentlichen Hand, des Gesetzgebers und/oder der EU eine wichtige Rolle für die Erosion der Tarifnormen, sei es bei der Ausgliederung/Fremdvergabe bestimmter Tätigkeiten ehemals öffentlicher Unternehmen in/an private Betriebe oder auch den Verkauf öffentlicher Unternehmen an private Konzerne (vgl. das Beispiel Seenschiffahrt/öffentlicher Dienst, Bodenverkehrsdienste, Weiterbildungs- und Krankenhausesektor, Wohnungswirtschaft), sei es durch die Veränderung der Vergabepaxis u.a. auf Basis EU-weiter Liberalisierungsvorschriften (vgl. Bodenverkehrsdienste und Weiterbildungssektor),

durch eine grundlegende Reform von Finanzierungspraktiken und Abrechnungsmodalitäten (wie im Gesundheitsbereich) oder ganz allgemein durch die arbeitsmarktpolitisch induzierte Prekarisierung von Beschäftigungsstandards (in nahezu allen diskutierten Branchen, besonders prägnant aber im Einzelhandel, Kino/Rundfunk-Bereich sowie Weiterbildungssektor). Die zuletzt verstärkten Rufe der Gewerkschaften nach einer Stabilisierung des Tarifsystems ‚von oben‘, d.h. durch staatliche Eingriffe (z.B. Mindestlöhne oder die Reform der AVE-Regelung) sind in dieser Perspektive eine konsequente Reaktion auf die (auch) politisch induzierte Erosion des Flächentarifvertrags. Staatliche Unterstützung bei der Re-Regulierung des Tarifsystems würde demnach die zuvor erfolgten politischen Entscheidungen, die zu einer Deregulierung des Flächentarifsystems führten, lediglich (partiell) kompensieren.

Um die neue Unübersichtlichkeit des Tarifgeländes nach dem Ende der Vorherrschaft des Flächentarifvertrags deskriptiv abzubilden, bietet sich *als hermeneutisches Konzept* die Einteilung in unterschiedliche „*Tarifszenarios*“ oder auch „*Tarifwelten*“ an. Ein solches Vorgehen wurde z.B. von unseren Gesprächspartner\_innen im Bereich der Bodenverkehrsdienste vorgeschlagen (Kap.5), ist aber auch in der einschlägigen Literatur mittlerweile in verschiedenen Varianten existent.<sup>7</sup> Als heuristisches Modell lassen sich die folgenden drei Szenarien unterscheiden:

*1. Erosion der Sozialpartnerschaft:* In diesem Szenario ist die Geltung von Flächentarifverträgen noch immer dominant und regulierungswirksam. Es existiert nach wie vor eine sozialpartnerschaftliche Orientierung, aber häufig sind gewisse Erosionstendenzen festzustellen (z.B. Verbandsaustritte; Outsourcing in nicht tarifgebundene Unternehmen; neue nicht-tarifgebundenen Akteure) und die Arbeitgeber(verbands)seite versucht offensiv, Abstriche an gültigen Normen durchzusetzen (z.B. Verlängerung von Arbeitszeiten; Senkung der Reallöhne) und Ausnahmeregelungen (z.B. Notfalltarifverträge, Öffnungsklauseln) zu ermöglichen. Beispiele für ein solches Szenario in den hier untersuchten Tarifbereichen sind z.B. die Wohnungswirtschaft oder öffentliche Betriebe im Bereich der Weiterbildung und im Gesundheitssektor.

---

<sup>7</sup> In der Fachliteratur wird dieses Thema üblicherweise unter dem Stichwort der Fragmentierung der Arbeitsbeziehungen und dem Ende des einheitlichen deutschen dualen Systems industrieller Beziehungen diskutiert. Vgl. hierzu etwa die Kontroverse in der Zeitschrift „Industrielle Beziehungen“, Jg.23, Heft 3 und Heft 4.

Auf analytischer Ebene innerhalb dieses Szenarios weiter zu differenzieren wären sicherlich Fälle, in denen das vergleichsweise stabile sozialpartnerschaftliche Verhältnis zwischen den Tarifparteien auf einem ‚realen‘ machtpolitischen Gleichgewicht basiert (wie dies etwa für die hier nicht diskutierte Metall- und Elektroindustrie gelten könnte) oder eher auf einem kulturell tradierten Orientierungsmuster, dessen machtpolitische Grundlagen jedoch bereits ganz oder teilweise erodiert sind. Gerade in Tarifbereichen mit einer langen und „guten“ Tariftradition (wie zum Beispiel in der Wohnungswirtschaft oder ehemals im öffentlichen Dienst) liegt es zuweilen nahe, dass Flächentarifverträge auch ohne Beteiligung und Aktivierung der Belegschaften erneuert werden. Dies birgt auf Dauer die Gefahr, dass Gewerkschaften und kollektive Organisation von vielen Beschäftigten nicht mehr als „notwendig“ wahrgenommen werden. Infolge dessen kann es nicht nur zu Mitgliederverlusten kommen; auch die Aktivierung der Mitglieder könnte schwierig werden, falls sich dies doch einmal als nötig erweisen sollte. Oder metaphorisch ausgedrückt: Ein scheinbar relativ intaktes tarifpolitisches Institutionengerüst kann im Fall einer Erschütterung oder eines Angriffs sehr schnell in sich zusammen stürzen, wenn es nicht auf einem soliden Fundament kollektiver Organisation und realer Durchsetzungsmacht beruht. Die gewerkschaftspolitische Herausforderung innerhalb des „Szenarios“ der „erodierenden Sozialpartnerschaft“ besteht deshalb darin, die Mobilisierungsfähigkeit von Belegschaften zu stärken, auch und vielleicht gerade dann, wenn dies (noch) nicht dringend nötig erscheint.

2. *Zerklüftete Tariflandschaften:* „Zerklüftet“, d.h. heterogen und zersplittert können Tarifsituationen auf sehr unterschiedliche Art und Weise sein. In dieser Studie fanden sich u.a. die folgenden Varianten: Zuweilen existiert in Teilen der Branche noch ein Flächentarifvertrag, an den ein Teil der Unternehmen gebunden ist. Typisch ist jedoch, dass es daneben viele Haustarifverträge und/oder gar nicht tariflich regulierte Bereiche gibt (z.B. öffentlicher Nahverkehr, Gesundheitssektor, Einzelhandel). In anderen Fällen hat der Flächentarifvertrag seine Regulierungswirkung weitgehend verloren bzw. sie war nie existent und es existiert lediglich punktuell eine Vielzahl z.T. stark differenter Haustarifverträge (z.B. Kinobereich, Bodenverkehrsdienste). Auch die (Teil-)Standardisierung der Beschäftigungsverhältnisse durch allgemeinverbindliche Tarifregelungen (z.B. beruflicher Weiterbildungssektor), durch spezielle

Branchentarifverträge (z.B. öffentlicher Nahverkehr) und/oder Tarifverträge von Nicht-DGB-Gewerkschaften (wie z.B. bei den Genossenschaftsbanken) können eine Rolle spielen. Die Situation ist also vom Nebeneinander differenter Tarifnormen (z.T. auch innerhalb von Betrieben/Unternehmen) und der partiellen Abwesenheit von sozialpartnerschaftlichen Regulierungen überhaupt gekennzeichnet.

Insbesondere durch die Privatisierung ehemals öffentlicher Betriebe und Tätigkeitsbereiche<sup>8</sup> wurden solche zerklüfteten Tariflandschaften generiert (vgl. Gesundheitsbereich, öffentlicher Nahverkehr). Sie können aber auch durch das Outsourcing von Filialen oder Betriebsteilen und die Zergliederung privatwirtschaftlicher Konzerne (vgl. Einzelhandel, Kinobereich, Zeitungen/Verlage) sowie durch die Etablierung von Franchisesystemen entstehen. Ein Spezialfall zerklüfteter Tariflandschaft ist die Entstehung neuer Branchen mit neuen Akteuren, die erst allmählich von den Gewerkschaften durchdrungen und erschlossen werden müssen (z.T. Bodenverkehrsdienste, Weiterbildung, Online-Handel). Sie ähneln in ihrer Problematik insgesamt eher den im Folgenden diskutierten „tariflosen Zonen“.

Gewerkschaftliche Ziele in „zerklüfteten Tariflandschaften“ sind typischerweise der verbreitete Abschluss bzw. die Verbesserung und (z.T.) Standardisierung von Haustarifverträgen, mittelfristig oft auch die (Re-)Etablierung einer flächentariflichen Norm und funktionierender kollektiver Tarifverhandlungen (z.B. durch die Kooperation mit Konkurrenzgewerkschaften und/oder die Etablierung von Spartentarifverträgen). Ob das Erreichen eines Branchentarifvertrags grundsätzlich immer der tarifpolitische Königsweg sein muss, wie dies manche Interviewpartner\_innen zu unterstellen schienen, wäre wissenschaftlich und gewerkschaftlich wohl noch intensiver zu diskutieren: Freilich hat die branchenweite Standardisierung von Entgeltnormen und Arbeitsbedingungen auch konkurrenzpolitisch eine wichtige Funktion; aber um einen „Branchentarifvertrag um jeden Preis“, d.h. auch auf Kosten substantieller inhaltlicher Zugeständnisse, kann es sicherlich nicht gehen. Vielmehr scheint es grundsätzlich

---

<sup>8</sup> Brandt/Schulten (2008, S.571) unterscheiden drei Formen der Privatisierung: Erstens „die *formale* oder *Organisationsprivatisierung*“, bei der eine ehemals öffentliche Körperschaft in eine Unternehmen mit privater Rechtsform überführt wird, das sich jedoch noch mehrheitlich im öffentlichen Eigentum befindet. (...) Die zweite Form bildet die *Aufgabenprivatisierung*, bei der bestimmte Tätigkeiten in öffentlichen Unternehmen an private Unternehmen ausgegliedert werden. Schließlich kommt es bei der dritten Form der *materiellen* oder *Vermögensprivatisierung* zum tatsächlichen Verkauf öffentlicher Unternehmen an private Investoren“ (Hervorheb. i.Orig.).



sinnvoll, (nur) dort und für jene Beschäftigte möglichst flächendeckende und gute Tarifbedingungen zu vereinbaren, wo auch die Kraft existiert, um diese durchzusetzen und zu verteidigen. Wo die gewerkschaftliche Kampfkraft „in der Fläche“ nicht gegeben ist, lässt sich vermutlich auch kein guter Flächentarifvertrag vereinbaren. Wie die Situation in den oben diskutierten Tarifbereichen einzuschätzen ist, die sich momentan auf dem Weg zum „Branchentarifmodus“ befinden (Genossenschaftsbanken und Bodenverkehrsdienste), lässt sich auf Basis unserer beschränkten Empirie nicht valide einschätzen. Im Bereich der Bodenverkehrsdienste wirkt der Prozess der flächendeckenden Generierung von „Gegenmacht“ jedenfalls authentischer als im Bereich der Genossenschaftsbanken.

Ein Gegenbeispiel zum verbreiteten Streben nach der Re-Etablierung eines Flächentarifvertrags, sozusagen die Erklärung der „Zerklüftung“ zum Prinzip, fand sich im hier erforschten Sample ebenfalls, nämlich im Kinobereich. Hier ist die enge Verknüpfung tariflicher Regelungsbereiche und gewerkschaftlicher Durchsetzungsmacht explizite gewerkschaftliche Strategie und offenbar auch Ausdruck des Mitgliederwillens. Die Praxis, sogar innerhalb von Unternehmen unterschiedliche Tarifstandards je nach gewerkschaftlichem Organisationsgrad anzuwenden, scheint jedoch zumindest als verallgemeinerte gewerkschaftliche Strategie ebenfalls suboptimal. Ohne den Willen und die Fähigkeit zur solidarischen sowie solidarisierenden Übertragung erkämpfter Normen auch auf (noch) nicht so durchsetzungsfähige Beschäftigtengruppen lässt das Prinzip gewerkschaftlicher Solidarität zur klientelistischen Interessenpolitik degenerieren.

Summa summarum bleibt es daher bei dem etwas unbefriedigenden Resümee, dass es den goldenen Ausweg aus „zerklüfteten Tariflandschaften“ einfach nicht gibt, sondern situationsadäquat sowie in Abstimmung mit dem Mitgliederwillen geeignete tarifpolitische Stabilisierungspolitiken definiert und umgesetzt werden müssen. Immerhin finden sich in fast allen untersuchten einschlägigen Bereichen mehr oder weniger erfolgreiche Strategien der bedingungsgebundenen Tarifarbeit. Diese unterscheiden sich jedoch voneinander, denn sowohl die gewerkschaftlichen Kulturen, die Organisationsbedingungen als auch die Arbeitskämpfungsmöglichkeiten in den Branchen sind stark different. Betriebsstrukturen, die Heterogenität und Prekarität von Beschäftigungsstrukturen, aber auch die Streikempfindlichkeit der konkreten

Dienstleistungen spielen eine wichtige Rolle für die tarifpolitischen Durchsetzungschancen. Diese Faktoren branchenspezifisch zu analysieren, Niederlagen auszuwerten und erfolgreiche Konzepte breit zu diskutieren und zu verallgemeinern; dies könnte vielleicht der tarifpolitische Königsweg sein.<sup>9</sup>

Insbesondere dort, wo die gewerkschaftliche Organisation der Branche aus eigener Kraft nur schwer möglich scheint, ist übrigens der Ruf nach staatlicher Regulierungshilfe (z.B. in der Form einer verbesserten AVE-Regelung oder veränderter Vergabepraxis) besonders virulent (z.B. Weiterbildung, Einzelhandel). Klar ist, dass solche Maßnahmen einer „Tarifstärkung von oben“ den Aufbau von Gegenmacht an der betrieblichen Basis nicht ersetzen können. Es wurde allerdings bereits erwähnt, dass politische Rahmenbedingungen in vielerlei Hinsicht Auswirkungen auf die Möglichkeiten gewerkschaftlicher Mobilisierung und tariflicher Stabilisierung haben. Die Strategien der Tarifstärkung „von oben“ oder „von unten“ sind somit keine Alternativen, sondern stehen in einem Wechselverhältnis. Sie bedingen einander – und sollten daher im Idealfall beide vorangetrieben werden.

3. *Tariflose Zonen oder „weiße Flecken“*: Tariflose Zonen finden sich in der Gestalt einzelner Betriebe oder Spezialbranchen mittlerweile in fast allen Tarifbereichen (selbst in tariflichen Kernbranchen wie der Metall- und Elektroindustrie) und sie sind insbesondere in den o.g. „zerklüfteten“ Tariflandschaften mehr oder weniger verbreitet. Analytisch grenzt sich das Szenario jedoch dadurch von den beiden anderen ab, dass das *Fehlen* sozialpartnerschaftlicher Aushandlung in diesen Bereichen die Norm darstellt, d.h. die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen werden typischerweise einseitig von der Unternehmensleitung definiert (z.T. auch in Aushandlung mit betrieblichen Beschäftigungsvertretungen); Gewerkschaften und Tarifstandards besitzen keine oder kaum Relevanz in der Branche und es existieren auch kaum Gewerkschaftsmitglieder. Typisch ist diese Situation v.a. in neu entstandenen, stark gewachsenen und/oder grundlegend reorganisierten Branchen. Bevor hier bedingungsgebundene Tarifarbeit betrieben werden kann, bedarf es häufig grundlegender Organizing-Strategien. Die befragten Expert\_innen betonten mehrfach,

---

<sup>9</sup> Besonders im Gesundheitssektor scheinen solche tarifpolitischen Strategiediskussionen aktuell intensiv geführt zu werden. Essentiell wäre jedoch auch eine breitere Diskussion und Auswertung vergangener Tarifkonflikte, etwa im – hier nicht diskutierten – Bereich der Sozial- und Erziehungsdienste oder der Post.

dass solche gewerkschaftliche Aufbauarbeit langfristig angelegt und solide finanziert sein müsse, um Erfolg haben zu können. Sie ist teuer – und bedarf daher auch innerorganisatorisch i.d.R. ausführlicher Diskussion und einer guten Legitimationsgrundlage. Auch die Abstimmung zwischen den Organizing-Aktivitäten und den örtlichen bzw. länderspezifischen Fachbereichsstrukturen scheint verbesserungsfähig. Die in einem Interview genannte Möglichkeit der „Straßenwerbung“ von Mitgliedern (z.B. unter Studierenden) könnte ebenfalls grundsätzlich als eine Strategie zur Erschließung von „weißen Flecken“ gelten. Obwohl sie möglicherweise gewisse positive Effekte für die gewerkschaftliche Mitglieder- und Ressourcensituation haben könnte, scheint sie als Strategie zur Stärkung der Tarifbindung freilich zu ungezielt und daher untauglich.

Jenseits der drei Tarifszenarios muss eine Analyse tarifpolitischer Dynamiken im Dienstleistungsbereich zudem die besondere Rolle des öffentlichen Dienstes berücksichtigen. Für die Tarifikultur und auch für die Möglichkeiten der Politisierung macht es einen Unterschied, ob Branchen traditionell privatwirtschaftlich und gewinnorientiert organisiert waren (z.B. Einzelhandel; Verlagswesen), oder ob es sich um Bereiche handelt, die ehemals überwiegend in öffentlicher Hand und gemeinwohlorientiert ausgerichtet waren. Auch im letzteren Fall herrschte zwar immer schon Druck zur Kostensenkung, um Steuergelder nicht zu verschwenden. Doch die Durchsetzung kostenreduzierender und profitmaximierender Logiken ist dort vergleichsweise neu. In manchen Fällen wurden durch Privatisierungen neue Märkte geschaffen (Kommodifizierung), wie etwa im Weiterbildungsbereich, Krankenhaussektor oder auch Altenpflegebereich. In anderen Fällen führten Veränderungen der Vergabelogik oder verwaltungstechnische Umstrukturierungen zur verstärkten Ökonomisierung auch öffentlich verwalteter Bereiche. Dieser Übergang von der Gemeinwohl- zur Gewinnorientierung bedeutet auch einen kulturellen Wandel, der mit veränderten Wertmaßstäben und Legitimierungsweisen betrieblicher Politiken einhergeht. Insbesondere in Branchen, die eine Nähe zur Daseinsfürsorge und primären Bedürfnisbefriedigung aufweisen, sind die neuen tarifpolitischen Konfliktkonstellationen daher häufig (zumindest potentiell) verknüpft mit grundlegenden Debatten über gesellschaftspolitisch sinnvolle Entscheidungen und Prämissen. Solche Argumentationen fanden sich in den Interviews etwa in der Wohnungswirtschaft und im Gesundheitsbereich. Auch die AVE-Kampagne im

Einzelhandel argumentiert – trotz in diesem Fall fehlender Nähe zum öffentlichen Dienst - mit allgemeinen Werten von (Geschlechter-)Gerechtigkeit und Würde, für die die Gesellschaft (bzw. der Gesetzgeber) sich verantwortlich zeigen müsse. Es findet sich hier also in prägnanter Weise ein diskursives Framing, wonach es nicht nur um Beschäftigungsstandards und Interessenpolitik einer bestimmten Arbeitnehmergruppe geht, sondern um übergreifende Fragestellungen, nach welchen Werten unser Gesellschaftssystem gestaltet sein sollte – oder ganz konkret: Wie viel Profit darf auf Kosten einer menschenwürdigen Gesundheitsversorgung, Alterssicherung oder bezahlbaren Wohnraums gemacht werden? Eine solche Verknüpfung tarifpolitischer Forderungen mit grundlegenden gesellschaftlichen Debatten stellt eine Herausforderung für Gewerkschaften und Belegschaften dar, beinhaltet zugleich aber auch Chancen übergreifender Politisierung und die Möglichkeit sozialer Bündnisse. In einigen der zuvor diskutierten Tarifbereiche (z.B. Einzelhandel, Wohnungswirtschaft) scheint allerdings die Suche nach übergreifenden politischen Bündnissen auch dadurch motiviert zu sein, dass klassische Strategien der Interessendurchsetzung per Mitgliederaktivierung und Arbeitskampf nur begrenzte Erfolge versprechen. Ob letztere sich jedoch durch politische Bündnisse und übergreifende Kampagnenarbeit „ersetzen“ lassen, sei hier angezweifelt und muss die Zukunft zeigen. Erfolg versprechender scheint den AutorInnen eine Strategie, die solide bedingungsgebundene Tarifarbeit mit der Suche nach Bündnissen über die Gewerkschaftsgrenzen hinaus ergänzt, wie das vorbildhaft etwa im Gesundheitssektor passiert.

Abschließend sei betont, dass sich trotz oder vielleicht auch wegen des durchgängig geschilderten Negativtrends von tarifpolitischer Erosion und Fragmentierung des Tarifsystems doch eine Menge Dynamik in den untersuchten Tarifbereichen findet, die zudem nicht nur defensiven Charakter hat. Fast überall sind Ansätze der Aktivierung gewerkschaftlicher Basisarbeit zu finden - sei es unter dem Stichwort der „bedingungsgebundenen Tarifarbeit“, der „Aktivierung von Ehrenamtlichen“ oder des „Organizings“. Die große Bedeutung der Basisaktivist\_innen vor Ort, von Mitgliederbefragungen und selbst der Einbeziehung (noch) nicht gewerkschaftlich organisierter Beschäftigter in Prozesse tarifpolitischer Interessenvertretung wurde durchgängig betont. Zugleich finden sich aber auch Plädoyers für ein Verständnis der „schwierigen Situation“, in der sich Interessenvertretungen vor Ort befänden (vgl. Genossenschaftsbanken) und für die konfliktungewohnten Beschäftigten (z.B. im

Weiterbildungsbereich). Die (Re-)Konstruktion tarifpolitischer Gegenmacht „von unten“ ist sicherlich ein langwieriger Prozess, der sowohl bei Beschäftigten als auch innerhalb des Funktionärskaders von ver.di einiges Umdenken erfordert. Das geht nicht von heute auf morgen. Es scheint jedoch, dass der durch Liberalisierung, Ökonomisierung und Privatisierung initiierte, primär von der Arbeitgeberseite sowie politischen Akteuren vorangetriebene Kulturwandel industrieller Beziehungen nunmehr auch gewerkschaftlicherseits Folgen zeitigt. Damit ist gemeint, dass sich – teils nach Durchschreiten eines „Tals der Tränen“ – mittlerweile die Erkenntnis durchsetzt, dass historisch erkämpfte Institutionen (wie etwa Flächentarifverträge oder die Sozialpartnerschaft) nicht als garantierte Sicherheiten zu betrachten sind, sondern ihre Sinnhaftigkeit und ihr Wert offenbar permanent bewiesen werden müssen. Die Suche nach bzw. die Rückbesinnung auf Strategien zur Stärkung gewerkschaftlicher Kampfkraft – sei es „von oben“ oder „von unten“ – hat daher begonnen.

## Literaturverzeichnis

Apicella, Sabrina (2016): Amazon in Leipzig. Von den Gründen, (nicht) zu streiken. Studien der Rosa Luxemburg Stiftung 9/2016, Berlin

Apitzsch, Birgit/Ruiner, Caroline/Wilkesmann, Maximiliane (2016): Traditionelle und neue intermediäre Akteure in den Arbeitswelten hochqualifizierter Solo-Selbstständiger, in: Industrielle Beziehungen, 23.Jg., H.4, S.477-497

Armstrong, Jacob (2017): Stärkung der Tarifbindung: Praxiserfahrungen aus den Fachbereichen, tarifpolitische grundsätze ver.di, März 2017, Berlin

Artus, Ingrid (2001): Krise des deutschen Tarifsystems. Die Erosion des Flächentarifvertrags in Ost und West, Wiesbaden

Artus, Ingrid (2006): Im Schatten des dualen Systems: Zur Bedeutung tariflicher Normen in Betrieben ohne Betriebsrat, in: Artus, I./Böhm, S./Lücking, S./Trinczek, R. (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen, Frankfurt a.M./New York, S. 141–169

Artus, Ingrid (2008): Interessenhandeln jenseits der Norm. Mittelständische Betriebe und prekäre Dienstleistungsarbeit in Deutschland und Frankreich, Frankfurt a.M./New York

Artus, Ingrid/Kraetsch, Clemens/Röbenack, Silke (2015): Betriebsratsgründungen. Typische Prozesse, Strategien und Probleme – eine Bestandsaufnahme, Baden-Baden

Artus, Ingrid/Kraetsch, Clemens/Röbenack, Silke (2016): Betriebsratsgründungen. Typische Phasen, Varianten und Probleme, in: WSI Mitteilungen H.3, 69.Jg., S.183-191

AVR (2017): Arbeitgeberverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, <https://www.avr.org/>; zuletzt abgerufen am 13.9.2017

Bahn Müller, Reinhard (2003): Diesseits und jenseits des Flächentarifvertrags. Entgeltfindung und Entgeltstrukturen in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen, in: Industrielle Beziehungen, 9. Jg., H. 4, S. 402–424

Bahn Müller, Reinhard (2017): Von der Erosion des Flächentarifvertrags zur Chance gewerkschaftlicher Erneuerung. Tarifdebatten in der IG Metall vor und nach dem „Pforzheimer Abkommen, in: Schulten, T./Dribbusch, H./Bäcker, G./Klenner, C. (Hg.); Tarifpolitik als Gesellschaftspolitik. Strategische Herausforderungen im 21. Jahrhundert, Hamburg, S.34-47

Besondere Dienste Verdi (2017): ver.di in der Wohnungswirtschaft. Tarifrunde 2017. Tarifinfo Nr. 5, 02.Juni 2017, [http://besondere-dienste.verdi.de/++file++593f933a56c12f702f649614/download/Tarifinfo\\_Nr5\\_verdi.pdf](http://besondere-dienste.verdi.de/++file++593f933a56c12f702f649614/download/Tarifinfo_Nr5_verdi.pdf); zuletzt abgerufen am 13.9.2017

Bispinck, Reinhard (Hg.) (2007): Wohin treibt das Tarifsysteem? Hamburg

Böhlke, Nils/Gerlinger, Thomas/Mosebach, Kai/Schmucker, Rolf/Schulten, Thorsten (Hg.): Privatisierung von Krankenhäusern. Erfahrungen und Perspektiven aus Sicht der Beschäftigten, Hamburg

Boewe, Jörn/Schulten, Johannes (2015): Der lange Kampf der Amazon-Beschäftigten. Labor des Widerstands: Gewerkschaftliche Organisation im Onlinehandel, Analysen der Rosa-Luxemburg-Stiftung Nr.24, Berlin

Bormann, Sarah (2007): Angriff auf die Mitbestimmung. Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte – der Fall Schlecker, Berlin

Brandt, Torsten/Schulten, Thorsten (2008): Liberalisierung und Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen und die Erosion des Flächentarifvertrags, in: WSI Mitteilungen, H.10, S.570-576

Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne (2016): Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung, Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2015, in: WSI Mitteilungen, H.4, S.283-291

Fütterer, Michael/Rhein, Markus (2015): Erneuerung geht von unten aus. Neue gewerkschaftliche Organisationsansätze im Einzelhandel – das Beispiel H&M, Analysen der Rosa Luxemburg Stiftung Nr.21, Berlin

GEW (2017): Weiterbildung. Infoblatt GEW Juni 2017, [https://www.gew.de/fileadmin/media/publikationen/hv/Weiterbildung/Infoblaetter\\_Weiterbildung/Infoblatt\\_Weiterbildung\\_Juni\\_2017.pdf](https://www.gew.de/fileadmin/media/publikationen/hv/Weiterbildung/Infoblaetter_Weiterbildung/Infoblatt_Weiterbildung_Juni_2017.pdf); zuletzt abgerufen am 14.9.2017

Haipeter, Thomas (2010): Betriebsräte als neue Tarifakteure. Zum Wandel der Mitbestimmung bei Tarifabweichungen, Berlin

Hans Böckler Stiftung (2008): Kliniken: Weniger Pflege für mehr Patienten. Böckler Impuls Ausgabe 11/2008, [https://www.boeckler.de/22032\\_22036.htm](https://www.boeckler.de/22032_22036.htm); zuletzt abgerufen am 19.9.2017

Hedemann, Ulla/Worm, Lukas/Artus, Ingrid (2017): „Mehr für uns ist besser für alle“. Dokumentation einer Veranstaltung zum Pflegestreik an der Charité, in: Artus, Ingrid/Birke, Peter/Kerber-Clasen, Stefan/Menz, Wolfgang (Hg.): Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen, Hamburg, S.116-129

Hofmann, Jörg (2016): Tarifbindung – eine Frage der Gerechtigkeit, in: WSI-Mitteilungen, H.2, S.143-147

Hofmann, Jörg/Smolenski, Tanja (2015): Sozialstaat 4.0 – Tarifbindung und Arbeitszeit entscheiden, in: WSI Mitteilungen 2015, H.6, S.466-472

Kocsis, Andrea/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hg.) (2013): Organisieren am

Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor, Hamburg

Körzell, Stefan/Nassibi, Ghazaleh (2017): Zukunftsfragen der Tarifpolitik. Am Beispiel der Allgemeinverbindlicherklärung aus Sicht des DGB, in: Schulten, T./Dribbusch, H./Bäcker, G./Klenner, C. (Hg.); Tarifpolitik als Gesellschaftspolitik. Strategische Herausforderungen im 21.Jahrhundert, Hamburg, S.234-243

Kotthoff, Hermann/Reindl, Josef (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen

Rehder, Britta (2003): Betriebliche Bündnisse für Arbeit in Deutschland. Mitbestimmung und Flächentarif im Wandel, Frankfurt a.M./New York

Reuter, Norbert (2017): Tarifpolitisches Umfeld, Ergebnisse und Inhalte aktueller Tarifverträge und Entwicklungen beim Flächentarifvertrag, Power Point Präsentation, o.O.

Reuter, Norbert/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (2017): Tarifpolitik im Dienstleistungssektor – Entwicklungen und Strategien von ver.di, in: Schulten, T./Dribbusch, H./Bäcker, G./Klenner, C. (Hg.); Tarifpolitik als Gesellschaftspolitik. Strategische Herausforderungen im 21.Jahrhundert, Hamburg, S.257-268

Siekmeier, Friedrich (2007): Tarifpolitik im Niedriglohnsektor – ein aussichtsloses Unterfangen? Tariflose Zustände und Tariferosion am Beispiel des Kinogewerbes, in: Bispinck, R. (Hg.); Wohin treibt das Tarifsysteem? Hamburg, S.77-85

Statistisches Bundesamt (2016): Verdienste und Arbeitskosten. Tarifbindung in Deutschland 2014, Wiesbaden, online verfügbar [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VerdiensteArbeitskosten/Tarifverdienste/Tarifbindung5622103149004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VerdiensteArbeitskosten/Tarifverdienste/Tarifbindung5622103149004.pdf?__blob=publicationFile); zuletzt abgerufen am 25.9.2017

Ver.di (2017): Selbstgemachte Leiden. Bodenverkehrsdienste – Arbeitgeber sparen auf Kosten der Beschäftigten und wundern sich über Chaos, in: ver.di publik 6/2017, S.5

Voß, Anne (2013): Erfolgreich verhandeln aus der Position der Stärke. Eine Beispiel aus der Weiterbildung, in: Kocsis, Andrea/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hg.); Organisieren am Konflikt. Tarifaueinandersetzungen und Mitgliederentwicklung im Dienstleistungssektor, Hamburg, S.132-138

Windisch, Win (2017): „Wir haben es selbst in der Hand, noch stärker zu werden!“ Die Bewegung für einen Tarifvertrag Entlastung in den saarländischen Krankenhäusern, in: Artus, Ingrid/Birke, Peter/Kerber-Clasen, Stefan/Menz, Wolfgang (Hg.): Sorge-Kämpfe. Auseinandersetzungen um Arbeit in sozialen Dienstleistungen, Hamburg, S.130-153



