

---

# Aufbruch in eine neue Zeit der Gestaltung: Warum die Sozialpartnerschaft einen zentralen Beitrag zum gerechten Wandel leisten kann

YASMIN FAHIMI

---

Yasmin Fahimi, Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes, E-Mail: [yasmin.fahimi@dgb.de](mailto:yasmin.fahimi@dgb.de)

---

**Zusammenfassung:** Aus Gewerkschaftsperspektive beschäftigt sich dieser Beitrag mit den umkämpften Machtverhältnissen des deutschen Modells der Sozial- bzw. Konfliktpartnerschaft. In welchen Dynamiken sich die Arbeitsmarktparteien im Laufe der Zeit begegneten und was daraus für das Handeln im Heute mitgenommen werden kann, wird in der Auseinandersetzung mit Entstehung, Erfolgen, Erosionen und der Relevanz des Sozialpartnerschaftsmodells dargestellt. Mitbestimmung, Tarifbindung und Umverteilung sind die Grundlage für Teilhabe und mehr Selbstbestimmung, Wohlstand und Fortschritt für Beschäftigte. Bedingung hierfür ist gewerkschaftliche Handlungsmacht und Arbeitgeber mit sozialpartnerschaftlichem Gestaltungsanspruch als ihr Gegenüber, weshalb die notwendigen Veränderungen der Rahmenbedingungen vorgebracht werden, die Gewerkschaften und Arbeitgeber brauchen, damit sie einander in einer neuen Zeit der Gestaltung erfolgreich gegenüberstehen. Dringender könnte es angesichts gegenwärtiger Erosionen durch Multikrise und Transformation nicht sein, dass Gewerkschaften die Arbeitswelt auf Augenhöhe mit den Arbeitgebern im Sinne der Beschäftigten und im Sinne einer gerechten und nachhaltigen Wirtschaftsstruktur gestalten.

**Summary:** From a trade union perspective, this article addresses the contested power dynamics of the German model of social partnership, also referred to as conflict partnership. One focus is the dynamics between the labor market parties over time. The insights gained disclose the importance of co-determination, collective bargaining agreements and wealth redistribution, as they are essential for more self-determination, prosperity and progress for workers. This is why there is a need for strong trade union agency as well as employers committed to social partnership. This leads to the second focus of the article. It introduces several key findings for change in the German

→ JEL classification: J50, J51, J52

→ Keywords: Sozialpartnerschaft, Konfliktpartnerschaft, Mitbestimmung, Tarifbindung, Umverteilung, Multikrise, Transformation, nachhaltige Wirtschaftsstruktur, Social partnership, conflict partnership, collective bargaining, unions, trade unions, labor unions, corporatism, labor relations

---

(legal) framework that will lead to a new era of powerful agency for social partnership. This will benefit both employees as well as a just and sustainable economy.

## Einleitung

„Willkommen im Land der Mitbestimmung“, twitterte die designierte IG Metall-Vorsitzende, Christiane Benner, zum Plan von Elon Musk, die Produktionsstätte von Tesla in Brandenburg zur demokratiefreien Zone erklären zu wollen. Der Unternehmer bekommt aktuell die Kampfbereitschaft zu spüren, die zu Demokratie und Mitbestimmung am Arbeitsplatz und in der Wirtschaft beigetragen hat und in Deutschland in das Modell der Sozial- oder Konfliktpartnerschaft (vgl. Müller-Jentsch 2013) aus Arbeitgebern und Beschäftigten eingebettet wurde. Um die umkämpften Machtverhältnisse dieser Einbettung soll es in diesem Beitrag gehen, wenn Rahmenbedingungen und aktuelle Anforderungen an das sozialpartnerschaftliche Modell diskutiert werden. Es wird deutlich, dass die Sozialpartnerschaft kein statisches, nationales Setting, sondern eine bewegliche, institutionelle Ordnung ist (vgl. Streeck/Thelen 2005).

Vor diesem Hintergrund werde ich im Folgenden darlegen, warum es von zentraler Bedeutung ist, dass Beschäftigte nicht Zaungäste wirtschaftlichen Wohlstands werden, sondern Mitbestimmung, Tarifbindung und Umverteilung ihnen gerechte Teilhabe, mehr Selbstbestimmung, gesellschaftlichen Wohlstand und Fortschritt gewähren. Ohne eine solidarisch organisierte, gewerkschaftliche Handlungsmacht waren und sind diese Ziele nicht zu erreichen. Gleichwohl sind Gewerkschaften dabei auf Arbeitgeber als Gegenüber angewiesen, die ihnen mit sozialpartnerschaftlichem Gestaltungsanspruch und klarem, selbstbewusstem Bekenntnis zum deutschen System der sozialen Marktwirtschaft und gelebter Tarifautonomie begegnen. In diesem Beitrag werde ich darlegen, warum in dieser historischen Phase der Transformation handlungsfähige Sozialpartner, Tarifbindung sowie Mitbestimmung in Betrieben und Unternehmen von höchster Relevanz sind und wir deshalb einen Aufbruch in eine neue Zeit der Gestaltung brauchen. Das Potential für eine Transformation als demokratischer und emanzipatorischer Prozess kann sich dabei eben nur mit einer Fortschrittspolitik entfalten, die sich für zukunftsgerichtete öffentliche Investitionen entscheidet und sichere Rahmenbedingungen für sozialpartnerschaftliches Handeln abseits des Krisenmodus herstellt.

## Grundstein der Sozialpartnerschaft und Zerschlagung im Nationalsozialismus

Werfen wir einen Blick auf die Ursprünge des deutschen Sozialpartnerschaftsmodells, blicken wir auf Geschichte „von unten“: die Errungenschaften der Arbeiter\*innenbewegung. In den harten Interessensgegensätzen von Kapital und Arbeit entfaltete sie ihre Macht als organisierte Bewegung an Werkbänken und in Fabriken und verlangte eine Neuordnung der Machtverhältnisse in Betrieb, Unternehmen, Gesellschaft (vgl. Däubler/Kittner 2023, 117). Das ist wichtig, denn die politische Regulierung der Interessensgegensätze von Kapital und Arbeit bildet bis heute den wesentlichen Kern von Gewerkschaftsarbeit. Ein zentraler Meilenstein für das deutsche Sozialpartnerschaftsmodell wurde nach der Novemberrevolution 1918 mit dem „Stinnes-Legien-Abkommen“ gelegt. In diesem vereinbarten Carl Legien als Vertreter der Gewerkschaften und Hugo Stinnes als Vertreter der Großindustrie ihre jeweiligen Interessen und das daraus resultierende Spannungsverhältnis partnerschaftlich zu bearbeiten. Dieser historische Wendepunkt verlangte von beiden Parteien einen Preis. Die Großindustrie erkannte an, dass Löhne und Arbeitsverhältnisse von nun an als

kollektive und überbetriebliche Regelungen – Tarifverträge – zwischen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden ausgehandelt wurden und erhielten dafür Planungs- und Friedenssicherheit. Der Preis, den die Gewerkschaftsbewegung zahlen musste, war „Sozialpolitik gegen Verzicht auf Sozialisierung“ (Kolb 1984), also der Verzicht auf die Überführung von Produktiveigentum in staatliche oder gesellschaftliche Strukturen. Der Kompromiss war auch deshalb innerhalb der Arbeiter\*innenbewegung heftig umstritten. Gleichwohl war das Abkommen ein wichtiger Meilenstein für die Zähmung des Kapitalismus und für mehr Demokratie. Doch scheiterte das Experiment vorerst, als nur eine Dekade später die Weltwirtschaftskrise mit voller Wucht zuschlug. Die Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften waren in sich politisch gespalten und nicht handlungsfähig. Die Gewerkschaften wurden 1933 zerschlagen, die Arbeitgeberverbände aufgelöst und der Nationalsozialismus vereinnahmte beide für die Durchsetzung seiner völkischen und antisemitischen Ideologie (vgl. Krüger: 2018).

## **Gesetzliche Verankerung der Sozialpartnerschaft in den Nachkriegsjahren und Neuordnung der Machtverhältnisse**

In der Zeit nach Ende des Naziterrors wurden in der Bundesrepublik Deutschland die Weichen für das System der sozialen Marktwirtschaft gestellt und die Idee der Sozialpartnerschaft wieder belebt. Gewerkschaften erhielten mit der Tarifautonomie das Recht, eigene Standards für die Arbeitswelt zu erwirken und Betriebsräte wurden in die Institutionen der Betriebsverfassung eingebettet. Außerdem übte die Streikmacht in der Kohle- und Stahlbranche so viel Druck auf das Parlament aus, dass in diesen Branchen die Montanmitbestimmung gesetzlich verankert wurde. Die Dachverbände „Deutscher Gewerkschaftsbund“ (DGB) und „Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände“ (BDA) wurden gegründet und durch das Grundrecht auf Koalitionsfreiheit im Grundgesetz mit besonderer Handlungsmacht ausgestattet. Die Tarifautonomie wurde ein gesichertes Rechtsgut, das den Arbeitsmarkt ordnet und strukturiert (vgl. Müller-Jentsch 2021, 690) und um das Gewerkschaften weder bitten noch betteln müssen. Ihre konkrete Ausgestaltung ist jedoch mit dem Gesetzestext kein „fertiges Ding“, sondern ist abhängig von Machtverhältnissen und Kompromissleistungen zwischen den Arbeitsmarktparteien.

Ziel der Sozialpartnerschaft ist ein Interaktionsmodus, in dem Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände die Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen bestimmen. Das Besondere darin ist, dass die Aushandlung fortwährender Interessens- und Zielkonflikte friedlich und weitgehend frei vom Gesetzgeber und staatlichen Einflüssen stattfindet (vgl. Müller-Jentsch 2018). Die friedensstiftende Funktion stabilisiert die Demokratie und entlastet den Gesetzgeber, wenn die Tarifautonomie die Verteilung von Wohlstandsgewinnen sicherstellt und erwirtschafteter Mehrwert als sozialer Fortschritt bei den Menschen ankommt.

## **Sozialpartnerschaft sichert mehr Selbstbestimmung und Teilhabe**

In der Bundesrepublik und weiteren korporatistischen Wohlfahrtsstaaten gelang es den Sozialpartnern, die Arbeits- und Wirtschaftsbeziehungen maßgeblich zu gestalten. Eine hohe Tarifbindung durch branchenweit wirksame Flächentarifverträge und gut organisierte, kollektive Akteure bildeten das Rückgrat der Arbeitsbeziehungen der Nachkriegszeit, die geprägt waren von Wirtschaftswachstum und Massenkonsum. In Tarifverhandlungen und einer großen Anzahl von Streikaktionen, verbesserten gewerkschaftlich Organisierte ihre Arbeitsbedingungen deutlich und

sorgten damit auch für mehr Selbstbestimmung und wirtschaftliche Teilhabe. Dieser Generation wurde ein Wohlstands- und Aufstiegsversprechen zuteil, das sich eben nicht nur aus der konjunkturellen Lage ableiten ließ, sondern aus der Verteilung des daraus gewonnenen Wohlstands durch starke Sozialpartner. Dazu zählten Errungenschaften wie kürzere Wochenarbeitszeiten, Entgeltsteigerungen, die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall oder das Urlaubsgeld (vgl. Bispinck/Schulten 2019). Heute finden wir zahlreiche Tarifverträge, die außerdem Altersvorsorge, Gesundheitsprävention, Weiterbildungsansprüche oder Pflege- und Berufsunfähigkeitsversicherungen umfassen – oft auch als Antwort und Kompensation sozialstaatlicher Deregulierung. Den Unternehmen sichert hohe Tarifbindung bis heute verlässliche Wettbewerbsbedingungen, sozialen Frieden, Fachkräfte durch hohe Ausbildungsquoten und sie verhindert Dumping-Konkurrenz (vgl. Fücks 2019, 57).

## **Erosion der Sozialpartnerschaft durch Missmanagement der Wiedervereinigung während der neoliberalen Jahrhundertwende**

Eine Reihe fundamentaler Veränderungen beendete die „Blütezeit“ der Sozialpartnerschaft. In der Globalisierung setzte sich eine zunehmend an „Shareholder Value“ orientierte Unternehmenssteuerung durch, in der die hohe Kapitalmobilität den Sozialpartnern ihren Einfluss auf viele Entscheidungen entzog. Stattdessen schaffte das neoliberale Märchen über „Trickle-Down-Effekte“ das Klima für Deregulierung, Outsourcing und Profitschub auf Kosten von Mensch und Natur, während die Arbeitslosigkeit rasant stieg. Mit Aussagen politischer Persönlichkeiten wie der des FDP-Vorsitzenden Guido Westerwelle, der Gewerkschaftsfunktionär\*innen als „wahre Plage in Deutschland“ (Handelsblatt 2005) bezeichnete, wurde versucht, die starke Rolle der Gewerkschaften zu diskreditieren. Für diese Erosion der Sozialpartnerschaft will ich ganz besonders zwei Gründe hervorheben:

*Erstens, die fundamentalen politischen Fehlentscheidungen bei der deutsch-deutschen Wiedervereinigung.* So waren Mitbestimmung und Tarifbindung für den Erhalt staatlicher Förderung zum Auf- und Umbau ostdeutscher Betriebe keine Bedingung. Ganz im Gegenteil wurde Ostdeutschland zum Experimentierfeld neoliberaler Träume. Die „Treuhand“ wurde, wie es der damalige IG Metall-Chef Franz Steinkühler formulierte, der „Schlachthof“ der ostdeutschen Industrie und verwandelte ganze Regionen in Niedriglohngebiete (vgl. Böick/Lorke 2022, 33 f.). Ausländische, vor allem US-amerikanische Investoren, wurden auch von offiziellen Stellen gezielt mit den „gewerkschaftsfreien Zonen“ in den neuen Bundesländern angelockt. Aufgrund der geringen Verbreitung von Tarifverträgen und den Unterschieden in der Wirtschaftskraft beträgt der Lohnabstand zwischen Ost und West noch heute rund 14 Prozent (vgl. Pusch/Seils 2022). Die geringere Kaufkraft und niedrigere Beitragszahlung in die Töpfe der Sozialversicherungen sowie die geschaffene Transferabhängigkeit von Leistungen wie dem Bürgergeld sind Beispiele dafür, wie die damaligen Fehlentwicklungen nicht nur auf die ostdeutschen Bundesländer, sondern auf den Sozialstaat der gesamten Bundesrepublik im Heute nachwirken. Insofern sind wir weiterhin weit entfernt davon, dass das Versprechen gleichwertiger Lebensverhältnisse, zu denen auch Mitbestimmung und Tarifbindung gehören, eingelöst wird.

*Zweitens, die Absage zahlreicher Arbeitgeber an die Sozialpartnerschaft.* Arbeitgeberverbände verfolgten seit den 1990er-Jahren eine Doppelstrategie. Der erste Bestandteil dieser Strategie baute auf die zunehmende Ideologisierung einiger Arbeitgeber, die den Wert von Gewerkschaften und Mitbestimmung nicht mehr anerkannten. In der rasanten Globalisierung dieser Jahre wurden

langfristige Standortinteressen zurückgedrängt. Der mittel- und langfristige Erhalt eines starken Unternehmens stand nicht mehr notwendigerweise im Mittelpunkt – die Karrieren einer neuen, jungen Generation von Managern wurden eher an kurzfristigen Erfolgseffekten gemessen. Außerdem sagte eine radikale Gruppe von kleinen und mittleren Unternehmensverbänden dem Flächentarifvertrag erfolgreich den Kampf an. Die Dezentralisierung der Tarifpolitik führte weg vom Flächen- hin zum Haustarifvertrag oder dem Abschied aus der Tarifbindung. Das Ergebnis war ein kräftiger Rückgang der Tarifbindung. Wichtiges Instrument dafür war die Entwicklung der „OT-Mitgliedschaft“ – die Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden „ohne Tarifbindung“. Die Unternehmen konnten dadurch aus der Tarifbindung fliehen, ohne ihre Mitgliedschaft im Verband aufzugeben (Müller-Jentsch 2018, 37). Das schadete auch den Arbeitgeberverbänden, denn in Konsequenz wurden ihre Sinnhaftigkeit und Existenzberechtigung als kollektiver Akteur geschwächt (vgl. Bispinck/Schulten 2009, 201 f.).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Tarifbindung seit der neoliberalen Jahrhundertwende sank und in dieser politischen und wirtschaftlichen Entwicklung auch die sozialpartnerschaftliche Gestaltungskraft erodierte. Wurden in den 1990ern noch vier von fünf Beschäftigten nach Tarif bezahlt und knapp 70 Prozent im Jahr 2000, ist es heute nur noch in etwa jeder Zweite (vgl. Fücks 2019).

## Sozialpartner als Manager der Multikrise

Trotz der genannten Erosionstendenzen gelang es Sozialpartnern und Staat, in der weltweiten Finanzkrise 2007/2008 zu einem zeitweiligen „Krisen-Korporatismus“ zusammenzufinden (Urban 2013, 198 ff.). An diese Erfahrung knüpften sie bei der Coronapandemie an. Die enge tripartistische Zusammenarbeit ermöglichte effektive Lösungen und schaffte Unterstützung für die ergriffenen Maßnahmen am Arbeitsplatz und für das Zusammenleben in der Gesellschaft (vgl. Hopp et al. 2022). Blicken wir auf die Rolle der Sozialpartner, stellte sich rasch ein Modus als selbstbewusste Krisenmanager ein, in dem „gemeinsame Verantwortung über Differenzen“ (DGB/BDA 2020) gesetzt wurde. So wurden beispielsweise die Ausweitung des gesetzlichen Kurzarbeitergeldes und zusätzliche Kinderkrankentage durchgesetzt. Am Arbeitsplatz gelang es vielen Betriebs- und Personalräten unter enormer Belastung, Arbeitsschutz, Digitalisierungsschub oder mobile Arbeit im Sinne der Beschäftigten voranzubringen. Gerade Betriebsräte übernahmen in den wachsenden Spannungen um die coronabedingten Einschränkungen in Arbeit und Privatleben eine bedeutende Rolle als Vermittler und Versöhner (vgl. Behrens/Brehmer 2022), während trotz Corona stabile Tarifverträge zwischen den Sozialpartnern abgeschlossen wurden.

Das war umso wichtiger, weil sich in der Coronapandemie zwei weitere Dynamiken verdichteten. Einerseits befand sich die Welt bereits in einer tiefgreifenden Transformation vor dem Hintergrund multipler Krisenerscheinungen wie dem Klimawandel, dem Verlust der biologischen Vielfalt, global zunehmenden Fluchtursachen, steigender sozialer Ungleichheit und dem Erstarken rechtsautoritärer Kräfte. Andererseits offenbarten sich in der Pandemie zahlreiche hausgemachte Probleme, die keinem Virus, sondern einzig und allein den kurzsichtigen Managemententscheidungen anzulasten sind, die vorrangig in Unternehmen ohne Mitbestimmung getroffen wurden. Singuläre Zulieferabhängigkeiten aus reinen Kostenerwägungen und Produktionsauslagerung brachten Risiken mit sich, die zur Schockanfälligkeit von Volkswirtschaften beitrugen (vgl. Dullien 2021). In der Pandemie verdeutlichte sich einmal mehr, was zahlreiche empirische Studien schon lange belegten: Die Mitbestimmungsfucht ist ein Destabilisierungs- und Risiko-

faktor. In mitbestimmten Unternehmen werden deutlich resilientere und nachhaltigere Unternehmensentscheidungen getroffen (vgl. Vitols/Scholz 2021; Jirjhan 2010). Auf diesen Punkt werde ich noch zurückkommen.

Als Russland im Februar 2022 seinen rechtswidrigen Angriffskrieg gegen die Ukraine begann, destabilisierte das auch die Weltwirtschaft und führte abermals zu unterbrochenen Lieferketten. Gemeinsam mit steigenden Energie- und Lebensmittelpreisen sowie preistreibenden Übergewinnen, führte das zu einer Preisexplosion, von der arme Haushalte eklatant schwerer betroffen waren als reiche, weil sie Alltagsgüter kaum ersetzen konnten (vgl. Dullien/Tober 2023). Die Armutsquote stieg mit fast 17 Prozent auf einen traurigen Höchststand (vgl. Paritätischer Gesamtverband 2022). Umso wichtiger war es, dass die Sozialpartner durchsetzten, dass die Bundesregierung in dieser Situation das ganze Gewicht des Sozialstaates zum Einsatz bringen musste. Dieser Druck, beispielsweise im Rahmen der Konzertierte Aktion, führte nicht zuletzt zu Maßnahmen wie der Einführung einer Gas- und Strompreisbremse oder der gewerkschaftsseitig eingeforderten Verbesserungen bei bereits geschnürten Entlastungspaketen, beispielsweise die Sonderzahlungen an Rentner\*innen, Studierende und Fachschüler\*innen, die ursprünglich leer ausgingen. Darüber hinaus endeten viele Tarifrunden nach harten Verhandlungen und Streiks mit Rekordabschlüssen mit tabellenwirksamen Entgelterhöhungen bis zu 15 Prozent und Inflationsprämien.

Trotz dieser Erfolge wissen wir heute, dass die Wucht der Krise zu stark war und Haushalte trotz Entlastungspaketen und historischer Lohnerhöhungen zwei bis drei Prozent ihrer Kaufkraft verloren. Es waren dennoch diese beiden Faktoren – Tarifrunden und der handlungsfähige Sozialstaat – die Bürgerinnen und Bürger in einer Kombination aus höheren Löhnen, Preisbremsen, verbesserten Sozialleistungen, Steuervorteilen und Direktzahlungen entlasteten und damit weitaus größere Verluste verhinderten (vgl. Dullien/Tober 2023).

## Aufbruch in eine neue Zeit der Gestaltung

Diese Beispiele verdeutlichen, wie die Sozialpartnerschaft erfolgreich beitrug, Krisen zu bewerkstelligen. Immer wieder zum Auslaufmodell erklärt, stehen sich die Sozialpartner aktuell trotz und wegen aller tiefgreifenden Veränderungen der letzten Jahrzehnte mit einer deutlichen Gewissheit gegenüber: Wir werden gebraucht. Das gilt insbesondere für die zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern verhandelten Tarifverträge. Sie spielen eine entscheidende Rolle für Stabilität, mehr Sicherheit in Krisen und sind darüber hinaus ein wirksames Mittel, neue Herausforderungen zu bewältigen (vgl. International Labor Organisation 2022), die im Kapitalismus entstehen.

Durch die tiefgreifenden Veränderungen in der Transformation stellen wir fest, dass der Arbeitsmarkt immer mehr ausdifferenziert. Die Arbeitsverhältnisse werden immer vielfältiger und das verändert auch die Arbeitsbeziehungen. Der Politikwissenschaftler Wolfgang Schroeder (2016) beschreibt, dass dieser Strukturwandel von Arbeit und Wirtschaft grob zu „drei Welten der Arbeitsbeziehungen“ (ebd.) geführt hat. Es entstehen neue Verteilungskonflikte, während der Handlungsdruck in der Gesellschaft, am Arbeitsplatz und für den Planeten groß ist – und bleiben wird. Aufgabe der Sozialpartner ist deshalb, durch das Abschließen von Tarifverträgen sicherzustellen, dass die Erwerbsgesellschaft in diesen Veränderungsprozessen nicht weiter gespalten wird, Profitstreben begrenzt wird und Teilhabe der Beschäftigten am Wohlstand auch ankommt. Das gelingt durch Tarifverträge und hohe Tarifbindung. Die Tarifbindung ist und bleibt die

Grundlage für den sozialen Frieden, sie setzt Normen für die Arbeitswelt und regelt ganz konkret und in der Tiefe, was in der jeweiligen Arbeitswelt und Branche Regelungsbedarf hat. Anstelle politischer Detaileingriffe, die an den Realitäten am Arbeitsplatz vorbeigehen, finden Tarifverträge konkrete und treffsichere Lösungen. Deshalb sind die Arrangements der Tarif- bzw. Sozialpartner kein Selbstzweck, sondern so zentral für das Zusammenleben. Um es umgekehrt auszudrücken: Ohne eine Kehrtwende in der Tarifbindung spalten wir die Erwerbsgesellschaft immer tiefer, Schutz geht verloren, Wohlstand wird immer mehr konzentriert statt verteilt. Das ist Sprengstoff für den sozialen Frieden. Damit kann sich niemand ernsthaft abfinden wollen. Es braucht einen Aufbruch in eine neue Zeit der Gestaltung, mit demokratischen und emanzipatorischen Handlungsansätzen und einer neuen Verabredungskultur. Die Grundlage dieses Aufbruchs ist im Wesentlichen, die eigene Handlungsmacht als Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände sicherzustellen, denn das ist die Bedingung, einander als handlungsfähige Sozialpartner gegenüberzutreten. Für die Politik bedeutet das, die Rahmenbedingungen für sozialpartnerschaftliches Handeln zu verbessern und zukunftsorientiert zu investieren.

## Handlungsmacht durch Mitgliederstärke

An dieser Stelle will ich mich auf die Gewerkschaften fokussieren, die wie Arbeitgeberverbände weder staatliche Institutionen noch Versicherungsleistung für den Bedarfsfall sind. Mitgliederstärke erfüllt für Gewerkschaften im Wesentlichen eine Doppelfunktion. Einerseits sichert sie finanzielle Unabhängigkeit und somit Konfliktfähigkeit – ob im individuellen Konfliktfall des Rechtsbeistands vor Gericht oder dem kollektiven Konfliktfall, dem gemeinsamen Streik. Hier springen keine Sponsoren mit vollen Geldkoffern ein, Machtbasis ist jeder individuell geleistete Mitgliedsbeitrag. Gleichzeitig ist die Mitgliederstärke die Grundlage für jegliche Form von Arbeitsniederlegung, kurz: Streikmacht, gegenüber der Kapitaleseite. Hinzu kommt, dass Mitgliederstärke auch zur Durchsetzung politischer Ziele gegenüber Parteien und Regierung von zentraler Bedeutung sind, denn Gewerkschaften haben das faktische Repräsentationsmonopol der Beschäftigten auf der politischen Ebene inne (Greef/Schroeder 2019, 294; Offe 2006, 33 ff.).

Gerade an den prekarierten Rändern des digitalen Kapitalismus machten sich Gewerkschaften zuletzt auf den Weg, bewährte Handlungsstrategien mit neuen Werkzeugen wie Organizing zu ergänzen, um mehr Handlungsmacht durch Mitgliederstärke zu erreichen. Das ist wichtig, weil gerade in prekärer Beschäftigung oft keinerlei Interessenausgleich stattfindet – weder durch Tarifverträge noch durch Mitbestimmung. Stattdessen finden sich ungesicherte, befristete Arbeitsverhältnisse, Niedriglöhne, Minijobs, missbräuchliche Werkverträge und vieles mehr, unter denen besonders junge Menschen, Frauen, Ältere und Menschen mit Migrationsgeschichte zu leiden haben. Mit dem Organizing wird das Ziel verfolgt, den Ärger der Beschäftigten in Hoffnung auf Veränderung und kollektive Aktion zu übersetzen. So entstehen offensive Erschließungsprojekte neuer Betriebe und Gruppen. Leuchttürme waren die Organisation von Rüdern in neuen Lieferdiensten durch die Gewerkschaft NGG oder das Durchsetzen von ersten Tarifverträgen für studentisch Beschäftigte durch ver.di und die GEW. Ein aktuelles Beispiel ist zudem die Durchsetzung eines Tarifvertrags beim *Windrad*-Weltmarktführer durch die IG Metall. Das ist strategisch besonders relevant, weil der Ausbau der erneuerbaren Energien ein zentraler Schlüssel im Kampf gegen die Klimakrise ist, in der Regel dort aber weder tarifgebunden noch mitbestimmt gearbeitet wird.



## Fortschrittspolitik durch öffentliche Investitionen in gute Arbeit und Klimaschutz

In einer neuen Zeit der Gestaltung muss auch der Staat sein Handeln an die Anforderungen der Transformationsprozesse anpassen. Deshalb sollte staatliches Handeln als zukunftsgerichtete Fortschrittspolitik ausgerichtet werden, die kluge Zukunftsinvestitionen mit Krisenmanagement verbindet. Die USA machen mit dem „Inflation Reduction Act“ vor, wie öffentliche Investitionen gute Arbeit und Klimaschutz verknüpfen und vorantreiben können. Unternehmen müssen sich auch in Europa verpflichten, neue Wertschöpfung und klimagerechte Produkte auf Grundlage tarifgebundener und mitbestimmter Arbeit zu entwickeln. Im Gegenzug sollen sie von den Milliardenbeträgen profitieren, die der Staat zur Unterstützung der Transformation bereitstellt, beispielsweise durch das milliarden schwere Sondervermögen aus dem Klima- und Transformationsfonds (vgl. Bundesregierung 2023). Das einfache Motto für die Ausschüttung dieser Gelder – und aller weiteren Wirtschaftshilfen und Fördergelder – muss sein: ohne Standort- und Tariftreue keine Standortvorteile. So werden die Wirtschaft umgebaut, die Zukunftsfähigkeit von guten Arbeitsplätzen gesichert, aber auch politische Ziele wie das Megaprojekt „Verkehrswende“ umgesetzt.

Transformation darf jedoch nicht einfach staatlich verwaltet, sondern sie muss demokratisch gestaltet werden. Mit passgenauen Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen sowie betrieblicher und unternehmerischer Mitbestimmung können die Sozialpartner Transformationsprozesse agil und demokratisch steuern. Sie dringen mit diesen Instrumenten bis an den individuellen Arbeitsplatz vor und sind damit viel näher an den konkret zu lösenden Herausforderungen als der Staat. Deshalb ist es so wichtig, dass der Staat seine Klimainvestitionen an Bedingungen knüpft, die gute, mitbestimmte und tarifgebundene Arbeit sicherstellen.

Ein zentrales Instrument ist hierfür die Tariftreue bei der öffentlichen Vergabe. Der Bund vergibt jedes Jahr ein Viertel des gesamten öffentlichen Auftragsvolumens, also einen dreistelligen Milliardenbetrag an Steuergeldern (vgl. BMWK 2023). Das Bundestariftreuegesetz, wie es die Ampelkoalition umsetzen will (vgl. Koalitionsvertrag 2021, 71) und wie es die Europäische Kommission im Rahmen der Richtlinie für angemessene Mindestlöhne explizit bei ihren Vergaberichtlinien aufnimmt (vgl. Rat der EU 2022), ist ein wichtiger Schritt, um die Vergabe von öffentlichen Geldern auf Bundesebene an Kriterien wie Tarifbindung zu binden. Derzeit wird meist das günstigste Angebot bevorzugt, ohne Berücksichtigung weiterer Faktoren. Ein wirksames Tariftreuegesetz wird deshalb steuerfinanzierte Ausbeutung, Lohn- und Sozialdumping sowie Vergaben an unseriöse Sub-Unternehmen verhindern und Arbeitsbedingungen in vielen Branchen verbessern. Der faire Wettbewerb wird gestärkt, auch weil Unternehmen nicht länger benachteiligt werden, wenn sie Mitbestimmung und Tarifverträge respektieren. Folgende Mindestanforderungen muss ein erfolgreiches Bundestariftreue-Gesetz erfüllen: Erstens, einen umfassenden Anwendungsbereich, der branchenübergreifend gilt und auch nachgeordnete Bundesbehörden, bundeseigene Unternehmen und Unternehmen mit Bundesbeteiligung einschließt. Zweitens, bei niedrigen Schwellenwerten wirksam sein, beispielsweise darf es nicht auf zu hohe Auftragsgrößen reduziert werden. Drittens, Unternehmen sollen das Tarifs system der relevanten Tarifverträge anwenden – nicht nur, beispielsweise, das tarifliche (Mindest-)Entgelt bezahlen. Viertens, regelmäßige Kontrollen durch eine zentrale Kontrollstelle, die mit ausreichend Personalkapazitäten eng mit den Vergabestellen zusammenarbeitet.



## Rahmenbedingungen zur Stärkung der Tarifbindung

Das eben beschriebene Bundestariftreuegesetz ist ein wichtiger Baustein für den nationalen „Aktionsplan“ zur Steigerung der Tarifbindung auf mindestens 80 Prozent, den die EU-Mindestlohnrichtlinie von der Bundesregierung verlangt (vgl. Rat der EU 2022). Die Umsetzung des Aktionsplans wird Geschäftsmodelle außerhalb der Sozialpartnerschaft und unter Lohndumping verdrängen und Tarifverträge als standardsetzend anerkennen. Das ist auch ein Bekenntnis dazu, dass Lohndumping und Tarifflucht nicht auch noch von Steuergeldern gefördert werden dürfen. So wird dem Auseinanderdriften der Arbeitswelten in eine tarifgebundene und tariflose Welt Einhalt geboten. Aus gewerkschaftlicher Perspektive sind die folgenden weiteren Bausteine für den Erfolg des „Nationalen Aktionsplans“ relevant. Erstens, die dringende Reform der Allgemeinverbindlicherklärung von Tarifverträgen. Ihr Zweck ist es, dass ein Tarifvertrag auf alle Unternehmen einer bestimmten Branche ausgedehnt werden kann. Der Einsatz dieses Instruments könnte die Tarifbindung rasch und wirksam erhöhen. Die aktuellen Verfahren sind jedoch kompliziert und eröffnen der Arbeitgeberseite zu viele Blockademöglichkeiten. Das Ergebnis ist, dass das Instrument kaum Anwendung findet. Zweitens bedarf es klarer Regeln für Arbeitgeberverbände. Vor allem darf es nicht länger gestattet sein, Mitglied eines Arbeitgeberverbandes zu sein, ohne an Tarifverträge gebunden zu sein. Bei den OT-Mitgliedschaften handelt es sich um eine klare Unvereinbarkeit, die in den Verbandssatzungen verankert sein sollte. Drittens müssen Tarifverträge auch bei Betriebsübergängen wirksam bleiben. Damit würde verhindert, dass sich Arbeitgeber durch Umstrukturierungen in ihrem Unternehmen aus ihrer Tarifverpflichtung lösen können. Viertens trüge zur Tarifbindung bei, wenn tarifgebundene Unternehmen Vorteile bei Wirtschaftsförderungen oder Steuern hätten. Fünftens braucht es mehr Anreize für Mitgliedschaft. Entgegen dem rechtlichen Anspruch gelten Tarifverträge aktuell nicht nur für Gewerkschaftsmitglieder. Auch „Trittbrettfahrer“ – also Nicht-Mitglieder – profitieren vom Einsatz der Mitglieder. Wegweisend sind deshalb aktuelle Abschlüsse wie der „Eisenberger Tarif“ in einer Thüringer Klinik, von dem ausschließlich ver.di-Mitglieder profitieren. Darüber hinaus ist es aktuell so, dass Arbeitgeberverbände ihre Mitgliedschaften steuerlich geltend machen können. Gewerkschaftsmitglieder hingegen können ihre Beiträge nur als Werbungskosten absetzen. Das ist ineffizient, denn die Förderung geht in der Regel in der Werbungskostenpauschale von 1000 Euro unter. Die Gewerkschaftsbeiträge müssen deshalb aus der Pauschale herausgelöst und gesondert absetzbar werden.

## Starke Mitbestimmung für eine starke Demokratie

Nicht nur für Beschäftigte, auch für die Stärkung der Demokratie (vgl. Hövermann/Kohlrausch/Voss 2021) ist es positiv zu bewerten, dass sich die aktuelle Koalition für die betriebliche Mitbestimmung gute, wenn auch noch zu zaghafte Reformen vornimmt. Es soll die gewerkschaftliche Forderung umgesetzt werden, die Behinderung von Betriebsratsarbeit künftig als Officialdelikt einzustufen. Das schafft wirksamere Strafverfolgung gegenüber „Union Busting“ und wirkt so gegen die Tatsache, dass lediglich neun Prozent der betriebsratsfähigen Betriebe eine Interessenvertretung haben. Außerdem soll es Verbesserungen und mehr Rechtssicherheit für die Betriebsratsarbeit in der digitalen Arbeitswelt geben (vgl. Wenckebach 2022).

Es braucht aber mehr Antworten auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, in der Digitalisierung und Klimaneutralität neue Anforderungen an die Arbeitswelt stellen. Deshalb verfasste eine Expert\*innengruppe aus Gewerkschaften, Hans-Böckler-Stiftung und Jura-Professor\*innen

einen Reformvorschlag für das Betriebsverfassungsgesetz. Konkret beinhaltet er beispielsweise die Erleichterung von Betriebsratswahlen, bessere Mitbestimmungsrechte bei Umweltschutz und Gleichstellung, Weiterbildung und Personalplanung, mehr individuelle Mitsprache und mehr Inklusion für besondere Beschäftigungsformen (bspw. Leiharbeitnehmende). Dazu gehört insbesondere, dass die Mitbestimmung bei der Nutzung algorithmischer Systeme oder Künstlicher Intelligenz präventiver ausgerichtet wird. Dies ist von herausragender Bedeutung, um die nötigen Schritte für eine vertrauensvolle Nutzung von KI im Sinne Guter Arbeit zu ermöglichen, schließlich geht es um die Einschätzung von Kritikalitäten, betriebliche Folgenabschätzungen für die Zukunft der Arbeitsplätze und die Begleitung der Umsetzung. Dazu gibt es in Forschung und Praxis bereits vorbildliche Beispiele, es fehlt jedoch die nötige Breitenwirkung. Der Gesetzgeber ist gut beraten, den erarbeiteten Reformvorschlag des DGB zum Ausgangspunkt zukünftiger Anpassungen der Betriebsverfassung zu machen. Er beinhaltet wichtige Werkzeuge für Betriebsräte, die sie für die Gestaltung Guter Arbeit brauchen und zeigt auf, wie die Umbruchphasen der Transformation und die vielfältigen Krisenerscheinungen unserer Zeit durch Mitbestimmung erfolgreich gestaltet werden können (vgl. Allgaier 2022).

Auch bei der Unternehmensmitbestimmung zeigen zahlreiche Studien ihre positiven Effekte. Unternehmen mit Mitbestimmung im Aufsichtsrat besitzen nicht nur höhere Resilienz gegen Krisen (vgl. Rapp/Wolff 2019). Sie begegnen darüber hinaus dem Fachkräftemangel durch höhere Ausbildungsquoten, bieten bessere Arbeitsbedingungen, mehr Arbeitsplatzsicherheit, Weiterbildungsmöglichkeiten, haben eine höhere Beschäftigungsquote von Älteren und höhere Investitionsquoten gegenüber anderen Unternehmen (vgl. Vitols/Scholz 2021; Jirjahn 2010). Die Zahl der mitbestimmten Unternehmen sinkt dennoch seit 20 Jahren. Die Forschung geht davon aus, dass mehr als 2,1 Millionen Beschäftigte von einer gleichberechtigten Mitbestimmung ausgeschlossen werden – sei es durch geschickte juristische Tricks oder rechtswidrige Missachtung der Gesetze. Das sind keine Zufälle, sondern gezielte Aktivitäten jener Kapitaleite, der Mitbestimmung im Unternehmen ein Dorn im Auge ist. Unternehmen wie Tönnies und Wirecard, die wegen anderer skandalöser Vorfälle in den Schlagzeilen standen, nutzten beispielsweise Gesetzeslücken, um die Mitbestimmung zu umgehen. Es ist dringend erforderlich, diese Schlupflöcher zu schließen und sicherzustellen, dass keine neuen entstehen (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2023).

Für die Unternehmensmitbestimmung existieren aktuell drei unterschiedliche Gesetzesgrundlagen – das Drittelbeteiligungsgesetz, das Mitbestimmungsgesetz und das weitreichendste für die Gestaltungsmacht der Arbeitnehmenden, das Montanmitbestimmungsgesetz. Sie regeln die Anzahl der Aufsichtsratsmitglieder für Arbeitnehmer\*innen und die Rolle der Vorsitzenden (vgl. Blanke 2013). Warum aber diese drei verschiedenen Ordnungs- und Teilhaberahmen beibehalten? Es braucht *eine* Mitbestimmung für alle. Alle Schwellenwerte für die Unternehmensmitbestimmung sollten heruntergesetzt werden, sodass es für alle Unternehmen eine paritätische Mitbestimmung gibt – ohne doppeltes Stimmrecht des oder der Vorsitzenden. Es ist darüber hinaus längst überfällig, dass der missbräuchlichen Umgehung der Mitbestimmungsrechte durch europäisches Gesellschaftsrecht, wie der „Europäischen Aktiengesellschaft“ (SE), ein Ende gesetzt wird, wie es sich die Ampelkoalition vorgenommen hat (vgl. Koalitionsvertrag 2021). Denn die europäische SE-Richtlinie schafft aktuell Schlupflöcher gegen Mitbestimmung, anstatt sie zu schützen. Das führt beispielsweise dazu, dass Unternehmen wie der Online-Versandhändler Zalando oder die Immobilienunternehmen Vonovia und LEG Immobilien, die tausende von Beschäftigten haben, keine Mitbestimmung ermöglichen. Über vier Fünftel der entstandenen SEs haben keinen Aufsichtsrat mit Mitbestimmung. Diese Mitbestimmungsflucht betrifft mehr als

300.000 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – und diese Zahl steigt seit Jahren kontinuierlich an (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2023).

## Fazit

Höhere Tarifbindung, mehr Mitbestimmung und massive, öffentliche Investitionen sollen die Grundlage für den Aufbruch in eine neue Zeit der Gestaltung bilden, in dem die Sozialpartner eine zentrale und wachsende Rolle spielen. Das ist angesichts der Herausforderungen auch dringend notwendig, ein „Weiter so“ darf es nicht geben. Das betrifft beispielsweise den klimapolitisch dringenden und zwingenden Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft, den die Gewerkschaften entschlossen unterstützen. Dieser Umbau ist Grundlage für einen lebenswerten und bewohnbaren Planeten und Ausgangspunkt für die Zukunfts- und Beschäftigungschancen der Menschen. Das dafür notwendige politische „Wollen“ und ökonomische „Müssen“, übersetzen die Kolleginnen und Kollegen in Betriebs-, Personal- und Aufsichtsräten in umsetzungsorientiertes „Können“. Sie nehmen eine besondere Rolle ein, das Zusammenleben in Betrieb und Gesellschaft zu gestalten, während sie einem Spannungsfeld handfester Verteilungskonflikte ausgesetzt sind. Im Interessensausgleich mit ihrem sozialpartnerschaftlichen Gegenüber, müssen sie bei diesem Umbau sicherstellen, dass der gesellschaftliche Wohlstand nicht in den Händen weniger, sondern als sozialer Fortschritt bei allen Menschen ankommt. Gelingt der Aufbruch in eine neue Zeit der Gestaltung, ermöglichen die Transformationen aus Klimakrise und Digitalisierung einen emanzipatorischen Prozess, der mehr Teilhabe, mehr Demokratie und mehr Selbstbestimmung für Beschäftigte bedeuten kann. Wird hingegen in der Gestaltung der Transformation auf die Beschäftigten verzichtet und werden sie gar zum Objekt der Veränderung degradiert, droht das Modell der sozialen Marktwirtschaft endgültig in der Tonne zu landen. Ökonomische Macht braucht demokratische Kontrolle. Diese sichern wir durch die Mitbestimmung. Gleichzeitig braucht das ökonomische Profitstreben klare Grenzen. Sie ziehen wir durch Umverteilung in Tarifverhandlungen und Interessensvertretungsarbeit gegenüber der Politik.

Die Gewerkschaften sind bereit, überall, wo die Sozialpartnerschaft nicht funktioniert, in den Häuserkampf zu ziehen. Je stärker die Sozialpartnerschaft durch Tariffucht erodiert, desto stärker werden wir darauf reagieren. Die IG Metall begegnet beispielsweise Elon Musk mit einem eigenen Betriebserschließungsprojekt. Ver.di sagt mit beeindruckender Mobilisierung der „Berliner Krankenhausbewegung“ oder „Notruf NRW“ dem Profit- und Privatisierungswahn im Gesundheitswesen auf dem Rücken von Patient\*innen und Beschäftigten den Kampf an. Ziehen ausländische LKW-Fahrer in den Arbeitskampf, stehen wir ihnen mit dem vielsprachigen Team von „Faire Mobilität“ zur Seite. Solidarisch stehen wir zusammen, wenn Erzieher\*innen ihre Arbeit niederlegen beim Megastreiktag von EVG und ver.di, und wir kämpfen in Bündnissen mit anderen Gesellschaftsbewegungen für ein gerechtes, freies, vielfältiges Leben.

Wir sind bereit, unsere Positionen durchzusetzen und wir werden damit einen positiven Einfluss auf die bevorstehenden Veränderungen haben. Unser Angebot steht, die Arbeitswelt auf Augenhöhe mit den Arbeitgebern mit aller Kraft im Sinne der Beschäftigten und im Sinne einer gerechten und nachhaltigen Wirtschaftsstruktur zu gestalten.

## Literaturverzeichnis

- Allgaier, A. et al. (2022): Betriebliche Mitbestimmung für das 21. Jahrhundert. Gesetzentwurf für ein modernes Betriebsverfassungsgesetz. Arbeit und Recht, Sonderausgabe. Frankfurt a. M., Bund Verlag.
- Behrens, M. und Brehmer, W. (2022): Betriebs- und Personalratsarbeit in Zeiten der Covid-Pandemie. WSI-Report der Hans-Böckler-Stiftung 75.
- Bispinck, R. und Schulten, T. (2009): Re-Stabilisierung des deutschen Flächentarifvertragsystems. WSI-Mitteilungen der Hans-Böckler-Stiftung 62 (4), 201–209.
- Blanke, T. (2013): Koalitionsfreiheit und Tarifautonomie: rechtliche Grundlagen und Rahmenbedingungen der Gewerkschaften in Deutschland, in: Schroeder, W. (Hrsg.): Handbuch Gewerkschaften in Deutschland. Wiesbaden, Springer VS, 173–206.
- BMWK (2023): Öffentliche Aufträge und Vergabe. Webseite des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz. <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Dossier/oeffentliche-auftraege-und-vergabe.html> (aufgerufen am 30. 07. 2023).
- Böck, M. und Lorke, C. (2022): Zwischen Aufschwung und Anpassung. Eine kleine Geschichte des „Aufbau Ost“. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Bundesregierung (2023): Sondervermögen „KTF“. Milliardeninvestitionen in Energiewende, Klimaschutz und Transformation. Aktuelles. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/ktf-sondervermoegen-2207614> (aufgerufen am 23. 08. 2023).
- Däubler, W. und Kittner, M. (2023): Geschichte und Zukunft der Betriebsverfassung. Soziales Recht. Wissenschaftliche Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht 3, 117–123.
- DGB und BDA (2020): DGB und BDA: Die Sozialpartner stellen gemeinsame Verantwortung in der Coronakrise über Differenzen, 13. März 2020. <https://www.dgb.de/-/mQV> (aufgerufen am 10. 08. 2023).
- Dullien, S. (2021): Nach der Corona-Krise: Die nächste Phase der (De-)Globalisierung und die Rolle der Industriepolitik. IMK Policy Brief der Hans-Böckler-Stiftung 100.
- Dullien, S. und Tober, S. (2023): IMK Inflationsmonitor. Deutliche Inflationsunterschiede zwischen Arm und Reich im Jahr 2022. IMK Policy Brief der Hans-Böckler-Stiftung 144.
- Fücks, R. (2019): Sicherheit im Wandel – Sozialpartnerschaft in Zeiten stürmischer Veränderungen, in: Kampeter, S. (Hrsg.): Sozialpartnerschaft 4.0. Tarifpolitik für die Arbeitswelt von morgen, 53–60.
- Greef, S. und Schroeder, W. (2019): Stabilisierung der Sozialpartnerschaft in der dritten Großen Koalition (2013 bis 2017), in: Saalfeld, T. und Zohnhöfer, R. (Hrsg.): Zwischen Stillstand, Politikwandel und Krisenmanagement: Eine Bilanz der Regierung Merkel 2013–2017. Wiesbaden, Springer VS, 291–315.
- Handelsblatt (2005): Westerwelle nennt Gewerkschafter „die wahre Plage“. [www.handelsblatt.com/politik/deutschland/dgb-westerwelle-versaut-klima-westerwelle-nennt-gewerkschafter-die-wahre-plage/2499328.html?ticket=ST-2635927-xtbzVudWaXlFUTfefkyc-ap2](http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/dgb-westerwelle-versaut-klima-westerwelle-nennt-gewerkschafter-die-wahre-plage/2499328.html?ticket=ST-2635927-xtbzVudWaXlFUTfefkyc-ap2) (aufgerufen am 25. 07. 2023).
- Hans-Böckler-Stiftung (2023): Umgehung von Mitbestimmung kann man stoppen. <https://www.boeckler.de/de/tagungsberichte-18029-umgehung-von-mitbestimmung-kann-man-stoppen-33217.htm> (aufgerufen am 25. 07. 2023).
- Hopp, M. et al. (2022): Sozialpartnerschaft unter Spannung: Das Framing der Corona-Krise in der Metall- und Elektroindustrie. Arbeit 31 (3), 325–348.
- Hövermann, A., Kohlrausch, B. und Voss, D. (2021): Anti-demokratische Einstellungen. Der Einfluss von Arbeit, Digitalisierung, Klimawandel. Forschungsförderung Policy Brief der Hans-Böckler-Stiftung 007.

- International Labor Organisation (2022): Tarifverträge tragen laut ILO zur Bekämpfung von Ungleichheit bei. Pressemitteilung vom 5. Mai 2022. [https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS\\_844337/lang-de/index.htm](https://www.ilo.org/berlin/presseinformationen/WCMS_844337/lang-de/index.htm) (aufgerufen am 23. 08. 2023).
- Jirjhan, U. (2010): Ökonomische Wirkungen der Mitbestimmung in Deutschland: Ein Update. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- Koalitionsvertrag (2021): Mehr Fortschritt wagen. Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Koalitionsvertrag 2021–2025 zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP. <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/koalitionsvertrag-2021-1990800> (aufgerufen am 25. 07. 2023).
- Kolb, E. (1984): Die Weimarer Republik. München.
- Krüger, D. (2018): Das Stinnes-Legien-Abkommen 1918–1924. Voraussetzungen, Entstehung, Umsetzung und Bedeutung. Berlin, Duncker & Humboldt.
- Müller-Jentsch, W. (2013): Gewerkschaften und Korporatismus: Vom Klassenkampf zur Konfliktpartnerschaft, in: Führer, K. C. et al. (Hrsg.): Revolution und Arbeiterbewegung in Deutschland 1918–1920. Essen, Klartext Verlag, 81–96.
- Müller-Jentsch, W. (2018): Tarifautonomie. Über die Ordnung des Arbeitsmarktes durch Tarifverträge. Wiesbaden, Springer VS.
- Müller-Jentsch, W. (2021): Nach sieben Jahrzehnten: Konfliktpartnerschaft auf dem Prüfstand. Sozialer Fortschritt 70 (9), 689–707.
- Offe, C. (2006): Strukturprobleme des kapitalistischen Staates. Frankfurt a. M./New York, Campus Verlag.
- Paritätischer Gesamtverband (2022): Armutsbericht 2022. <https://www.der-paritaetische.de/themen/sozial-und-europapolitik/armut-und-grundsicherung/armutsbericht-2022-aktualisiert/> (aufgerufen am 01. 08. 2023).
- Pusch, T. und Seils, E. (2022): Ungleichheit, Umverteilung und Preise im regionalen Vergleich. WSI Policy Brief der Hans-Böckler-Stiftung 70.
- Rapp, M. S. und Wolff, M. (2019): Mitbestimmung im Aufsichtsrat und ihre Wirkung auf die Unternehmensführung. Eine empirische Analyse vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise. Studie des IMU der Hans-Böckler-Stiftung 424.
- Rat der EU (2022): Rat verabschiedet EU-Rechtsakt über angemessene Mindestlöhne. Pressemitteilung am 4. Oktober 2022. <https://europa.eu/!gJ9MJd> (aufgerufen am 01. 08. 2023).
- Schroeder, W. (2016): Konfliktpartnerschaft – still alive. Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie. Industrielle Beziehungen. The German Journal of Industrial Relations 23 (3), 374–392.
- Streeck, W. und Thelen, K. (2005): Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies. Oxford, Oxford University Press.
- Urban, J.-H. (2013): Der Tiger und seine Dompteure. Wohlfahrtsstaat und Gewerkschaften im Gegenwartskapitalismus. Hamburg, VSA.
- Wenckebach, J. (2022): Debatte um mehr Mitbestimmung: Fortschritt für wen? Gegenblende. <https://gegenblende.dgb.de/artikel/++co++o1de392e-7834-11ec-8311-001a4a160123> (aufgerufen am 27. 07. 2023).