
Geschichte und Funktion der deutschen Arbeitgeberverbände

Wolfgang Schroeder

1 Einleitung

Die deutschen Arbeitgeberverbände sind in der historischen Abfolge des Entstehens unternehmerischer Kollektivakteure als Letztes geschaffen worden. Am Anfang standen Handelskammern und Wirtschaftsverbände. Neben den Wirtschaftsverbänden, deren zentrales Augenmerk den Gütermärkten gilt, und den eher regional operierenden Industrie- und Handelskammern bilden die Arbeitgeberverbände die dritte Säule des kollektiven Handelns der industrie- und dienstleistungsorientierten Unternehmen in Deutschland. Ihr Aufgabenfeld konzentriert sich einerseits auf die interessenorientierte Gestaltung der Arbeitsmärkte und andererseits auf die lobbyistisch orientierte Beeinflussung staatlich verantworteter Sozialpolitik. Als freiwillige Zusammenschlüsse miteinander konkurrierender Unternehmen, die sich im Hinblick auf ihre Ressourcenausstattung und Handlungsmöglichkeiten stark unterscheiden, haben sie gegenüber ihren Mitgliedern einen schwereren Stand als Wirtschaftsverbände und Handelskammern. Ihr Zweck ist es, trotz divergierender Partialinteressen und trotz des ausgeprägten Strebens der Unternehmen nach Entscheidungsautonomie, kollektives Handeln zu organisieren, das zumindest in Teilbereichen auch Richtlinien für unternehmerisches Handeln vorgibt. Nachdem sie ursprünglich als „Gegenverbände“ zu den Gewerkschaften gegründet wurden, entwickelten sie sich im Laufe der Zeit zu zentralen Akteuren der deutschen industriellen Beziehungen, die zusammen mit den Gewerkschaften Tarifverträge aushandeln und die sozialen Interessen der Unternehmen gegenüber staatlichen und halbstaatlichen Organisationen vertreten. Zudem beteiligen sich Arbeitgeberverbände an staatlichen Gremien sowie an der Selbstverwaltung der Sozialversicherungen.

Bisher konnten sie zumeist ihre Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen beweisen. Gegenwärtig verfolgen sie zum Zweck der Umwelthanpassung eine Strategie der verbands- und tarifpolitischen Differenzierung, die sich auch in

Organisationsreformen niederschlug. Damit einher geht ein tarifpolitischer Paradigmenwechsel hin zu einer dezentralisierten und flexibilisierten Tarifvertragslandschaft. Aus dieser Perspektive stellt sich die Frage, ob und inwieweit sich auch der Charakter und die Rolle der Arbeitgeberverbände im „deutschen Modell“ verändern beziehungsweise ob diese Anpassungsprozesse selbst ein Ausdruck der Veränderung des „deutschen Modells“ sind und welche Folgen sich daraus für die Arbeits- und Sozialbeziehungen ergeben.

Versucht man festzuhalten, was Arbeitgeberverbände sind und welche Funktionen sie innehaben, so lassen sich aus einer allgemeinen verbändewissenschaftlichen Perspektive vier Funktionen differenzieren: Erstens die Funktion als Verein, d. h. als Organisation der Zugehörigkeit, die auf einem teilhabeorientierten Mitgliederstatus aufbaut, mit dem sich eine mehr oder weniger starke Identifikation verbindet. Zweitens sind Arbeitgeberverbände auch Unternehmen, die ihren Mitgliedern definierte Produkte und Dienstleistungen anbieten, die von der Rechtsberatung bis hin zu konkreten Studien reichen können. Drittens sind sie interessenspolitische Lobbyorganisationen gegenüber dem politischen System. Und viertens müssen sie, um innerhalb bestehender Strukturen mit anderen Akteuren handlungsfähig zu sein, deren Ansprüche gegenüber den eigenen Mitgliedern vermitteln können (Vermittlungsfunktion). Da diese Ziele nicht immer deckungsgleich sind, kommt der Verbandsführung eine wichtige Aufgabe zu, potenzielle Inkompatibilitäten zu bearbeiten und auszugleichen (vgl. hierzu: Helfen und Nicklich in diesem Band).

Arbeitgeberverbände haben folglich zunächst wie auch ihr Pendant die Gewerkschaften (vgl. hierzu Esser 2014) die mentalen, programmatischen und materiellen Bedingungen des kollektiven Handelns zu organisieren. In diesem Sinne sind sie, trotz eines Mitgliedschaftsstatus, der nicht auf Individuen, sondern auf kollektive Einheiten rekurriert, nämlich auf Betriebe und Unternehmen (Metaorganisationen), quasi genossenschaftliche Organisationen, die eine innere Solidaritätsbasis als Voraussetzung für erfolgreiches Handeln benötigen. Zweitens wirken sie als Arbeitsmarktakeure, die ihre maßgebliche Bestimmung darin sehen, die Arbeitsbedingungen in einer Branche so zu gestalten, dass deren Wettbewerbsbedingungen dadurch möglichst gefördert werden. Drittens sind sie auch politische Organisationen, die politische Rahmenbedingungen durch ihr interessengeleitetes verbandliches Handeln beeinflussen. Diese verbandliche Handlungsfähigkeit nach innen und außen auszubalancieren, ist Aufgabe der Verbandsführung, die so zwischen Mitglieder- und Einflusslogik vermittelt.

Im Kern sind Arbeitgeberverbände also intermediäre Organisationen, die durch Interessenartikulation, Interessenaggregation sowie Interessenmobilisierung letztlich auch einen Beitrag zur Systemintegration leisten. Ihre Fähigkeit und Rolle bei der politischen Steuerung der Arbeits- und Sozialbeziehungen basiert darauf, dass sie strukturell in das Zusammenspiel zwischen Unternehmen, Gewerkschaften und staatlichen Institutionen eingebettet sind. Die Wandlungs- und Lernprozesse, denen die Arbeitgeberverbände derzeit unterliegen, sind ohne deren historische Entwicklung

nicht zu verstehen. Dabei geht es um die Bestimmung von Etappen, die die Arbeitgeberverbände durchliefen: Wie haben sich Ziele, Aufgaben und die Organisation der deutschen Arbeitgeberverbände im Laufe der Zeit gewandelt; welche Dimensionen des rekonstruierten Wandels waren so kraftvoll, dass sie auch die industriellen Beziehungen grundsätzlich verändern konnten?

2 Stand der Forschung

Zu den deutschen Arbeitgeberverbänden liegt eine Reihe historischer, soziologischer und politikwissenschaftlicher Studien vor, wenngleich bislang eine wissenschaftliche Gesamtmonografie ausgeblieben ist. Einige der vorliegenden Studien stammen aus der Feder von Verbandsfunktionären. Dazu zählen insbesondere die Arbeiten von Ernst-Gerhard Erdmann (1966), Hauptgeschäftsführer der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) von 1949 bis 1963, der sich mit der Geschichte der deutschen Arbeitgeberverbände von ihrer Gründung bis einschließlich 1965 unter Berücksichtigung ihres sozialgeschichtlichen Hintergrundes auseinandersetzt. In der 1990 erschienenen Festschrift anlässlich des hundertjährigen Bestehens von Gesamtmetall, dem Dachverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie, befasst sich Luitwin Mallmann, derzeit Hauptgeschäftsführer von METALL NRW, in ausführlicher und gründlicher Weise mit der Geschichte des Verbandes. In einem Sammelband zum fünfzigjährigen Bestehen der BDA, herausgegeben von Reinhard Göhner (1999), dem Hauptgeschäftsführer der BDA, sind zwei Beiträge enthalten, die die Geschichte der BDA aus wissenschaftlicher Sicht betrachten. Diese Schriften konstatieren gleichsam, dass die Arbeitgeberverbände als gestaltungsorientierte Kräfte wirken und auf der Grundlage eines festen ordnungspolitischen Verständnisses die Erfolgsgeschichte des deutschen Sozialstaates mitgetragen haben.

Neben den historisch ausgerichteten Jubiläumsschriften, die wichtig sind, um die Selbstdefinition der Verbände, die Abfolge der Ereignisse und deren Zusammenhänge darzustellen, gibt es auch wissenschaftliche Qualifikationsarbeiten aus der Feder von Verbandsfunktionären wie jene von Martin Völkl (2002), die sich den Integrationsproblemen von Arbeitgeberverbänden in der mittelständischen Industrie widmet. Diese Arbeit spürt die Herausforderungen für ein kollektives Handeln der Arbeitgeberverbände an der Stelle auf, die sich in den letzten Jahren als am stärksten verwundbar erwiesen hat, nämlich bei der Vertretung von kleinen und mittelständischen Betrieben.

Die vorliegenden wissenschaftlichen Einzelfallstudien beziehen sich vornehmlich auf die Metallindustrie. Achim Knips (1996) analysiert die Entstehung und Entwicklung der Arbeitgeberverbände zwischen 1888 und 1914 auf einer quellengesättigten Basis. Er berücksichtigt dabei auch die Einflüsse von Gewerkschaften und Staatspolitik sowie das Wechselspiel zwischen zentraler und regionaler Ebene. Zugleich gelingt es ihm, deutlich herauszuarbeiten, dass die Vertreter der Arbeitgeberverbände

bereits frühzeitig internationale Beispiele studierten, um ihre eigenen Handlungspotenziale gegenüber Staat und Gewerkschaften zu erweitern. Claus Noé (1970) schrieb eine empirische Untersuchung, die sich dem Konflikt zwischen Gesamtmetall und der IG Metall im Frühjahr 1963 widmet. Hans-Hermann Hartwich (1967), der sich mit den Arbeitgeberverbänden der Berliner Metallindustrie in der Weimarer Republik befasst, stützt sich ebenfalls auf eine umfängliche Quellenbasis. Seine Fragestellungen gehen deutlich über verbandsbezogene Inhalte hinaus und reichen in den Bereich der Wechselbeziehungen zwischen Staat und Verbänden hinein. Um die Problemlagen der Nachkriegs- und Aufbauzeit besser zu verstehen, ist die Arbeit von Eva Moser (1990) sehr hilfreich, die den Wiederaufbau der bayerischen Metallarbeitgeberverbände zwischen 1947 und 1962 untersucht.

Neben den historischen Studien liegt eine Reihe fundierter soziologischer und politikwissenschaftlicher Arbeiten vor. Roswitha Leckebusch (1966) sucht nach Antworten auf die Frage, wie sich die Arbeitgeberverbände im historischen Verlauf gewandelt haben. Während die Studie von Leckebusch eher deskriptiv ausfällt, will die bis auf den heutigen Tag mit großem Gewinn zu lesende analytische Studie von Hansjörg Weitbrecht (1969), der die Konflikt- und Handlungsmuster der Metall-Arbeitgeberverbände in den 1960er Jahren untersucht, der Struktur kollektiven Handelns auf die Schliche kommen. Er knüpft mit seiner Studie an analytische Befunde der US-amerikanischen Forschung an, wie sie insbesondere John T. Dunlop (1958) und Clark Kerr et al. (1960) in dieser Zeit zutage gefördert haben. Die Studie von Hansjörg Weitbrecht bildet eine wichtige Brücke von den bis dahin eher historisch beschreibenden Studien hin zu den analytischen Arbeiten der modernen Sozialwissenschaften, die hinsichtlich der Handlungsdilemmata der Arbeitgeberverbände in den 1970er und 1980er Jahren – auf systemtheoretisch fundierter Basis – von Hajo Weber (1987) und Wolfgang Prigge (1987) vorgelegt wurden. Leider ist das von Wolfgang Streeck und Philippe C. Schmitter im Berliner Wissenschaftszentrum für Sozialforschung in den 1980er Jahren geleitete Großprojekt „The Organisation of Business Interests“ nicht mit einer großen Monografie abgeschlossen worden. Gleichwohl hat Streeck mit seinen eigenen Arbeiten wesentlich zum Verständnis der deutschen Arbeitgeberverbände beigetragen. Wolfgang Schroeder und Burkard Ruppert (1996) erarbeiteten eine Studie zu den Ursachen der Austritte aus Arbeitgeberverbänden, in der dem Problem der Verbandsaustritte erstmals auf empirischer Basis nachgegangen wurde. Mit dieser Studie konnte deutlich gemacht werden, dass einseitige Erklärungsansätze nicht greifen, weil ein komplexes Ursachenbündel, eingebettet in die Transformation des deutschen Modells industrieller Beziehungen, die Rahmenbedingungen für die Organisationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden verändert hat. Dieses Ergebnis konnte in der Studie von Thomas Haipeter und Gabi Schilling (2006) bestätigt werden, die sich ebenfalls mit der Tarifbindung sowie der Organisations- und Strategiebildung der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie befasst. In seiner 2011 erschienen Habilitationsschrift betrachtet Martin Behrens (2011, S. 153 ff.) den Wandel der deutschen Arbeitgeberverbände, wobei dem Phäno-

men der OT-Mitgliedschaften und -Verbände sein besonderes Interesse gilt. Er entwickelt aufbauend auf einer außerordentlich umfangreichen Materialbasis die These von der „Umprogrammierung“ (ebd.) der AGV durch die OT-Politik. Diese sei zwar ein wesentlicher Beitrag zur Organisationssicherung der Verbände, darüber hinaus würden dadurch aber abweichende Regelungen vom Tarifvertrag legitimiert, Druck auf die Gewerkschaften ausgeübt und eine Exit-Strategie für Unternehmen ermöglicht, die im Ergebnis sogar zum vollständigen Abrücken von verbindlichen Verträgen führen könne. Die umgekehrte Möglichkeit, dass die OT-Struktur eine Brücke in eine vollwertige Mitgliedschaft im Tarifträgerverband eröffne, lasse sich hingegen kaum beobachten.

3 Historische Entwicklung – Herausforderungen und Reaktionen

Wenn wir von den deutschen Arbeitgeberverbänden sprechen, stechen gemeinhin zwei Namen besonders hervor: einerseits der Dachverband der deutschen Privatwirtschaft, also die „Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände“ (BDA), andererseits Gesamtmetall, der Dachverband der Arbeitgeberverbände der deutschen Metall- und Elektroindustrie, des wichtigsten Bereichs der deutschen verarbeitenden Industrie. Dazwischen liegt ein außerordentlich weites Feld von Arbeitgeberverbänden, die sich auf rund 6 500 Verbände verteilen. Hinzu kommen weitere Verbände, die für den öffentlichen Sektor (vgl. Keller in diesem Band) zuständig sind oder solche, die sich der BDA nicht angeschlossen haben.

Mitglieder der BDA sind die überfachlichen Landesverbände sowie die Bundesverbände der Arbeitgeber. Über die Mitgliedsverbände sind somit auch die Arbeitgeberverbände ohne Tarifbindung Mitglied in der BDA. Die Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände ist ein Verbändeverband. Dort organisieren sich also keine Einzelfirmen, sondern nur Verbände. Im Jahr 2016 sind dies insgesamt 14 überfachliche Landesvereinigungen und 50 Bundesfachspitzenverbände. Zu diesen Verbänden zählten Anfang 2016 nach Angaben der BDA etwa 1 Million Betriebe mit ungefähr 20 Millionen Beschäftigten. Die inhaltliche Koordinations- und die politische Lobbyarbeit findet in starkem Maße auf der Ebene des Dachverbandes und der Landesvereinigungen statt. Alleine auf der Ebene der BDA arbeiten gegenwärtig rund 75 Ausschüsse und Arbeitskreise, in denen sich Betriebspraktiker und Verbandsmitarbeiter austauschen und die Politik der BDA mit vorbereiten. Zudem sind in der BDA und den Landesvereinigungen auch die sozialpolitischen Aufgaben verankert, vor allem die Mitarbeit in der Selbstverwaltung des deutschen Sozialversicherungsstaates. Soweit ein kurzer Blick auf die gegenwärtige Organisationslandkarte der deutschen Arbeitgeberverbände; im Folgenden wird der Frage nachgegangen, wie sich diese Landkarte entwickeln konnte.

Bevor es zur Entstehung von Arbeitgeberverbänden sowie der damit einhergehenden Arbeitsteilung mit den Industrieverbänden kam, existierten lediglich unterneh-

merische Standesvereinigungen sowie lose Zusammenschlüsse einzelner Unternehmen. Als erster großer industrieller Spitzenverband wurde 1876 der „Centralverband Deutscher Industrieller“ gegründet, dem 1895 mit dem „Bund der Industriellen“ eine handfeste Konkurrenz erwuchs. Mit der fortschreitenden Interessendifferenzierung der Unternehmen und der Unternehmerklasse erfolgte zugleich eine Ausdifferenzierung von Interessenverbänden: Branchenbezogene Arbeitsmarktinteressen lösten sich von Gütermarktinteressen. Häufig waren es Wirtschaftsverbände, die separate Arbeitgeberverbände gründeten, um den spezifischen Herausforderungen bestimmter Märkte nicht nur gütermarktbezogen, sondern auch bezogen auf die Arbeitsbeziehungen mit eigenen Verbänden erfolgreich begegnen zu können. Die zu dieser Zeit entstehende Arbeitsteilung zwischen den Organisationen der Unternehmer in Arbeitgeber- und Industrieinteressen existiert in den meisten anderen Ländern Europas so nicht.

3.1 Entwicklung bis 1945: vom Antistreikverband zum klassenorientierten Tarifakteur

Anlass für die ersten Zusammenschlüsse von Arbeitgebern waren meist Streiks. Arbeitgeberverbände gründeten sich somit während eines Streiks oder danach, um sich für zukünftige Konflikte mit den Gewerkschaften besser zu wappnen. Ein entscheidender Anstoß für die flächendeckende Etablierung von Arbeitgeberverbänden ging vom Streik der Textilarbeiter im sächsischen Crimmitschau (1903/04) aus. Zwar konnte die Spaltung in Befürworter und Gegner einer Anerkennung der Gewerkschaften im Arbeitgeberlager damit nicht aufgehoben werden, aber der Weg zur flächendeckenden Bildung von eigenen sozialpolitischen Verbänden war mithin vorgezeichnet. Allerdings war den spontan gegründeten Anti-Streikvereinen zunächst häufig nur eine kurze Lebensdauer beschieden (Knips 1996, S. 117). Für eine dauerhafte Institutionenbildung bedurfte es weiterer Faktoren. Dazu gehörte zum einen der stetige Zuwachs an gewerkschaftlicher Macht, vor allem in der Großindustrie (Zapka 1983, S. 214). Zum anderen forcierten staatliche Organisationshilfen den Prozess der Befestigung von Arbeitgeberverbänden. Dazu gehörten vor allem die unter Bismarck etablierten Sozialversicherungen, das Arbeitsrecht sowie Versuche, staatliche Aufträge nur noch an Unternehmen zu vergeben, die bereit waren, Tarifverträge abzuschließen (Knips 1996, S. 75). In der Frühphase des deutschen Kapitalismus stand der politische Charakter der Verbände im Vordergrund. So kann es auch nicht verwundern, dass nicht wenige Mitglieder den Arbeitgeberverband damals als ein Instrument begriffen, um die Gewerkschaften zu zerschlagen (a. a. O., S. 95).

Es wäre jedoch zu kurz gegriffen, würde man die Entstehung und Entwicklung von Arbeitgeberverbänden nur als eine Reaktion auf staatliche und gewerkschaftliche Politik verstehen. Denn mit der Verbandsgründung legten die Arbeitgeber nicht nur die Grundlage für ein kollektives Handeln, das sich für Abwehrzwecke „gegen

die unberechtigten Bestrebungen der Arbeitnehmer“ (zit. nach: Prigge 1987, S. 178) eignete – so die zeitgenössische Selbstdeutung eines Arbeitgeberverbandes –, sondern auch für eine überbetriebliche Kommunikation und Koordination zwischen den Unternehmen. Darin besteht sowohl eine wichtige Basis für die Selbstorganisationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft wie auch für die Tarifautonomie. Mit der 1904 gegründeten „Hauptstelle der deutschen Arbeitgeberverbände“, die eher großbetrieblich ausgerichtet war und in der sich die dem tarifpolitisch skeptischen Lager zugehörigen Branchen versammelten (insbesondere die Stahlindustrie), und dem tarifpolitisch aufgeschlosseneren „Verein deutscher Arbeitgeberverbände“ (1904) engagierten sich die ersten Dachverbände für die Vertretung sozialpolitischer Interessen. 1913 wurde mit der „Vereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände“ diese Spaltung auf der Dachverbandsebene aufgehoben.

Ausgehend von ihrer Genese werden die Arbeitgeberverbände in der Literatur häufig als „Gegenverbände“ (Leckebusch 1966) zu den Gewerkschaften beschrieben. Demzufolge war das wichtigste Instrument der Arbeitgeberverbände, um Mitglieder zu gewinnen und vorhandene Mitglieder an den Verband zu binden, zunächst nicht der Tarifvertrag, sondern der politische Wille, eine geschlossene „Abwehrfront“ gegen die Gewerkschaften aufzubauen. Maßnahmen, die zu diesem Zweck eingesetzt wurden, waren nicht nur Aussperrungen und schwarze Listen: Vielmehr mussten sich die Mitglieder im Falle eines Streiks – bei Androhung einer Konventionalstrafe – dazu verpflichten, „Schmutzkonkurrenz“ zu vermeiden und Streikarbeit nicht zu übernehmen. Bis heute besteht eine wichtige Aufgabe der Arbeitgeberverbände darin, zu entscheiden, wann und wie auf einen Streik mit einer Aussperrung reagiert werden soll. Durch diese Kompetenz ist das Instrument der Aussperrung der beliebigen Verfügbarkeit durch den Einzelunternehmer entzogen und einer verbändedemokratischen Kontrolle unterworfen (Knips 1996, S. 101). Vermutlich ist die Regulierung der Aussperrung eine wichtige Zivilisierungs- und Rationalisierungsleistung des arbeitspolitischen Konfliktfeldes, an die weiter gehende staatliche Einhegungen und Schritte der Verrechtlichung anknüpfen konnten.

Durch die Übertragung quasi staatlicher Hoheitskompetenzen im Ersten Weltkrieg (Hilfsdienstgesetz von 1916), eine tripartistische Verhandlungsstruktur (Zentralarbeitsgemeinschaft in den Jahren 1918–1922) und schließlich das kollektive Arbeitsrecht (1919) wurden die Arbeitgeberverbände gegenüber den Unternehmen aufgewertet. Weil dies aber noch keine hinreichende Basis bildete, um die Einflusskompetenz gegenüber den Mitgliedern im tarifpolitischen Bereich zu legitimieren, setzten die Verbände bereits in der Weimarer Zeit satzungstechnische Mittel ein, um den Einfluss der Verbandsführungen abzusichern.

In der Zeit zwischen 1890 und 1933 schufen die meisten Arbeitgeberverbände ein landesweites Verbandsnetzwerk, das sowohl auf ehrenamtlicher wie auch auf professionell-bürokratischer Grundlage beruhte. Kennzeichnend für diese Mischung ist die formale Trennung zwischen ehrenamtlichen Repräsentanten, die in der Regel Eigentümerunternehmer waren, und einer mehrheitlich aus akademisch ausgebildeten Ju-

risten und Volkswirten bestehenden Geschäftsleitung, die als neutrale, quasi treuhänderische Instanz von den konkurrierenden Mitgliedern akzeptiert wurde und die laufenden Kontakte zu den Mitgliedern wahrnahm. Dabei konnte man sich an der Struktur der industriellen Interessenverbände orientieren. Man spricht hier auch von einem „strengen Dualismus zwischen politisch verantwortlichen ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern und weisungsgebundenen hauptamtlichen Geschäftsführern“ (Streeck 1972, S. 142). Die strenge Weisungsgebundenheit der Geschäftsführer soll sicherstellen, dass nicht private Karriereinteressen, sondern der Wille der Mitgliedsunternehmen für ihr Handeln maßgebend ist. Stabilität erreichten die für die Verbandsarbeit notwendigen Verbindungen zwischen betrieblichen, lokalen sowie regionalen Akteuren und dem Spitzenverband darüber hinaus dadurch, dass auf den Führungsebenen traditionell ein hohes Maß an personeller Kontinuität bestand, das auch nach 1945 in der Bonner Republik anzutreffen war. Beispielsweise hatte der Gesamtverband der Metallindustrie von 1891 bis 1933 nur drei Vorsitzende und vier Hauptgeschäftsführer.

Als 1933 die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände durch die NSDAP aufgelöst wurden, blieben die wirtschaftlichen Interessenvertretungen bestehen. Sie mussten jedoch vielfach organisatorische und nominelle Umstellungen bei ihrer Integration in das neue institutionelle Netzwerk des NS-Staates hinnehmen. Der Ideologie der Volksgemeinschaft folgend wurden die sozialpolitischen Aktivitäten der Arbeitgeber fortan durch die Deutsche Arbeitsfront (DAF) wahrgenommen. Dieser institutionellen Diskontinuität stand eine personelle Kontinuität gegenüber: Die Mehrheit derjenigen, die bis zu diesem Zeitpunkt für die Arbeitgeberverbände gearbeitet hatten, wurde von den Wirtschaftsgruppen, den Reichstreuhändern der Arbeit oder anderen NS-Organisationen wie der DAF übernommen (Moser 1990, S. 36 ff.).

3.2 Arbeitgeberverbände nach 1945: Konsolidierung als Tarifvertragspartei

Nach 1945 wurde die bis heute bestehende arbeitsteilige Struktur von Arbeitgeber- und Wirtschaftsverband sowie Industrie- und Handelskammer in den meisten Branchen wieder aufgebaut und die arbeitgeberverbandslose Zeit während des NS-Regimes beendet. Mit einiger Verzögerung, die durch die Lizenzierungspolitik der Alliierten bedingt war, kam es zur offiziellen Wiedergründung der Dachverbände unter neuem Namen. Als Spitzenorganisation der Arbeitgeberverbände gründete sich am 28.1.1949 die „Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände“ (BDA), in der sich Bundesfachverbände und Landesvereinigungen von Arbeitgebern zusammenschlossen. Da die Kompetenz der Tarifpolitik bei den regionalen Arbeitgeberverbänden liegt, in denen Unternehmen Direktmitglieder sind,¹ konzentriert sich die

1 Neben Verbänden, in denen Branchenverbände und Unternehmen Mitglieder sind, gibt es auch Organisationen mit persönlicher Mitgliedschaft: Dazu gehören mittelständische, konfessionelle und

Arbeit der BDA auf die Mitgestaltung der Arbeits- und Sozialpolitik, die Vertretung der unternehmerischen Sozial- und Gesellschaftspolitik gegenüber dem politischen System, den Gewerkschaften und der Öffentlichkeit, Informations- und Beratungsarbeit und schließlich die Koordination der Lohn- und Tarifpolitik. Somit wurde nach 1945 wieder an das Organisationsprinzip angeknüpft, bei dem die Vertretung von Arbeitgeber- und Industrieinteressen getrennt voneinander erfolgt, so dass Wirtschaftsverbände die wirtschaftspolitischen Interessen gegenüber dem politischen System und Arbeitgeberverbände die sozialpolitischen Interessen der Mitgliedsfirmen gegenüber staatlichen und halbstaatlichen Organisationen vertreten.² Neben ihrer tarifpolitischen Funktion sind Arbeitgeberverbände durch ihre personelle Beteiligung an der sozialen Selbstverwaltung institutionell in das soziale Sicherungssystem eingebunden. Das Sozialversicherungsgesetz von 1952 (seit 1977 SGB IV) garantiert ihnen – in der Regel gemeinsam mit den Gewerkschaften – eine Vertretung in den Führungsgremien. Allerdings blieb die Trennung in einen Arbeitgeber- und einen Wirtschaftsverband in der Metall- und Elektroindustrie bis in die 1950er Jahre hinein umstritten. Zu diesen Spannungen trug nicht nur der Zustand während der nationalsozialistischen Zeit bei, sondern auch, dass manche Befürworter integrierter Verbände in der Metallindustrie auf die Textil-, Bau- und Holzindustrie verweisen konnten, in denen es Ende der 1940er Jahre zur Bildung solcher Verbände gekommen war. Jedoch änderte sich nichts an der bis heute vorherrschenden (und zugleich umstrittenen) Arbeitsteilung auf der Bundesebene. Wegen der manchmal auftretenden inneren Spannungen zwischen dem BDI und der BDA anlässlich wichtiger sozialpolitischer Fragen, aber auch wegen der in manchen Bereichen vorhandenen Doppelarbeit sowie der damit einhergehenden Reibungsverluste gab es immer wieder Versuche, diese Trennung zur Disposition zu stellen. Anfang der 1960er Jahre erfolgte der erste ernsthafte Versuch, die Dachverbände von BDI und BDA zu fusionieren, der ebenso scheiterte wie alle folgenden, womit die deutschen Arbeitgeber mittlerweile ein Alleinstellungsmerkmal in Europa besitzen.

Nach der durch den Einfluss der Besatzungsmächte verzögerten Wiedergründung stellten die 1950er Jahre ein „politisches Erprobungsjahrzehnt“ dar, in dem die Arbeitgeberverbände erst langsam an Interaktionskompetenz, Rollengewissheit und In-

geschlechtsspezifische Arbeitgeberverbände. So versteht sich etwa die „Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer“ (ASU) als Sprachrohr kleiner Unternehmen. Phasenweise gelingt es solchen Organisationen, eine hohe publizistische Aufmerksamkeit für ihre Positionen zu erreichen (vor allem auf dem Gebiet der Tarifpolitik). Ein Beispiel für eine konfessionelle Standesorganisation ist der Bundesverband Katholischer Unternehmer, der vor allem für die Interessen der Unternehmen innerhalb des Katholizismus wirbt. In seinen Reihen wurde 1957 das Konzept der bruttolohnbezogenen Rente entwickelt (Schreiber-Plan). Die Vereinigung der Unternehmerinnen ist ein Beispiel für einen geschlechtsspezifischen Verband.

- 2 Bei der Sozialgesetzgebung tritt die BDA seit Langem mit einer eigenen Programmatik hervor. Herausragende Beispiele dafür sind das im Jahre 1953 entstandene Programm „Gedanken zur sozialen Ordnung“ oder das Programm „Sozialstaat vor dem Umbau. Leistungsfähigkeit und Finanzierbarkeit sichern“ aus dem Jahre 1994.

teressenformulierungskapazität gewannen. Für die größten deutschen Arbeitgeberverbände, die in der Metall- und Elektroindustrie zu finden sind, wurde diese Phase erst mit dem Tarifkonflikt des Jahres 1963 abgeschlossen. Damals stellten sie mit der ersten Flächenaussperrung in der Nachkriegsgeschichte unter Beweis, dass sie auf der Ebene des kollektiven Handelns als ein der Industriegewerkschaft Metall ebenbürtiger Gegner agieren konnten, ohne den sozialen Frieden zu gefährden. Dieser Konflikt lieferte gewissermaßen eine Folie für die Selbstvergewisserung, ein nach innen und außen voll handlungsfähiger Akteur zu sein, der auf der Basis einer längerfristigen Strategie situationsadäquat agieren kann, mit Ideologie- und Deutungskompetenz ausgestattet, aussperrungs-, verhandlungs- und verpflichtungsfähig ist und die Fähigkeit besitzt, Abweichler zu sanktionieren (Weitbrecht 1969; Noé 1970).

Unter den Bedingungen eines exportorientierten, durch nationale Regulation beeinflussbaren Wirtschaftswachstums, das sich stetig und kaum von Krisen durchbrochen entwickelte, entfalteten sich die Arbeitgeberverbände zu dynamischen lohnpolitischen Akteuren. Dies beinhaltete auch eine Akzeptanz der Gewerkschaften, die über die rein formale Anerkennung hinausging und in Gestalt der sogenannten Sozialpartnerschaft, die die soziale Marktwirtschaft fundieren sollte, auch eine ideenpolitische Basis erhielt. Ein weiteres Element dieser fordistischen Konstellation, die das Wachstum und die Handlungsfähigkeit der Arbeitgeberverbände förderte, war die Situation des Kalten Krieges, die durch die klare Konfrontation von Systemalternativen einen positiven Einfluss auf die Organisationsbereitschaft der Unternehmen ausübte. Bis in die 1970er Jahre hinein konnten die Arbeitgeberverbände ihre Mitgliederzahlen somit stetig steigern und ihre Organisationsstrukturen ausbauen. Eine erste entscheidende Zäsur, die auch weitreichende Auswirkungen auf die Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände besaß, trat Mitte der 1980er Jahre durch die betriebliche Flexibilisierung der Arbeitszeit und den daraus resultierenden Trend einer Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen ein. Zu den veränderten Rahmenbedingungen gehörten auch ein deutlich verlangsamtes wirtschaftliches Wachstum sowie eine gewerkschaftliche Politik, die stark auf das Ziel einer Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit ausgerichtet war (Silvia 1997).

Die deutschen Arbeitgeberverbände sind seit den 1950er Jahren nicht nur auf der regionalen und nationalen Ebene engagiert, sondern auch auf der europäischen Ebene. Dort ist vor allem der Dachverband, die „Vereinigung der europäischen Industrie- und Arbeitgeberverbände“ (BUSINESSEUROPE, früher: UNICE), von Relevanz, der bereits seit 1958 existiert und mittlerweile 40 Mitgliederorganisationen aus 34 Ländern umfasst, zu denen die BDA als Gründungsmitglied zählt. Neben dem Dachverband bestehen auch europäische Branchenarbeitgeberverbände, die jedoch ähnlich wie der Dachverband nur über geringe Ressourcen verfügen und wenig politischen Einfluss besitzen. Auf der europäischen Ebene wird von den Arbeitgeberverbänden der branchenübergreifende soziale Dialog genutzt, um gemeinsam mit dem Europäischen Zentralverband der öffentlichen Wirtschaft (CEEP), der Europäischen Union des Handwerks und der Klein- und Mittelbetriebe (UEAPME) sowie der European

Trade Union Confederation (ETUC) Erklärungen und Empfehlungen zu Einzelthemen abzugeben. Getroffene Vereinbarungen können von der EU-Kommission in bindende Rechtsvorschriften überführt werden. Soziale Dialoge existieren in Europa auch auf der sektoralen Ebene für einzelne Wirtschaftszweige. An ihnen beteiligen sich europäische Branchenarbeitgeberverbände, die sich aus nationalen Arbeitgeberverbänden zusammenschließen. Die Sozialpartner können gemeinsame Erklärungen und Empfehlungen zu Einzelthemen abgeben. Bislang lässt sich festhalten, dass die Aktivitäten der BDA nicht auf eine gemeinsame Regulation mit den Gewerkschaften zielten, sondern sich primär auf die Lobbyarbeit konzentrierten.

3.3 Die Transformation des deutschen Modells seit 1990

Im Folgenden werden fünf Dimensionen des Wandels und der Entwicklung zwischen 1990 und der Gegenwart unterschieden: erstens das Erstarken der Mitgliederlogik, die organisatorische Ausdifferenzierung des Verbändewesens durch die OT-Mitgliedschaften und -Verbände; zweitens die Zunahme innerverbandlicher Konflikte und die abnehmende explizite Konfliktfähigkeit der Arbeitgeberverbände; drittens die Prozesse der tarifpolitischen Neujustierung der Arbeitgeberverbände und schließlich viertens gesellschaftspolitische Offensiven, zwischenverbandliche Konfliktlagen und die Rolle des Staates.

3.3.1 Einführung und Ausdehnung der OT-Politik

Die organisationspolitische Herausforderung der Wiedervereinigung stellte die Arbeitgeber in Ostdeutschland vor große Aufgaben und warf neue organisatorische Fragen auf (vgl. Schroeder 2000). Eine der Herausforderungen bestand darin, dass der Aufbau in Ostdeutschland ohne den Rückgriff auf DDR-Altverbände erfolgen musste und die ostdeutschen Firmengründer weder auf eigenen verbandlichen Erfahrungen aufbauen konnten noch über hinreichende Kenntnisse der betriebswirtschaftlichen Praxis unter marktwirtschaftlichen Bedingungen verfügten. Sie waren weder Unternehmer noch Verbandsfunktionäre, sondern Vertreter des zerfallenden Staatsapparates und der Kombinatsspitzen. Der Verbändeaufbau in den fünf neuen Ländern war somit das Ergebnis ostdeutscher politischer Initiative und westdeutscher Lenkung. Die alternativlose Akzeptanz des westdeutschen Systems führte dazu, dass die bundesdeutschen Verbandsstrukturen eins zu eins übertragen wurden. Auf Arbeitgeberseite wurden zwar die ostdeutschen Funktionäre formal bestätigt; real wurde jedoch für einen nicht näher definierten Zeitraum ein paternalistisches Lehrer-Schüler-Verhältnis installiert, mit dem die faktische tarifpolitische Entscheidungskompetenz bei den westdeutschen Verbänden lag (Hoffmann 1997, S. 93–139). Auch wenn die verbandspolitischen Vorstellungen unter den ostdeutschen Verbände-

initiatoren nicht einheitlich waren, bestand zunächst Konsens darüber, keine von den westdeutschen Verbändestrukturen unabhängige Entwicklung einzuschlagen. Im Gegenteil: Sie wollten nicht auf die finanzielle, inhaltliche und personelle Unterstützung der westdeutschen Akteure verzichten. Die Gründung der Arbeitgeberverbände in Ostdeutschland kam zunächst losgelöst von der Mitgliederlogik marktwirtschaftlicher Unternehmen zustande und stellte eher eine politische Initiative dar, weshalb aus der Gründungsperspektive nur bedingt von einer solidarischen Selbsthilfe der neuen ostdeutschen Unternehmer gesprochen werden kann. Aus dieser Konstellation heraus entwickelte sich eine für die weitere Entwicklung folgenreiche Ungleichzeitigkeit von Mitglieder- und Einflusslogik.

Mit der deutschen Einheit verloren die Arbeitgeberverbände ein wichtiges Element ihrer eigenen normativen Integrationsideologie: den Antikommunismus. Während es schon immer interne Integrations- und Koordinierungsprobleme zwischen dem Dachverband und Regionalverbänden bzw. zwischen den einzelnen Regionalverbänden gegeben hatte, traten seit den 1980er Jahren massive Integrationsprobleme gegenüber den Mitgliedern in den Vordergrund. Für die Arbeitgeberverbände waren diese Integrationsprobleme durch einen Generationenwechsel in der Unternehmerschaft und im eigenen Funktionärskörper gravierender denn je geworden.

Dem schnellen und mitgliederstarken Verbandsaufbau in Ostdeutschland folgten ebenso rasche Austritte aus den Arbeitgeberverbänden. Als sich abzeichnete, dass die Lohnentwicklung der Produktivität vauseilte, kehrten viele Unternehmen den Verbänden den Rücken. Die Konsequenz, mit der die ostdeutschen Arbeitgeberverbände auf diese zurückgehenden Mitgliederzahlen und die verbandliche Bindungsschwäche reagierten, bestand in der Ermöglichung von Mitgliedschaften ohne Tarifbindung (OT) sowie in der Bildung von rechtlich eigenständigen Arbeitgeberverbänden ohne Tarifbindung. Diese Verbände werden in der Regel in Personalunion von den Geschäftsführern des ordentlichen Arbeitgeberverbandes geführt; sie bieten Serviceleistungen und umfassen manchmal auch Unternehmen mehrerer Branchen. Zwar existierten solche Verbände in einzelnen Regionen Westdeutschlands schon länger (unter anderem in der Kunststoffindustrie), sie hatten aber bis zu diesem Zeitpunkt keine größere Bedeutung für die tarifpolitische Debatte und das Verhältnis zu den Gewerkschaften. Dies änderte sich in der ersten Hälfte der 1990er Jahre grundlegend. Mit der Gründung von OT-Verbänden suchte man nach neuen Wegen, um dem Mitgliederschwund zu begegnen, die Bindekraft gegenüber der eigenen Mitgliedschaft zu verbessern und die finanzielle Ressourcenausstattung des Verbandes aufrechtzuerhalten. Zudem konnte mit dieser Organisationsform ein Instrument etabliert werden, mit dem die Gewerkschaften strukturell unter Veränderungsdruck gesetzt werden konnten. Somit verbanden sich mit der Einrichtung von OT-Verbänden sowohl das Ziel einer Flexibilisierung der Verbandsmitgliedschaft aus organisationspolitischen Gründen wie auch die strategische Vorstellung, die OT-Verbände zur offensiven Ergänzung der tarifvertraglichen Flexibilisierungsstrategie einsetzen zu können. Als Vorreiter für dieses Projekt wirkten ostdeutsche Regionalverbände, die durch of-

fensive Werbung in relativ kurzer Zeit eine beträchtliche Zahl von Mitgliedern in die neu gegründeten OT-Verbände aufnehmen konnten. In deren Windschatten kam es sukzessive auch zur Gründung von weiteren OT-Arbeitgeberverbänden in Westdeutschland. Bei all dem ist zu berücksichtigen, dass diese Strategie innerhalb der eigenen Reihen anfangs sehr umstritten war, weshalb es auch vergleichsweise lange dauerte, bis dieses Konzept sich flächendeckend umsetzen ließ. Manche Funktionäre und Mitglieder sahen in der Einrichtung der OT-Verbände das Ende der Arbeitgeberverbände, wie wir sie kennen.

3.3.2 Innerverbandliche Konflikte und zurückgehende explizite Konfliktfähigkeit der Arbeitgeberverbände

Verschiedene, sich überlagernde Entwicklungen wie die deutsche Einheit, der Maastricht-Prozess seit 1992 und die wirtschaftliche Krise in den Jahren 1992 bis 1996 ließen in den Arbeitgeberverbänden Konflikte zum Ausbruch kommen, die bereits seit Längerem virulent gewesen waren. Zu den traditionellen Interessenunterschieden zwischen kleinen und großen Unternehmen oder zwischen Zulieferfirmen und Endherstellern traten nun neue hinzu, die auf die Veränderung von Branchenstrukturen und Wettbewerbsbedingungen zurückzuführen waren. Durch Outsourcing, Börsenkapitalisierung, Profitcenter und Fusionen gerieten die Tarifverträge in bisher nicht gekannter Weise unter Druck. Zudem wurden bestehende Verbandsmitgliedschaften von einer neuen Generation von Managern in Frage gestellt, die das Verhältnis ihres Unternehmens zu den Verbänden viel stärker als ihre Vorgänger unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten betrachteten. Insbesondere die Umwandlung von Familienunternehmen in professionelle Managerunternehmen, die oft zu Zweigniederlassungen großer Unternehmen werden, ließ die Bereitschaft für eine verantwortliche Mitarbeit im Arbeitgeberverband stark sinken. Zudem lässt sich nach wie vor feststellen, dass nahezu alle Einflussakteure mehrere Funktionen wahrnehmen, d. h. gleichzeitig Ämter in ihren regionalen Arbeitgeberverbänden, im Branchenspitzenverband sowie bei der BDA bekleiden. Die Entwicklung der Arbeitgeberverbände wird ständig von der Schwierigkeit begleitet, den aktuellen Herausforderungen gewachsenes Führungspersonal zu finden. Die Querelen um die Nachfolge des Gesamtmetall-Präsidenten Hans-Joachim Gottschol (1992–1996) – als kein Eigentümerunternehmer von Format bereit war, diese Funktion wahrzunehmen – waren dafür ebenso ein beredtes Beispiel wie die Tatsache, dass in verschiedenen Regionalverbänden der Metallarbeitgeber kein aktiver Unternehmer für das Amt des Verbandspräsidenten gefunden werden konnte. Werner Stumpfe setzte zwischen 1996 und 2000 das etablierte Prinzip der dualen Führungsstruktur aus, indem er das Amt des Hauptgeschäftsführers und des Präsidenten in einer Person vereinte. Nicht nur negative Erfahrungen mit dieser Konstruktion, sondern auch eine etwas bessere Akzeptanz dieses Amtes führen dazu, dass seither das Prinzip der Ämtertrennung wieder praktiziert wird.

Der seit den 1990er Jahren beschleunigt abnehmende Organisationsgrad der Arbeitgeberverbände bewirkte eine Durchsetzungsschwäche, die sich auf kaum einem anderen Gebiet so stark manifestiert wie in der Relation zwischen der Aussperrungs- und der Streikfähigkeit. Seit den 1990er Jahren nutzen die Arbeitgeberverbände das Mittel der Aussperrung kaum noch als eine Antwort auf gewerkschaftliche Streiks. Zwischen 1960 und 1990 gingen zwischen 43 und 53 Prozent aller ausgefallenen Tage, die auf Arbeitskonflikte zurückzuführen waren, auf das Konto von Aussperrungen. Dagegen sind diese seit Anfang der 1990er Jahre fast auf dem Nullpunkt gefallen (vgl. Tabelle 1). Da die traditionellen Binde- und Kampfmittel (Ideologie sowie Streik und Aussperrung) erodiert sind oder sich nachhaltig modifizierten, mussten die Arbeitgeberverbände nach neuen Mitteln und Wegen suchen. Die Etablierung von OT-Mitgliedschaften dient auch in diesem Zusammenhang dazu, Durchsetzungsschwäche zu kompensieren und Druck auf Gewerkschaften vor und während einer Tarifverhandlung aufzubauen. Zunehmend machen die Arbeitgeber von Seiten sowohl der Unternehmensspitzen als auch der Verbandsspitzen außerdem Druck mit der Androhung, die Produktion in das Ausland zu verlagern.

Ein Beispiel für die weitreichenden Konsequenzen von Konflikten innerhalb der Arbeitgeberschaft und der Schwächung der Arbeitgeberverbände war die Tarifrunde 1995 in Bayern. Sie führte sogar zu einer Verbandskrise von Gesamtmetall: Das Ergebnis der Tarifverhandlungen mit der IG Metall, die von Streiks begleitet wurden, beinhaltete Lohnsteigerungen sowie das Inkrafttreten der 35-Stunden-Woche, womit das ursprüngliche Ziel der Arbeitgeberseite, nämlich Lohnerhöhungen mit Kostenentlastungen zu verknüpfen, nicht erreicht wurde. Dies hatte zur Folge, dass nicht nur Mitgliedsunternehmen unzufrieden mit der Taktik des Verbands waren, sondern auch Industrie- und Wirtschaftsverbände. In diesem Kontext drohten sogar führende Verbandsvertreter mit der Auflösung des Verbands, wenn die IG Metall sich nicht bereit erklären würde, Flächentarifverträge umzugestalten.³ Anhand dieser Episode lässt sich zeigen, dass das System der kommunizierenden Röhren von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften labil ist; eine der beiden Organisationen droht sogar mit ihrer Selbstauflösung.

Die vielfältigen neuen Problemkonstellationen wurden von den einzelnen Verbänden unterschiedlich bewältigt. Beispielsweise gelang es den Arbeitgeberverbänden der Chemie- und Textilbranche trotz zunehmenden Drucks, ihre Organisationen zunächst zu stabilisieren. Dagegen litten in den 1990er Jahren die Verbände der Druck-, Holz- und Metallindustrie nicht nur unter einem merklichen Mitglieder-schwund, sondern sahen sich auch einem fortwährenden Druck der kleinen und mittleren Unternehmen wie der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer

3 „Wenn die IG Metall auch vernünftige Vorschläge wegstreikt, bleiben uns nur zwei Alternativen – Reform oder Auflösung. Wir dürfen auf keinen Fall nochmals so starre Tariflösungen wie in diesem Jahr unterschreiben. Eher lösen wir die Verbände auf, als zum Mittäter an der Demontage unseres Standorts zu werden“ (Focus 1995).

Tabelle 1 Aussperrung

| Zeitraum | Aussperungs- betroffene* | Aussperrungs- betroffene in % aller Konflikt- betroffenen | Streikende plus Aus- sperrungs- betroffene | Ausgefallene Arbeitstage durch Aus- sperrung* | Aussperrungs- tage in % aller Konflikt- ausfalltage | Ausgefallene Arbeitstage*, ges. (Streik plus Aus- sperrung) |
|-----------|-----------------------------|---|---|--|--|---|
| 1950–1959 | 38 238 | 2,7 | 1 395 898 | 791 183 | 8,05 | 9 831 075 |
| 1960–1969 | 308 717 | 37,83 | 815 967 | 1 371 377 | 43,44 | 3 157 249 |
| 1970–1979 | 679 278 | 34,26 | 1 982 781 | 6 224 646 | 53,44 | 11 647 753 |
| 1980–1989 | 172 119 | 12,33 | 1 395 903 | 2 698 875 | 44,26 | 6 098 410 |
| 1990–1999 | 275 | 0,01 | 2 151 507 | 2 591 | 0,08 | 3 378 265 |
| 2000–2009 | 0 | 0 | 1 129 941 | 44 150 | 0,3 | 1 495 254 |
| 2010–2014 | 0 | 0 | 169 632 | 1 416 | 0,3 | 486 193 |

* Effektiv beteiligte/betroffene Arbeitnehmer und effektiv ausgefallene Arbeitstage; ohne Doppelzählungen.

Quellen: Statistisches Bundesamt; Bundesagentur für Arbeit; eigene Berechnungen.

(ASU) oder des Verbandes der deutschen Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA) ausgesetzt, die temporär zu einer „radikalen Speerspitze“ im Kampf gegen die flächentarifliche Struktur des deutschen Modells wurden. Diesen Gruppen gelang es in den 1990er Jahren sogar zeitweise, den Ton in der öffentlichen Kontroverse maßgeblich zu bestimmen und damit den Druck auf Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und den Flächentarifvertrag zu erhöhen.

3.3.3 Dezentralisierung und Flexibilisierung der Tarifpolitik

Während man in der ökonomischen Krise zwischen 1992 und 1996 noch davon ausging, dass die Austritte aus den Verbänden vor allem auf wirtschaftliche Ursachen und Unzufriedenheiten zurückzuführen seien, kann man diese These mittlerweile in Frage stellen. Denn auch die seit 1996 bis heute (Ausnahme 2008/2009) anhaltend günstige Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen führte nicht dazu, dass die Austritte aus den deutschen Arbeitgeberverbänden gestoppt werden konnten. Selbst wenn man in Rechnung stellt, dass es auch innerhalb der einzelnen Branchen unterschiedliche konjunkturelle Lagen einzelner Sektoren und Betriebe gibt, so kann doch davon ausgegangen werden, dass zwar auch ökonomische Motive eine Rolle spielen, diese aber nicht unbedingt ausschlaggebend für das Verlassen des Flächentarifs und des Arbeitgeberverbands sind.

Mehrheitlich kehren sehr kleine, kleinere und einige mittelgroße Unternehmen den Arbeitgeberverbänden den Rücken. Diese stellen zwar noch immer die Mehrheit

der Mitglieder in den Arbeitgeberverbänden; gleichwohl sehen sie ihre spezifischen Interessen laut Selbsteinschätzung im Vergleich zu den anderen Mitgliedergruppen nicht hinreichend berücksichtigt. Dagegen sind Traditionsunternehmen ab einer gewissen Belegschaftsgröße mit starker gewerkschaftlicher Präsenz und den typischen Gremien des deutschen Modells industrieller Beziehungen nach wie vor in hohem Maße verbandlich organisiert. Durch den zunehmenden Ausstieg der kleinen und mittleren Betriebe könnte das Bündnis zwischen den verschiedenen Größenklassen der deutschen Industrie geschwächt werden und schließlich sogar zerbrechen, womit sich auch die Frage nach der Weiterentwicklung des deutschen Flächentarifvertragssystems neu stellen würde.

In den 1990er Jahren dominierte der Appell nach mehr Dezentralisierung, Flexibilisierung und Differenzierung des Flächentarifvertrages. Den Betrieben sollte mehr Kompetenz nicht nur in der Arbeitszeitgestaltung, sondern auch in der Entlohnung zubilligt werden. Die wichtigste Arena, in der diese Konflikte explizit ausgetragen wurden, war die Metall- und Elektroindustrie. In anderen Branchen fanden diese Konflikte auch statt, sie waren dort teilweise sogar noch pointierter und folgenreicher, gleichwohl nicht so transparent. Ein zentrales Dokument der Metallarbeitgeber, in dem diese Linie festgeschrieben wurde, bildet die sogenannte „Frankfurter Erklärung zur Reform des Flächentarifs vom 17. November 1997“. Flankiert wurde der Kurs der Dezentralisierung von dem Versuch, die Konfliktfähigkeit der IG Metall weiter zu reduzieren. Das zentrale Schlagwort, auf dessen Grundlage dieser Prozess angebahnt wurde, lautet „Neue Partnerschaft“. Mit diesem Konzept sollten die ordnungspolitischen Problemlagen, die mit einer verstärkten Verlagerung von tarifpolitischer Entscheidungskompetenz auf die betriebliche Ebene verbunden sind, kompensiert und eingebunden werden. In diesem Konzept verbarg sich aber auch die Einsicht, dass in einem polarisierten Verhältnis zu den Gewerkschaften die angestrebten Ziele eher gefährdet denn gefördert werden. Daraus erklärte sich die große Entschlossenheit von Gesamtmetall und der BDA im Hinblick auf das Bündnis für Arbeit, die, wie BDA-Präsident Hundt betonte, mit dem letzten Tarifabschluss gerechtfertigt sei:

„Die Rechnung ist aufgegangen, die Tarifpolitik zu einem zentralen Bestandteil des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit zu machen. Die BDA folgte dem niederländischen Vorbild und hat mit vollem Einsatz die Tarifpolitik in das Bündnis gebracht und damit diese Tarifrunde zur Nagelprobe der Reformfähigkeit der deutschen Tarifpolitik“ gemacht (Hundt 2000).

Mit dem 2004 in der Metallindustrie abgeschlossenen „Pforzheimer Abkommen“ wurden einerseits wesentliche inhaltliche Punkte der Arbeitgeber nach konditionierten Abweichungen aufgenommen; andererseits wurde damit aber auch eine weitere Kooperation mit der IG Metall nicht behindert, sondern insgesamt eine Konsolidierung des Tarifsystems erreicht, die den strukturellen Rahmen für die nächsten Jahre festigte.

3.3.4 Gesellschaftspolitische Offensive, zwischenverbandliche Konfliktlagen und der Staat

Im Jahr 2000 wurde im Umfeld der BDA die „Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft“ angesiedelt, die durch die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie finanziert wird und sich als Sprachrohr der Arbeitgeber in der gesellschaftlichen Kommunikation versteht. Diese Initiative wird auch von gesellschaftlich relevanten Akteuren mit dem Ziel unterstützt, einen Diskurs über die zukünftigen Herausforderungen für den Arbeitsmarkt und den Sozialstaat zu ermöglichen, um für wirtschaftsfreundlichere Rahmenbedingungen zu werben. Damit die Initiative in der Öffentlichkeit als unabhängig und glaubwürdig angesehen wird, wird diese von Gesamtmetall an einer „langen Leine“ geführt (Speth 2004). Bemerkenswert ist dabei die Tatsache, dass sich die Arbeitgeberverbände damit offensiv einer externen Plattform bedienen, um ihre Ansichten in der Öffentlichkeit zu kommunizieren, ohne dabei Arbeitgeber direkt als Initiatoren in Erscheinung treten zu lassen. Somit können auch Themen aufgegriffen werden, die nicht direkt zum Tagesgeschäft der Verbandsarbeit zählen, aber deren inhaltliche Kommunikation das eigene Umfeld positiv beeinflusst.

Mit dem Beginn des 21. Jahrhunderts stehen die organisationspolitischen Perspektiven der Arbeitgeberverbände zunehmend auf dem Prüfstand. Es stellt sich die Frage, ob diese dazu fähig sind, Veränderungen in ihrer Struktur vorzunehmen, um auch in Zukunft heterogene Interessenlagen erfolgreich vertreten zu können. Bislang ist es den Arbeitgeberverbänden nicht gelungen, die enormen Zentralisierungsleistungen der Gewerkschaften zu beantworten. Anders als auf der Bundesebene ist die Trennung in Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände auf der Landesebene heute eher zur Ausnahme geworden. Lediglich in vier Bundesländern, nämlich in Baden-Württemberg, Bremen, Hamburg und Nordrhein-Westfalen, bestehen derzeit noch keine integrierten Landesvertretungen. Eine Fusion der beiden Dachverbände scheint dagegen auch gegenwärtig keine Aussicht auf Erfolg zu haben: Die immer wiederkehrenden Überlegungen, die Trennung zwischen dem BDI und der BDA aufzulösen, hatten einen Dämpfer erfahren, als ein Konflikt zwischen den Präsidenten Hans-Olaf Henkel vom BDI und Klaus Murmann von der BDA Mitte der 1990er Jahre die Zusammenarbeit beider Verbände belastete und somit auch Überlegungen in Hinblick auf eine Fusion erschwerte. Zwar sprachen sich bspw. Ende des Jahres 2006 Jürgen Thumann und Dieter Hundt für eine engere Zusammenarbeit der beiden Dachverbände aus, ähnlich 2015 auch Ulrich Grillo (BDI) und Ingo Kramer (BDA). Doch immer wieder scheitern diese Bemühungen an innerverbandlichen Vorbehalten, so dass auch auf längere Sicht eine solche Fusion eher unwahrscheinlich erscheint (vgl. Handelsblatt 2006a, 2006b). Zugleich scheinen aber auch die großen zwischenverbandlichen Konflikte, die durch die Übergriffe des BDI unter der Führung von Henkel und Rogowski in das Feld der BDA verursacht wurden, eher der Vergangenheit anzugehören.

Auch die zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften bestehenden divergierende Organisationsstrukturen und ihr Wandel können sich auf die Handlungsfä-

higkeit der Arbeitgeberverbände auswirken. Während die deutschen Gewerkschaften über lange Jahre als zentral ausgerichtete, intermediäre Massenorganisationen agieren konnten, waren Arbeitgeberverbände eher dezentral orientierte Honorationsorganisationen. Daraus resultieren unterschiedliche Handlungslogiken, die sich wiederum auf divergierende Strukturprinzipien zurückführen lassen. Zwar sind beide Akteure grundsätzlich in der Lage, auch zentrale Entscheidungen zu treffen, aufgrund der für eine zentrale Steuerung ungünstigeren innerverbandlichen Ressourcenverteilung ist diese Fähigkeit bei den Arbeitgeberverbänden jedoch geringer ausgeprägt.⁴ In organisatorischer Hinsicht verringert bei den Arbeitgeberverbänden die Konkurrenz zwischen den Regionalverbänden sowie zwischen den Regionalverbänden und dem Dachverband die Chancen zur Veränderung von Verbandsstrukturen. Diese internen Restriktionen der Arbeitgeberverbände, die sich bis hin zu Handlungsblockaden verstärken können, tragen dazu bei, dass Reformen eher von außen angestoßen werden. So wird die Handlungsfähigkeit der Arbeitgeberverbände nicht selten mittelbar durch staatliche und gewerkschaftliche Organisationshilfen gefördert.

Neben der Dezentralisierung und Flexibilisierung der Tarifpolitik ist die Entwicklung des deutschen Arbeitsmarktes seit den 1990er Jahren durch eine stärkere Polarisierung geprägt. Ausdruck dieser Entwicklung ist das gleichzeitige Anwachsen der höheren und der niedrigeren Einkommenssegmente, das die Arbeitgeberverbände instrumentell befördern und politisch ignorieren, so dass der Staat sich wieder stärker in die Lohnpolitik einmischt. Die Arbeitgeberverbände engagierten sich mit warnenden Positionen gegenüber staatlichen Lohninterventionen. Zugleich sind sie aber selbst nicht willens, eigene konstruktive Vorschläge zu unterbreiten, wie die Situation im Niedriglohnsektor verbessert werden könne. Nicht nur während des Gesetzgebungsprozesses (Mindestlohngesetz ab dem 1. Januar 2015 wirksam), sondern auch danach wurden sie nicht müde, ihre Kritik zu artikulieren und immer wieder neue Ausnahmesituationen zu artikulieren. Erfolgreich waren sie dagegen hinsichtlich einer gesetzlichen Regulierung des sich in einigen Bereichen herausbildenden Gewerkschaftspluralismus. Im Jahr 2016 verabschiedete der Bundestag ein Tarifeinheitsgesetz, das dem Gesetzgeber neue Möglichkeiten einräumt, Streikaktivitäten zu regulieren, da diese fortan von den innerbetrieblichen Mehrheits- und Zuständigkeitsverhältnissen abhängig sind. Diese beiden Gesetze unterstreichen, dass aufgrund geschwächter Akteurskonstellationen in der Wirtschaft, die Selbstorganisationsfähigkeit der zuständigen Wirtschafts- und sozialpolitischen Akteure beeinträchtigt ist und eine tendenzielle Aufwertung des Staates gegenwärtig die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen prägt.

4 Zwischen den beiden Tarifparteien besteht allerdings ein System kommunizierender Röhren, das u. a. dafür sorgt, dass die meist dezentral ausgerichteten Arbeitgeberverbände von der Zentralisierung der Gewerkschaften mittelbar profitieren.

4 Resümee

Arbeitgeberverbände sind ein wesentlicher Schlüssel für das Verständnis des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen. Während sich Arbeitgeberverbände in ihrer Entstehungszeit als antigewerkschaftliche Akteure verstanden, entwickelten sie sich nach dem Zweiten Weltkrieg zu sozialpartnerschaftlichen Akteuren, die darauf hinwirkten, die Ansprüche des Staates und der Gewerkschaften zu minimieren oder doch zu relativieren. Obwohl viele gewerkschaftliche und staatliche Forderungen durchaus im Interesse einzelner Unternehmen liegen und oft auf lange Sicht auch generell im Interesse der Unternehmen bleiben, mussten den Arbeitgeberverbänden nahezu alle sozialen Fortschritte abgerungen werden. Entscheidend ist aber weniger diese reaktiv abwehrende Verhandlungspolitik als vielmehr der durch diese Verhandlungen legitimierte strukturelle Rahmen. Dass diese aufs Ganze betrachtet konstruktive strukturelle Entwicklung kollektiven Handelns nicht irreversibel ist, kann gegenwärtig an unterschiedlichen Phänomenen studiert werden.

Wesentliche Etappen auf dem Weg zu einem starken Akteur, der für Gewerkschaften und Staat einen verlässlichen Partner darstellt, waren nach einer gewissen Rollenunsicherheit in den 1950er Jahren die regelmäßigen Tarifabschlüsse, die Mitarbeit in der Selbstverwaltung der Sozialversicherungen, die Akzeptanz des Mitbestimmungsmodells und eine mit Augenmaß praktizierte Nutzung des Instrumentes der Aussperrung. 1963 konnten die Arbeitgeber der Metallindustrie mit einer großen Flächenaussperrung nicht nur ihre Handlungsfähigkeit demonstrieren, sondern auch unter Beweis stellen, dass Konflikte zwischen Arbeit und Kapital nicht den sozialen Frieden gefährden müssen, sondern vielmehr Instrumente sind, die den sozialen Frieden fördern. Während sich in den 1970er Jahren zunächst eine Mitgliederstagnation auf hohem Niveau einstellte, begann der Organisationsgrad Ende der 1970er Jahre sukzessive zu sinken.

Hinter dem Wandel der Arbeitgeberverbände stehen säkulare Veränderungen, die eher den Rahmen bilden und weniger den konkreten Zeitpunkt der strukturellen Verschiebungen erklären können. Dazu zählen neben der Globalisierung und den damit einhergehenden Strukturveränderungen in und zwischen den Unternehmen eine starke Orientierung an der neoliberalen Ideologie, die auch auf einen Generationenwandel zurückgeht. Mit dem Ende des Kalten Krieges verschwand auch der Antikommunismus, der bislang ein bedeutendes normatives Element der unternehmerischen Integrationsbasis darstellte. Seit den 1990er Jahren sind die Konflikte zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden und auch die Interessenauseinandersetzungen innerhalb des Arbeitgeberlagers mehr als nur Verteilungskonflikte. Meist geht es auch um die Grundsatzfrage, wie die industriellen Beziehungen weiterentwickelt werden und welche Rolle die überbetrieblichen Verbände überhaupt noch spielen sollen. Während die Bedeutung des Flächentarifvertrags als einer für alle Beteiligten verbindlichen Regelung schon seit Längerem in Frage gestellt wird, diskutiert man zu Beginn des 21. Jahrhunderts zum einen darüber, ob nicht generell

das Ende der überbetrieblichen Tarifpolitik gekommen sei. Zum anderen stellt sich für die Arbeitgeberverbände das Problem ihrer organisationspolitischen Perspektive. Sind die Verbände in der Lage, sich so zu verändern, dass sie auch weiterhin unterschiedliche Interessenlagen integrieren und so ihrer Aufgabe der Interessensaggregation und -artikulation nachkommen können? Angesichts der Entwicklung der letzten Jahre stehen die Organisations- und die Konfliktfähigkeit der Arbeitgeberverbände zur Disposition und damit jene Handlungskonstellation, die bis in die 1980er Jahre unbestritten ein Aktivposten innerhalb der politischen Ökonomie, aber auch des politischen Systems der Bundesrepublik war. Seit den 1990er Jahren verfolgen die Arbeitgeberverbände eine Doppelstrategie: Einerseits versuchen sie den Flächentarifvertrag grundlegend zu verändern, um eine Dezentralisierung, Differenzierung und Flexibilisierung der tariflichen Regelungsmuster zu erreichen. Andererseits setzen sie auf eine Flexibilisierung der Verbandsmitgliedschaft. Mit der Einrichtung von sogenannten Mitgliedschaften ohne Tarifbindung (OT) gelingt es den Arbeitgeberverbänden einerseits, sich organisatorisch zu konsolidieren, andererseits führt dies zu einer partiellen programmatischen Kapitulation. Denn das selbst gesteckte Ziel, über diese Form der Einbindung wieder eine Stärkung der Tarifautonomie zu bewirken, ist gescheitert. Mittlerweile greifen selbst Verbände, wie der BAVC, die zunächst zu den schärfsten Kritikern der OT-Mitgliedschaften zählten, zu diesem Instrument. Den Firmen wird eine gewissermaßen menüartige Auswahl zwischen verschiedenen Formen der Verbandsmitgliedschaft und ihren Leistungsangeboten ermöglicht. Mit den OT-Strukturen werden die traditionell vorhandenen Spannungen zwischen großen und kleinen Betrieben vertieft, womit auch das „historische Bündnis“ zwischen Betrieben unterschiedlicher Größe in den Arbeitgeberverbänden zur Disposition steht.

Zwar sind die westdeutschen Arbeitgeberverbände nach wie vor handlungsfähige Einheiten, gleichwohl ist ihre Position gegenüber den Unternehmen in den letzten Jahren deutlich geschwächt worden. Was dies für die Digitalisierung der Unternehmen und die davon ausgehenden strukturellen Veränderungen von Arbeit bedeutet, ist einstweilen offen. Rückblickend entwickelten sich die Arbeitgeberverbände von situativen Anti-Streik-Koalitionen, beziehungsweise Gegenverbänden, hin zu sozialpartnerschaftlichen Konfliktorganisationen, die gegenwärtig dabei sind, sich wieder neu zu positionieren. Ihr Kampfcharakter hat deutlich abgenommen, ihre Beratungs-, Kommunikations- und Koordinationsfunktion dagegen deutlich zugenommen. Dabei verschieben sich im Kontext einer Umgruppierung des deutschen Modells auch die Akzente, während sich die Bandbreite der Funktionen von Arbeitgeberverbänden in Übergangs- und Randbereichen vergrößert. Offen ist, ob sich durch neue Herausforderungen aufgrund der Digitalisierung, des Fachkräftemangels, demografischer Probleme oder gar einer weiteren Fragmentierung des deutschen Gewerkschaftsmodells neue Interessenlagen im Arbeitgeberlager ergeben können, die das kollektive Handeln von Arbeitgeberverbänden für die Unternehmen in einem veränderten Licht erscheinen lassen. Jedenfalls ist die weitere Entwicklung der deutschen Arbeit-

geberverbände maßgeblich von den Interessen der Unternehmen abhängig. Bedeutsam können aber auch die Anreize werden, die Staat und Gewerkschaften entwickeln, um Unternehmen zu kollektivem Handeln zu motivieren.

Literatur

Grundlegende Literatur

- Behrens, Martin. 2011. *Das Paradox der Arbeitgeberverbände: Von der Schwierigkeit, durchsetzungsstarke Unternehmensinteressen kollektiv zu vertreten*. Berlin: edition sigma.
- Knips, Achim. 1996. *Deutsche Arbeitgeberverbände der Eisen- und Metallindustrie: 1888–1914*. Stuttgart: Steiner.
- Prigge, Wolfgang. 1987. *Metallindustrielle Arbeitgeberverbände in Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland: Eine systemtheoretische Studie*. Opladen: Leske + Budrich.
- Schroeder, Wolfgang, und Burkhard Ruppert. 1996. *Austritte aus Arbeitgeberverbänden: Gefahr für das deutsche Modell?* Marburg: Schüren Verlag.
- Weitbrecht, Hansjörg. 1969. *Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie: Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie*. Berlin: Duncker & Humblot.

Weiterführende Literatur

- Dunlop, John T. 1958. *Industrial Relations System*. New York: Henry Holt.
- Esser, Josef. 2014. Funktionen und Funktionswandel der Gewerkschaften in Deutschland. In: *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*, hrsg. Wolfgang Schroeder, 85–105. Wiesbaden: Springer VS.
- Erdmann, Gerhard. 1966. *Die deutschen Arbeitgeberverbände im sozialgeschichtlichen Wandel der Zeit*. Neuwied/Berlin: Luchterhand.
- Focus. 1995. Interview: „Dann lösen wir uns eben auf“. Focus vom 24. Juli 1995. http://www.focus.de/finanzen/news/interview-dann-loesen-wir-uns-eben-auf_aid_154473.html. Zugriffen: 15. Juni 2016.
- Göhner, Reinhard. 1999. *50 Jahre BDA: 50 Jahre Politik für die Wirtschaft*. Korbach: Wilhelm Bing.
- Haipeter, Thomas, und Gabi Schilling. 2006. *Arbeitgeberverbände in der Metall- und Elektroindustrie: Tarifbindung, Organisationsentwicklung und Strategiebildung*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Handelsblatt. 2006a. BDI künftig mit Doppelspitze. Handelsblatt vom 18. November 2006. <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/keine-fusion-mit-bda-bdi-kuenftig-mit-doppelspitze/2734798.html>. Zugriffen: 7. Juli 2016.

- Handelsblatt. 2006b. BDI und BDA rücken zusammen. Handelsblatt vom 2. November 2006. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/verbaende-bdi-und-bda-ruecken-zusammen/2727370.html>. Zugegriffen: 7. Juli 2016.
- Hartwich, Hans-Hermann. 1967. Arbeitsmarkt, Verbände und Staat 1918–1933: Die öffentliche *Bindung unternehmerischer Funktionen in der Weimarer Republik*. Berlin: De Gruyter.
- Hoffmann, Günter. 1997. Die Entstehung von Arbeitgeberverbänden im neuen Bundesgebiet am Beispiel des VME Berlin-Brandenburg. In: *Aufbau der Verbände und Arbeitsgerichte*, hrsg. Walter Hantsche, Stefan Otte, Günter Hoffmann, Thomas Liebischer und Olaf Steffen, 93–139. Opladen: Leske + Budrich.
- Hundt, Dieter. 2000. *Handeln beim Verhandeln – welche Reformen braucht die Tarifautonomie*. Forum: Vortragsreihe des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln. Stuttgart, 4. April 2000.
- Kerr, Clark, John T. Dunlop, Frederick H. Harbison und Charles A. Myers. 1960. *Industrialism and Industrial Man: The Problems of Labor and Management in Economic Growth*. Cambridge: Harvard University Press.
- Leckebusch, Roswitha. 1966. *Entstehung und Wandlungen der Zielsetzungen, der Struktur und der Wirkungen von Arbeitgeberverbänden*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Mallmann, Luitwin. 1990. *100 Jahre Gesamtmetall: Perspektiven aus Tradition: 1890–1990*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Moser, Eva. 1990. *Bayerns Arbeitgeberverbände im Wiederaufbau: Der Verein der Bayerischen Metallindustrie 1947–1962*. Stuttgart: Steiner.
- Noé, Claus. 1970. *Gebändigter Klassenkampf: Tarifautonomie in der Bundesrepublik Deutschland: Der Konflikt zwischen Gesamtmetall und IG Metall vom Frühjahr 1963*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Schroeder, Wolfgang. 2000. *Das Modell Deutschland auf dem Prüfstand: Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Silvia, Stephen J. 1997. German Unification and Emerging Divisions within German Employers' Associations: Cause or Catalyst? *Comparative Politics* 29 (2): 187–208.
- Speth, Rudolf. 2004. *Die politischen Strategien der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft*. Arbeitspapier 96. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Streeck, Wolfgang. 1972. Das Dilemma der Organisation: Tarifverbände zwischen Interessenvertretung und Stabilitätspolitik. In: *Verteilungskampf und Stabilitätspolitik: Bedingungen der Tarifauseinandersetzung*, hrsg. Werner Meissner und Lutz Unterseher, 130–167. Stuttgart et al.: Kohlhammer.
- Völkl, Martin. 2002. *Der Mittelstand und die Tarifautonomie: Arbeitgeberverbände zwischen Sozialpartnerschaft und Dienstleistung*. München/Mering: Hampp.
- Weber, Hajo. 1987. *Unternehmervverbände zwischen Markt, Staat und Gewerkschaften: Zur intermediären Organisation von Wirtschaftsinteressen*. Frankfurt a. M./New York: Campus.

Zapka, Klaus. 1983. *Politisch-ökonomische Entwicklungs- und Durchsetzungsbedingungen des Tarifvertragssystems: Historisch-systematische Untersuchung zur Verrechtlichung industrieller Arbeitskonflikte*. Frankfurt a. M. et al.: Peter Lang.

Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in
Deutschland

Schroeder, W.; Weißels, B. (Hrsg.)

2017, X, 725 S. 18 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-08175-1