

Jürgen Kädtler\*

## **Konfliktpartnerschaft – zwischen Auslaufmodell und sozialer Innovation\*\***

**Zusammenfassung** – Der Beitrag setzt sich mit Walther Müller-Jentschs Konzept von Konfliktpartnerschaft und mit Wolfgang Streecks Kritik an diesem Konzept auseinander. Dabei wird zwischen einem historisch spezifischen und einem allgemeinen Begriff von Konfliktpartnerschaft unterschieden. Es wird – gegen Müller-Jentsch – argumentiert, dass Konfliktpartnerschaft im ersten Sinne definitiv in Auflösung begriffen ist, weil die Unternehmen sich an konventionellen Vorstellungen wirtschaftlicher Rationalität orientieren, die mit jenem Modell nicht mehr vereinbar sind. Gegen Streeck wird die prinzipielle Möglichkeit einer anderen Form von Konfliktpartnerschaft nicht ausgeschlossen, allerdings nicht als bloße Weiterentwicklung der alten, sondern als soziale Innovation.

### **Conflict partnership – between decline and social innovation**

**Abstract** – The contribution deals with the concept of “conflict partnership”, developed by Walther Müller-Jentsch, and Wolfgang Streeck’s criticism on this concept. A distinction is made between Müller-Jentsch’s specific concept and a generic conception of conflictual partnership. It is argued – contrary to Müller-Jentsch – that the former is definitely eroding, because employers’ conventional conceptions of economic rationality are no longer in line with that conventional arrangement. On the other hand it is argued – against Streeck – that some other model of conflict partnership might still be possible. However, this should not be expected from the mere adaptive development of the old version of conflict partnership but only by social innovation.

**Key words:** **conflict partnership, social partnership, labour conflicts, state influence, conventions, bounded rationality, social innovation (JEL: J50, B52)**

---

\* Prof. Dr. Jürgen Kädtler, Jg. 1950, Direktor des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI), Friedländer Weg 31, D – 37085 Göttingen, und apl. Professor für Soziologie an der Georg-August-Universität zu Göttingen.  
E-Mail: juergen.kaedtler@sofi.uni-goettingen.de.

\*\* Artikel eingegangen und akzeptiert: 5.7.2016.

## 1. Einleitung

Mit der Kategorie *Konfliktpartnerschaft* hat Walther Müller-Jentsch (1999, 2007, 2008) einen Begriff ins Spiel gebracht, der das grundlegende Funktionsprinzip der industriellen Beziehungen in den westdeutschen Nachkriegsjahrzehnten wie kaum ein anderer zu erfassen vermag: als kooperatives Aushandlungssystem, das von Zeit zu Zeit durch exemplarische Arbeitskämpfe neu justiert wird und werden kann. Müller-Jentsch formulierte den Begriff aus einer spezifischen politischen Debattenlage der sechziger und siebziger Jahre des 20. Jahrhunderts heraus als Gegenbegriff zu dem der „Sozialpartnerschaft“, die als normativ begründetes Konzept unter Berufung auf eine konservativ-paternalistische Interpretation des Arbeitsvertrags als „personenrechtliches Gemeinschaftsverhältnis“<sup>1</sup> die Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit als im Grunde harmonische und Arbeitskämpfe als grundsätzlich „unerwünschte Handlungen“ betrachtete.

Aus heutiger Sicht erscheint es angemessener, den Begriff „Konfliktpartnerschaft“ als komplementär zu dem der „Sozialpartnerschaft“ aufzufassen, wie er sich in der politischen Alltagssprache, aber auch in der international vergleichenden Wissenschaft mittlerweile zur Charakterisierung der industriellen Beziehungen im deutschsprachigen Raum und insbesondere in (West-)Deutschland als bedeutungstiftend durchgesetzt hat. In diesem Sinne hat etwa Lowell Turner den (west-)deutschen Kapitalismus geradezu als „*social partnerhip capitalism*“ (Turner 1997: 3) gekennzeichnet und Sozialpartnerschaft bestimmt „als eine Methode der Marktregulierung [...], bei der gut organisierte Arbeitgeber und Arbeitnehmer (die „Sozialpartner“) Flächentarifvereinbarungen aushandeln, die die Wirtschaft als ganzes prägen“ (Turner 2000: 33). Der Begriff „Konfliktpartnerschaft“ – so die in diesem Beitrag vertretene Position – bringt die Funktionslogik der so verstandenen Sozialpartnerschaft gleichsam auf den Punkt (vgl. Kädtler 2012a, 2012b).

Im Folgenden (Abschnitt 2) stehen die Grundzüge von Müller-Jentschs Konzeption der Konfliktpartnerschaft und der von Wolfgang Streeck daran geübten Kritik, cursorisch dargestellt, im Mittelpunkt der Erörterung. Ein Überhang der Makroebene erscheint in beiden Argumentationsweisen als problematisch. Entstehungs- und Funktionsbedingungen der sozial- bzw. konfliktpartnerschaftlichen industriellen Beziehungen diskutiert der Abschnitt 3, und es erweist sich, dass es dabei nicht um ein beliebig weiter zu verfolgendes Handlungsprinzip geht, sondern um ein an bestimmte historische Handlungsbedingungen und -orientierungen gebundenes Arrangement.

Abschnitt 4 zeigt auf, warum dieses Modell seit den achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts – wie Streeck zu Recht unterstellt – in fortschreitendem Verfall begriffen ist. In Abschnitt 5 wird der Frage nachgegangen, ob dieser Verfall – wie Streeck in seiner Kritik nahelegt – als Auflösung einer historischen Sonderkonstellation im Sinne des Übergangs zum normalen Gang der kapitalistischen Geschäfte anzusehen ist oder als

---

<sup>1</sup> Britta Rehder (2006) hat gezeigt, dass es sich hierbei um eine sehr spezifische, gegenüber dem ursprünglichen Begriffsumfang stark verengte Interpretation der Begrifflichkeit „personenrechtliches Gemeinschaftsverhältnis“ handelt.

Merkmal einer Umbruchsituation, in der die Frage, ob und wie Aspekte der alten, konfliktpartnerschaftlichen Konstellation in eine neue eingebracht werden können, durchaus offen bleiben.

## 2. Best Practice oder Auslaufmodell – Konfliktpartnerschaft in der Kontroverse

Walther Müller-Jentsch kennzeichnet die Entwicklung der Konfliktpartnerschaft als langfristige Verwirklichung eines Prinzips, das bereits im Stinnes-Legien-Pakt und der Zentralarbeitsgemeinschaft nach dem Ersten Weltkrieg angelegt war und das über die Anerkennung des Streikrechts als obligatorisches Durchsetzungsmittel der Gewerkschaften schließlich zu Beginn der achtziger Jahre des 20. Jahrhunderts nach dem Scheitern neokorporatistischer Arrangements verwirklicht werden konnte. Zum Festhalten an diesem mit dem Scheitern des Tripartismus gleichsam zu sich selbst gekommenen Prinzip – so lese ich Müller-Jentschs Ausführungen – gibt es aus dessen Sicht keine vernünftige Alternative, zumindest auf Seiten der Gewerkschaften.

In seiner würdigenden Fundamentalkritik hält Wolfgang Streeck (2016) dieser Deutung vor allem vier Argumente entgegen. Er verweist – wie ich meine zu Recht – auf den konstitutiven Anteil staatlicher Regulierung an der Entwicklung des (west-)deutschen Modells industrieller Beziehungen und darauf, dass der Rückzug des Staates aus dieser Verantwortung mit der Erosion gewerkschaftlicher Durchsetzungskraft im Rahmen jenes Modells zusammenfällt. Er kritisiert, dass dessen spezifische ökonomische Voraussetzungen, eine auf diversifizierte Qualitätsproduktion gegründete, vor Kostenkonkurrenz relativ geschützte Exportökonomie in ihrer historischen, durch Globalisierung und Liberalisierung und damit die Endlichkeit des „deutschen Modells“ bestimmten Begrenztheit, nicht angemessen in Rechnung gestellt würden. Er widerspricht vehement der Annahme, der Kampf um ein „soziales Europa“ könne eine Neufundierung (Müller-Jentsch 1999: 96) der Konfliktpartnerschaft ermöglichen, wenn dies im nationalen Rahmen selbst nicht mehr möglich sei, und verweist mit starken Belegen auf die evidente Funktion der EU als „Liberalisierungsmaschine“ (Streeck 2016: 55). Und er moniert – zumindest indirekt – die Ausblendung der Rolle des öffentlichen Dienstes im Rahmen dieses Modells, wenn er die Bedeutungszunahme von „eng definierten „Berufsgewerkschaften“ (ebd.: 59) als Trägern von „*Konflikt ohne Partnerschaft*“ (ebd.: 59) als Resultat „der Zerschlagung des alten, umfassenden Tarifsystems des öffentlichen Dienstes im Zuge der Privatisierungs- und Konsolidierungspolitik in den Jahren seit der Wiedervereinigung“ (ebd.: 59) diagnostiziert. Von Müller-Jentschs „gefeierte[m] konfliktpartnerschaftliche[m] Ideal“ bleibe allenfalls noch eine „*Partnerschaft ohne Konflikt* oder *Partnerschaft pur*“ (ebd.: 58), also aus Sicht der Gewerkschaften eine „Juniorpartnerschaft auf dem Rücksitz, fernab vom Steuerrad“ (ebd.: 58), insbesondere in der Form von national akzentuierten Betriebs- bzw. Branchenpartnerschaften in und mit der Exportindustrie.

Bei aller Gegensätzlichkeit ihrer theoretischen Positionen und empirischen Diagnosen in Bezug auf die Konfliktpartnerschaft und deren (ggf. fehlende) Zukunft stimmen die beiden Autoren in einem wesentlichen Punkt doch überein: Sie argumentieren beide jeweils ausschließlich auf der Ebene von Kollektivakteuren, Institutionen und ökonomischen Makrologiken und blenden die Ebene der Betriebe und Unternehmen

als konstitutive Arenen industrieller Beziehungen weitgehend aus. Wolfgang Streeck erwähnt diesen Mangel zwar *en passant* (mit dem Verweis auf die arbeitspolitische Ebene als fehlender Hälfte der argumentativen „Doppelhelix aus Arbeitsformen und industriellen Bürgerrechten“ bei Müller-Jentsch), allerdings ohne direkte Folgen für seine eigene Argumentation. Im Ergebnis führt das zu einem Streit über Makrologiken und in Konsequenz über Teleologien, bei dem Streeck der konfliktpartnerschaftlich ausgerichteten Müller-Jentschs mit empirisch gut fundierten Argumenten entgegentritt, die Streeck dann allerdings seinerseits als Belege für einen „gemeinsamen Marsch in unterschiedliche Ausprägungen einer neoliberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung“ (ebd.: 55) interpretiert, bei dem es nur mehr „Vorreiter und Nachzügler“ (ebd.: 54) zu unterscheiden gelte. Mit der Erosion des deutschen Kapitalismusmodells – so die zentrale Botschaft – wird demnach lediglich eine temporäre Abweichung vom „kapitalistischen gesunden Menschenverstand“ (ebd.: 56) korrigiert. Nicht der Umstand, dass das tatsächlich eintreten könnte, irritiert, sondern dass diese Eventualität im Modus des „*there is no alternative*“ präsentiert wird.

Eine solche Behandlung der Sozial- bzw. Konfliktpartnerschaft, wie industrieller Beziehungen allgemein, erscheint ihrem Gegenstand nicht angemessen. Denn industrielle Beziehungen stellen sich durchgängig dar als ein spezifisches, dynamisches Zusammenspiel zwischen sozialen Institutionen, politischen Interventionen und den Handlungsorientierungen der Akteure auf der Betriebs- und Unternehmensebene. Insbesondere diese letzteren lassen sich angemessen weder einfach als der Ausdruck objektiver Rahmenbedingungen noch als bloße Anpassung an objektive Zwänge „des“ Kapitalismus begreifen.

Für die Ebene von Unternehmen und Betrieben hat John Child (1972, 1996; vgl. auch Kochan/McKersie/Cappelli 1984) mit seinem Konzept der Strategiewahl darauf verwiesen, dass Entscheidungen hier tatsächlich Entscheidungen sind, und nicht etwas, das aus vorgegebenen Rahmenbedingungen zwangsläufig folgt. Denn mit welchen Rahmenbedingungen sie es zu tun haben, wie diese mit Blick auf die Entwicklung der Organisation jeweils in Rechnung zu stellen sind, das entscheiden die Akteure auf dieser Ebene – genauer: die jeweiligen „dominierenden Koalitionen“ – in erheblichem Umfang selbst. Das betrifft insbesondere auch die Konkretisierung wirtschaftlicher Rationalität, auf die sie sich im strategischen Umgang mit jenen Rahmenbedingungen stützen. Und diese Problematik ist mit dem Verweis auf den „kapitalistischen gesunden Menschenverstand“ (Streeck 2016: 56) nicht abschließend geklärt.

Denn wie eine konkrete, historisch situierte kapitalistische Gesellschaft jeweils beschaffen ist, hängt maßgeblich von den Vorstellungen ökonomischer Realität ab, die die wirtschaftlich handelnden Akteure ihrer Deutung der Wirklichkeit und den in dieser bestehenden Handlungsoptionen zugrunde legen. Michel Callon hat diesen Zusammenhang mit der Formel von der „*embeddedness of the economy in economics*“ (Callon 1998) auf den Punkt gebracht. Die von ihm hervorgehobene Unterscheidung zwischen „dem Markt“ (englisch: *market*) als abstraktem Ordnungsprinzip und Markt bzw. Märkten (englisch: *marketplace*) als empirisch vorfindlicher Wirklichkeit lässt sich auf das Verhältnis von Kapitalismus und konkreten kapitalistischen Gesellschaften übertragen. Die auf

der abstrakt-allgemeinen Ebene formulierbaren Wirkungszusammenhänge kapitalistischer Ökonomien erlauben keine Ableitung dessen, was handlungspraktisch aus ihnen folgt. Die Akteure können gar nicht anders, als sich selbst ihren Reim darauf zu machen.

Wie ein System industrieller Beziehungen beschaffen ist oder sein kann, entscheidet sich aber letztlich gerade daran, wie es auf dieser Ebene wirkt. Das bedeutet nicht, dass etwa 'alles geht'. Die Dynamik kapitalistischer Entwicklung beruht schließlich auf überindividuellen, nicht unmittelbar intendierten Effekten und bringt jene Verhältnisse hervor, „die nicht als unmittelbar gesellschaftliche Verhältnisse der Personen in ihren Arbeiten selbst [erscheinen], sondern vielmehr als sachliche Verhältnisse der Personen und gesellschaftliche Verhältnisse der Sachen“ (Marx 1971: 87). Rational zu handeln setzt nichtsdestoweniger die Möglichkeit voraus, sich auf hinreichend allgemeine Rationalitäts- und Legitimitätsvorstellungen und -kriterien beziehen zu können, auch im Hinblick auf jene nicht intendierten, systemischen Effekte. Diese Orientierungsgrundlagen sind aber nicht deutungsunabhängig, sondern konventioneller Natur (vgl. Boyer/Orléan 1992; Favereau 1995, 1997). Sie gelten, weil sie sich in den Augen von hinreichend vielen Akteuren bis auf weiteres praktisch bewähren, und begründen so „bedingte Rationalität“ (*bounded rationality*), die einzige Rationalität, die nach Herbert Simon (Simon 1949, 1976) als Grundlage (nicht nur) wirtschaftlichen Handelns zu haben ist. Kapitalistischer Wandel und der mit diesem verbundene Wandel industrieller Beziehungen muss deshalb immer begriffen werden als Zusammenhang zwischen ökonomischem Strukturwandel und Handlungsorientierungen, die diesen vorantreiben bzw. die sich im Umgang mit ihm durchsetzen.

### **3. Sozial- und Konfliktpartnerschaft – ein historisch situiertes konventionelles Arrangement**

Die Entwicklung der Sozial- bzw. Konfliktpartnerschaft nach dem Zusammenbruch der Naziherrschaft und unter den Bedingungen fordistisch-keynesianischer Wachstumsökonomie in den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg muss als grundlegende Neubegründung der industriellen Beziehungen in Westdeutschland verstanden werden, also wenn man so will, als soziale Innovation. Der Bogen, den Müller-Jentsch vom Stinnes-Legien-Pakt bis hin zur Konfliktpartnerschaft schlägt, kann zwar an Motive linker Gewerkschaftskritik der 1970er Jahre anschließen, die insbesondere die „Konzertierte Aktion“ bisweilen als „Arbeitsgemeinschaftspolitik“ denunzierte. In der Sache aber führt diese Kontinuitätsthese in die Irre. Sie geht über die Tatsache hinweg, dass der Stinnes-Legien-Pakt seinerzeit nicht etwa zu kooperativen Verhältnissen geführt, sondern zuletzt völlig zerrüttete Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit und schließlich die Zerschlagung jeglicher kollektiven Arbeitnehmervertretung unter der Naziherrschaft nach sich gezogen hatte. Und es waren – dieser Punkt ist wichtig – nicht allein widrige äußere Verhältnisse, die die in jener Übereinkunft vermeintlich angelegten kooperativen Orientierungen nicht hätten zum Tragen kommen lassen. Vielmehr war eine solche Orientierung bei den Akteuren insbesondere der Kapitaleseite erst gar nicht vorhanden. Dass sie sich unter anderen Bedingungen, insbesondere anderen Machtverhältnissen, im Anschluss an jene Kooperation hätte entwickeln können, steht auf einem anderen Blatt. Wie die Dinge lagen, blieben Stinnes-Legien-Pakt und Zentralarbeitsge-

meinschaft Phänomene eines opportunistischen Waffenstillstands auf Spitzenverbändeebene, ohne jegliche Prägekraft für die praktischen Aushandlungsbeziehungen auf den nachgeordneten Ebenen. Entsprechend wurde der Pakt von der Arbeitgeberseite aufgekündigt, sobald ihr dies möglich und nützlich erschien.

In der Tat weist die Sozial- bzw. Konfliktpartnerschaft, was bestimmte institutionelle Formen und Handlungsorientierungen von Akteuren angeht, wie grundsätzlich jede gesellschaftliche Struktur<sup>2</sup>, deutliche Bezüge zur Vergangenheit auf. Das betrifft hier insbesondere die Entsprechungen zwischen Weimarer Betriebsrätegesetz und bundesdeutscher Betriebsverfassung sowie Übereinstimmungen betrieblicher Akteure im Hinblick auf rationale Betriebsorganisation und bestimmte Aspekte betrieblicher Sozialbeziehungen<sup>3</sup>. So verständigten sich in (zumindest) einzelnen Industriebetrieben die Betriebsleitungen bereits im Herbst 1944 mit ehemaligen Betriebsräten darüber, dass diese nach dem absehbaren Ende des Krieges und damit der Nazierrschaft wieder in ihre Funktionen eintreten sollten. Und die Belegschaft von BASF in Ludwigshafen streikte 1948, um ihren Generaldirektor aus britischer Haft freizubekommen.

Neben diesen und weiteren Kontinuitäten stehen allerdings einschneidende Neuerungen: die Institution der Tarifautonomie ohne staatliche Intervention, die Einheitsgewerkschaft als dominantes Organisationsprinzip kollektiver Arbeitnehmervertretung, die Arbeitnehmervertretung in Aufsichtsräten. Die Etablierung von Sozial- bzw. Konfliktpartnerschaft nicht nur als einzelbetriebliche Praxis, sondern als gesamtgesellschaftliches Basisarrangement industrieller Beziehungen bedeutete demnach einen Kontinuitätsbruch. Vorhandene Strukturelemente wurden – so könnte man in Analogie zu Schumpeters Innovationsverständnis sagen – mit neuen und auf neue Weise kombiniert.

Die Entwicklung der Sozial- und Konfliktpartnerschaft ist zum einen untrennbar verbunden mit der Wachstums- und Beschäftigungsdynamik der fordistisch-keynesianischen (Teil-)Weltwirtschaft seit den frühen 1950er Jahren, in die Westdeutschland mit seinem spezifischen Exportindustrieprofil seit dem Ausbruch des Koreakriegs 1952 fest integriert war. Daraus ergaben sich frühzeitig Verständigungsmöglichkeiten zum beiderseitigen Vorteil, wie sie mittlerweile als Win-Win-Situationen apostrophiert werden. Beispielhaft hier: die Erfindung der Leichtlohngruppen im Jahre 1952 als Ausweg aus den Dilemmata, die sich aus der erfolgreichen gewerkschaftlichen Klage gegen Frauenlohngruppen ergeben hatten (Weiler 1992); die Ermöglichung einheitlicher Tarifstandards und stabiler Beschäftigungsverhältnisse in der Bauwirtschaft; die Durchsetzung der 40-Stunden-/5-Tage-Woche in flexibler Abstimmung mit den Kapazitätserfordernissen der Unternehmen; die allgemeine Anerkennung einer branchenunabhängigen

---

<sup>2</sup> In diesem Sinne stellt W. H. Sewell fest, dass „even the most radical historical ruptures are interlaced with remarkable continuities“ und erläutert sein Konzept der *eventful history* mit der Feststellung, dass „[t]o say that events are transformations of structures implies precisely that structures that emerge from an event are always transformations of preexisting structures“ (Sewell 2005: 102).

<sup>3</sup> Für Aspekte von Kontinuität auch durch die NS-Zeit hindurch vgl. z. B. (Mason 1975).

Verteilungsregel in der Entgelttarifpolitik („Meinhold-Formel“); die sozialpartnerschaftliche Bewältigung auch tiefgreifender Branchenstrukturkrisen wie insbesondere im Bergbau (vgl. Kädler 1986, 2014).

Institutionelle Stützen bildeten Tarifautonomie, Betriebsverfassung und Einheitsgewerkschaft als dominantes Organisationsprinzip der Arbeitnehmer. Aus deren Zusammenspiel resultierte zum einen eine mit eigenen Mitteln kaum zu erreichende gewerkschaftliche Verankerung in den Betrieben, zum andern eine enge Anbindung gewerkschaftlicher Politik und insbesondere der tariflichen Regulierung der Arbeit an die betrieblichen Prioritäten und Handlungsperspektiven von betrieblichen Akteuren auf beiden Seiten. Hinzu kam schließlich der Staat als „subsidiärer Staat“ (Salais/Storper 1993), der die eigenverantwortliche Regulierung der Arbeitsbeziehungen durch die „Sozialpartner“ nötigenfalls flankiert und stützt sowie als Leitarbeitgeber für weite Bereiche von Dienstleistungen der allgemeinen Daseinsvorsorge fungiert.

Zu diesen ökonomischen und institutionellen Rahmenbedingungen kommen schließlich die Handlungsorientierungen der Akteure, die konventionellen Rationalitäts- und Legitimitätsvorstellungen hinzu, auf die sie sich im Umgang mit diesen Rahmenbedingungen stützten und die sich – Grundvoraussetzung konventioneller Handlungsorientierungen – für sie bis auf weiteres hinreichend bewährt haben. Das betrifft insbesondere die Vorstellungen darüber, wie sich ökonomisches Handeln auf der betrieblichen Ebene als rational begründen lässt und welche Implikationen sich daraus für die Delegation von Interessenvertretung an die Verbände ergeben. In dieser Perspektive beruhte Sozial- und Konfliktpartnerschaft auf einem spezifischen Komplex konventioneller Annahmen über die Voraussetzungen angemessenen, ökonomisch rationalen Handelns. Grundlegend hierfür waren:

- ein technisch-industrielles Verständnis von Betrieb und Unternehmen als auf Dauer angelegtem Wirtschafts- und Sozialzusammenhang, dessen ökonomische Existenzberechtigung auf der Fähigkeit beruhte, schwarze Zahlen zu erwirtschaften. Im Hinblick auf die Bereitstellung öffentlicher Güter entsprach dem deren Institutionalisierung als „öffentlicher Dienst“ in staatlicher, auf unterschiedlichen Ebenen wahrgenommener Gesamtverantwortung. Das betraf nicht nur die öffentliche Verwaltung im engeren Sinne, sondern auch die Bereiche der Bereitstellung grundlegender Dienstleistungen bei Infrastrukturen und Daseinsvorsorge: bei Post, Bahn, Erziehungs-, allgemeinem Bildungs- und Gesundheitswesen;
- die Notwendigkeit, das eigene Handeln – und das schließt die Ziele wirtschaftlichen Handelns im engeren Sinne ausdrücklich ein – unter Bezugnahme *auch* auf übergeordnete politisch-gesellschaftliche Ziele zu begründen. Für den öffentlichen Dienst lag das unmittelbar auf der Hand, aber auch in der Privatwirtschaft hatte es für beide Seiten Tradition. Historisch neu daran war dort allerdings die Einsicht, sich dabei anders als in der Kaiserzeit und während der Weimarer Republik auf eine gemeinsame politisch-gesellschaftliche Öffentlichkeit und die in dieser verankerten Leitbilder und Legitimitätsvorstellungen beziehen zu müssen;
- die gemeinsame Überzeugung davon, dass die Standardisierung von Entgelt, Arbeitszeit, Anstellungs- und Leistungsbedingungen der angemessene Modus der Re-

gulierung von Arbeit sei, im öffentlichen Dienst umgesetzt in der Form von Aufgaben- und Laufbahnbeschreibungen, die sich an die bei Beamten üblichen Muster anlehnten;

- die Anerkennung und Stützung der Tarifautonomie als zentraler Institution für die Regelung der gesellschaftlichen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen und die Fähigkeit, den damit verbundenen gesamtgesellschaftlichen Regulierungsanspruch auch praktisch zu realisieren. Das schloss die Bereitschaft ein, dort, wo die Verbände sich zu flächendeckender Regulierung aus eigenen Kräften nicht in der Lage sahen, auf das Institut der Allgemeinverbindlichkeit zurückzugreifen;
- die Übereinstimmung über allgemeine Prinzipien familiärer und geschlechterbezogener Arbeitsteilung und die daran gebundenen berufsbiographischen Muster und Entgeltverhältnisse;
- und schließlich: die Überzeugung beider Parteien, zur Erreichung eigener Ziele auf die Kooperation mit der jeweils anderen angewiesen zu sein, und in der Konsequenz die Anerkennung der Machtverhältnisse, die zwischen ihnen bestehen.

Entwicklung und Bestand dieser konventionellen Verständigungsbasis hingen unmittelbar auch mit bestimmten Profilen und Konstellationen auf der Ebene der betrieblichen Akteure zusammen. Auf Seiten der Unternehmen betraf dies die Dominanz von Technikern und das weitgehende Fehlen gelernter Ökonomen in strategischen Führungspositionen, unternehmensinterne 'Kaminkarrieren' als typisches Muster von Managementkarrieren sowie die Verbandzugehörigkeit als Arbeitgeberoutine, auf Seiten der Arbeitnehmer/innen meinte das das quantitative Überwiegen männlicher Arbeiterbelegschaften, die Vorherrschaft männlicher Facharbeiter in den Arbeitnehmervertretungen, die wirtschaftliche Realisierbarkeit und Stabilität von Familienernährer-Haushalten sowie die Realisierung individueller Selbstverwirklichungsansprüche durch individuelle Mobilität auf der Grundlage standardisierter Strukturen sowie im Rahmen ebenso standardisierter Freizeitansprüche.

#### **4. Sozial- und Konfliktpartnerschaft in Abwicklung**

Dass das Ende der fordistisch-keynesianischen Vollbeschäftigungsökonomie und im weiteren die unter Globalisierung gefasste Ausweitung geographischer Handlungsoptionen der Unternehmen eine Krise des unter den Bedingungen des bundesdeutschen Fordismus entstandenen konfliktpartnerschaftlichen „deutschen Modells“ begründete, war unvermeidlich. Dass diese Krise allerdings tatsächlich in die definitive Erosion des Modells mündete, ist mit jenen Entwicklungen der ökonomischen Rahmenbedingungen allein nicht zureichend erklärt.

Zum einen sind die Auswirkungen von Globalisierung auf die Machtverhältnisse zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern und ihren Vertretungen alles andere als eindeutig, wenn man Machtverhältnisse mit Crozier und Friedberg (Crozier/Friedberg 1993; Friedberg 1995) in der situativen Fähigkeit beider Seiten begründet sieht, Ungewissheitszonen, die für die jeweils andere wichtig sind, zu kontrollieren. Feststellungen wie diejenige, dass „[d]ie deutschen Arbeitgeber [...] zur Partnerschaft mit den Gewerkschaften nicht mehr gezwungen [sind]“ (Streeck 2016: 58), gehen in dieser Pauschalität



an der Wirklichkeit vorbei. In Situationen, in denen grundlegende Standortentscheidungen anstehen, bedeutet die Möglichkeit, im Kontinental- oder Weltmaßstab zu wählen, zweifellos eine Machtverschiebung zugunsten der Unternehmen. Sind die betreffenden Entscheidungen gefallen und vollzogen, ergibt sich in vielen Fällen jedoch ein gegenteiliger Effekt. Denn gerade in den in dieser Hinsicht zentralen Industrien vollzieht sich Globalisierung typischerweise in der Form komplexer, häufig branchenübergreifender Wertschöpfungsketten und -netzwerke. Und mit der Komplexität dieser Zusammenhänge nimmt die Störanfälligkeit des Gesamtzusammenhangs zu, das reibungslose Funktionieren der einzelnen Standorte wird wichtiger. Entsprechend lässt sich heute mit einem Warnstreik von einigen Stunden an der richtigen Stelle, etwa in der Automobilindustrie, ein Schaden anrichten, für dessen Auftreten früher ein längerer Streik vonnöten gewesen wäre. Dem stehen sicherlich unproblematischere Verlagerungsoptionen in anderen Bereichen entgegen, etwa bei bestimmten IT- und Logistikdienstleistungen. Es bleibt allerdings festzuhalten: Globalisierung begründet keine Determinismen, sondern neue Handlungsoptionen, und die Ergebnisse der in jedem Fall notwendigen Strategiewahl sind alles andere als einheitlich und eindeutig.

Hinzu kommt der Umstand, dass die Konfliktpartnerschaft gerade in solchen wirtschaftlichen Sektoren besonders gründlich und nachhaltig erodiert, in denen Globalisierung im Hinblick auf Beschäftigungsbedingungen keine wesentliche Rolle spielt. Das betrifft insbesondere den Einzelhandel, die bei weitem größte, in der Vergangenheit stets umfassend über Flächentarifverträge regulierte private Dienstleistungsbranche, sowie die Bauwirtschaft. Beide Branchen unterlagen Flächentarifverträgen, obwohl gewerkschaftlicher Organisationsgrad und Besonderheiten der Beschäftigungsbedingungen in beiden Fällen deren Durchsetzung in Arbeitskämpfen weitgehend ausschlossen. In beiden Sektoren wurden zudem die zwischen den Verbänden abgeschlossenen Tarifverträge angesichts einer großen Zahl nicht im Arbeitgeberverband organisierter, vornehmlich mittlerer und kleiner Betriebe auf entsprechenden Antrag der Tarifparteien jahrzehntelang routinemäßig vom Bundesarbeitsministerium für allgemeinverbindlich erklärt (AVE). Voraussetzung dafür war, dass die im Verband organisierten Betriebe jeweils mindestens 50 Prozent der Beschäftigten der jeweiligen Branche repräsentierten und dass die Gewerkschafts- und Arbeitgeberverbandsvertreter im zuständigen Ausschuss dem betreffenden Antrag zustimmten. Bedingung war aber vor allem, dass die Arbeitgeber dieser Branchen dies auch wollten, und zwar auch ohne andernfalls damit rechnen zu müssen, per Arbeitskampf dazu gezwungen zu werden. Im Einzelhandel waren es dann die Arbeitgeber selbst, die sich aus freien Stücken von dieser Praxis zurückzogen und damit eine Rückzugsspirale auch der bislang in Tarifverbänden organisierten Unternehmen auslösten. Im Fall der Bauwirtschaft waren es die Vertreter des Bundesverbands der Deutschen Arbeitgeberverbände im zuständigen Ausschuss, die dem Antrag der Branchenverbände ihre Zustimmung versagten. Nicht ökonomische Zwänge, sondern eine grundsätzliche Neubestimmung des Verhältnisses zum Flächentarifvertrag und damit zur Sozial- bzw. Konfliktpartnerschaft lagen diesem tariflichen Politikwechsel zugrunde.

Die Erosion der Konfliktpartnerschaft geht demnach nicht in erster Linie auf veränderte Rahmenbedingungen und durch sie grundlegend veränderte Machtverhältnisse zurück, sondern auf eine grundlegende Umgestaltung der Leitbilder und Kriterien für

wirtschaftliches Handeln bei den Verantwortlichen in den Unternehmen und auf Implikationen, die sich daraus für den Umgang mit den Institutionen der industriellen Beziehungen ergeben. Vor dem Hintergrund der im vorigen Abschnitt herausgestellten konventionellen Dimensionen sozialpartnerschaftlicher Orientierung betrifft das insbesondere die folgenden Veränderungsbereiche<sup>4</sup>:

- die Wahrnehmung des Unternehmens als nicht mehr auf Dauer angelegter wirtschaftlich-sozialer Zusammenhang, sondern als variables Portfolio mit auswechselbaren 'Kernkompetenzen';
- die Bestimmung von Wirtschaftlichkeit über finanzmarktökonomisch begründete Zielvorgaben mit der Konsequenz, dass das Erzielen von schwarzen Zahlen für den Erhalt von 'Unternehmenswert' nicht (mehr) ausreicht;
- die Legitimierung wirtschaftlichen Handelns ausschließlich über tatsächliche oder unterstellte Anlegerperspektiven;
- die Zugehörigkeit zu Tarifverbänden nur noch als nach einzelwirtschaftlichen Kriterien zu prüfende Option.

Diese Veränderungen gehen mit Veränderungen betrieblicher Akteurskonstellationen einher: dem Einrücken der ehemals marginalen Finanzfunktion und ihrer Träger in die strategischen Machtzentren der Unternehmen; der Marginalisierung der Personalfunktion und damit derjenigen, die für die Vermittlung zwischen einzelbetrieblichen Interessen und deren Konsolidierung auf Verbändeebene zuständig ist; dem Übergang zu funktionsunspezifischen Querschnittskarrieren ohne Orts- und vermehrt auch ohne Unternehmensbindung als Standard für Managementkarrieren.

Wichtig ist dabei: Diese Veränderungen, die vor allem größere Unternehmen betreffen, schlagen über die Durchsetzung der entsprechenden Wirtschaftlichkeitsziele im Rahmen von Wertschöpfungsketten und Zulieferbeziehungen auch auf die nicht unmittelbar betroffenen Unternehmen durch, die zudem typischerweise ohnehin mit geringeren Margen, niedrigerer Kapitaldecke und höheren Personalkostenanteilen zurecht kommen müssen. Das erklärt, warum die Erosion der Arbeitgeberverbände verbreitet gerade bei diesen Unternehmen einsetzt.

Die Erosion der Konfliktpartnerschaft ist damit vor allem ein internes Phänomen; ihr gehen die Träger in den Unternehmen aus. Dieser sehr grundlegende Wandel muss als dauerhaft angesehen werden, unabhängig von der kurzfristigen Sonderkonjunktur, die die „Sozialpartnerschaft“ im Zeichen der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008 erlebte. Dass Arbeitgeber bei entsprechenden Gelegenheiten situativ auch auf sozialpartnerschaftliche Arrangements setzen, initiiert keine Neubelebung des sozial- bzw. konfliktpartnerschaftlichen Basisarrangements. Es macht damit für Gewerkschaften, die am Anspruch allgemeiner Arbeitnehmervertretung festhalten, auch keinen Sinn, weiterhin auf diese Form von Konfliktpartnerschaft zu setzen.

---

<sup>4</sup> Ich beschränke mich hier auf die Orientierungen der Arbeitgeberseite und klammere die für die Bedingungen kollektiver Interessenkonsolidierung durch Gewerkschaften wichtige Frage der Ausdifferenzierung von Arbeitnehmer(intressen)perspektiven aus.

## **5. Ist nach der Konfliktpartnerschaft eventuell auch vor der Konfliktpartnerschaft?**

Eine andere Frage ist, ob damit – wie Wolfgang Streeck anzunehmen scheint – die Möglichkeit (und Nützlichkeit) von Konfliktpartnerschaft im Bereich der industriellen Beziehungen allenfalls noch als gewerkschaftliche Juniorpartnerschaft im Rahmen exportindustrieller Branchenkorporatismen denkbar sei. Für die Erörterung dieser Frage ist es sinnvoll, einen allgemeineren, wenn man so will: generischen Begriff von Konfliktpartnerschaft zugrunde zu legen, der von den spezifischen Entstehungs- und Funktionsbedingungen des „deutschen Modells“ abstrahiert.

Konfliktpartnerschaft in diesem allgemeinen Sinne ist demnach dadurch bestimmt, dass Arbeitnehmer und Arbeitgeber mit Blick auf die Verwirklichung ihrer jeweiligen Interessen von wechselseitiger Abhängigkeit ausgehen und dies zur Grundlage eines vorrangig auf Verständigung angelegten Umgangs miteinander machen und dass sie andererseits gleichermaßen in der Lage sind, Kooperation effektiv zu verweigern, wenn eine für beide Seiten sinnvolle Übereinkunft nicht zu erreichen ist. Solche durch Verständigungsorientierung bei fortbestehender Konfliktfähigkeit und -bereitschaft gekennzeichneten Konstellationen können auf betrieblicher, Branchen- wie auf branchenübergreifender Ebene angesiedelt sein. Unter der hier verfolgten Perspektive steht die Realisierbarkeit bei letzterer im Fokus des Interesses, genauer: die Möglichkeit der Konsolidierung konfliktpartnerschaftlicher Arrangements in gesamtwirtschaftlicher Hinsicht. Dies setzt – wie bereits im Rahmen der Konfliktpartnerschaft des „deutschen Modells“ – die Übernahme der subsidiären Rolle des Staates voraus, der in dieser Funktion wohl an Bedeutung gewinnen müsste. Ohne dies – da stimme ich Wolfgang Streeck ausdrücklich zu – ist Konfliktpartnerschaft als Regulierungsprinzip auf gesellschaftlicher Ebene nicht mehr zu haben.

Mögliche Perspektiven einer solchen Entwicklung lassen sich in Ansätzen am Beispiel der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns in Deutschland veranschaulichen. Die langjährige, vehemente Gegenwehr der großen Industriegewerkschaften gegen diese Maßnahme stellt sich dar als Verteidigung des herkömmlichen Modells von Sozial- bzw. Konfliktpartnerschaft, obwohl der mit der Tarifautonomie verbundene exklusive Regulierungsanspruch der Tarifparteien von diesen für weite Beschäftigtensektoren nicht (mehr) wahrgenommen und als allgemeine Arbeitnehmersvertretung nicht mehr effektiv legitimiert werden konnte (Wiesenthal/Clasen 2003). In der objektiven Konsequenz lief das auf jene Branchenkorporatismen hinaus, die Streeck als bloße Überbleibsel einer Konfliktpartnerschaft prognostiziert, der die gesamtwirtschaftliche Wirksamkeit verloren gegangen ist. Insofern lassen sich die Einführung des gesetzlichen Mindestlohns und die maßgebliche Beteiligung der Gewerkschaften an seiner zukünftigen Entwicklung auf zweifache Weise analysieren: als Preisgabe des Alleinvertretungsanspruchs der Tarifparteien bei der Entgeltregulierung als einem Kernbereich der Arbeitsbeziehungen, also wenn man so will: als Eingeständnis eines Scheiterns, und als Element einer Entwicklung, die auf die Neubestimmung des Verhältnisses von Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden und Staat hinausläuft. Modifizierungen der Bedingungen für die Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen könnten ein weiteres Element einer solchen zukünftigen Entwicklung sein.

Dass der aktuelle Mainstream deutscher und von dieser maßgeblich bestimmter EU-Politik eine solche Perspektive nicht eben nahelegt, ist kein hinreichender Grund, sie nicht in Erwägung zu ziehen und auszuloten. Empirisch spricht bislang jedenfalls wenig dafür, dass Gewerkschaften im Rahmen industrieller Beziehungen ohne kooperative Grundorientierung bei der Vertretung von Arbeitnehmerinteressen besser abschneiden als solche, die im weiteren Sinne konfliktpartnerschaftlich operieren, die Fähigkeit zu effektiver Kooperationsverweigerung wohlgermerkt vorausgesetzt. Das wird beispielhaft deutlich an französischen Gewerkschaften, deren Fähigkeiten zu spektakulärer, punktueller Militanz (wie etwa „Bossnapping“) und zu temporärer Mobilisierung zu breiten öffentlichen Protesten gegen staatliche Eingriffe in Arbeits- und Sozialgesetze mit einem eklatanten Bedeutungsverlust im Alltag der Arbeitsbeziehungen einhergehen. Schwerer als der auch im Vergleich zu deutschen Verhältnissen extrem niedrige gewerkschaftliche Organisationsgrad wiegt dabei die Tatsache, dass die Organe der Arbeitnehmervertretung überhaupt nicht in den Blick kommen, wenn Beschäftigte nach ihren Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und nach ihren darauf bezogenen Ansprüchen gefragt werden (Davoine/Meda 2008; Borzeix/Charles/Zimmermann 2015 sowie laufende eigene Erhebungen).

Zumindest in dieser Hinsicht sind die Voraussetzungen der deutschen Gewerkschaften bessere. Sie werden als wichtige und positive Sicherungsinstitutionen auch von solchen Beschäftigtenkategorien wahrgenommen, die – wie etwa höher und hochqualifizierte Innovationsarbeiter/innen – überwiegend nicht zur herkömmlichen Gewerkschaftsklientel gehören (Kädtler 2016; Kädtler/Sperling/Wittke/Wolf 2013). Wenn diese ebenso allgemeine wie zunächst unverbindliche Zustimmung für den Kampf<sup>5</sup> um eine Neufundierung von Konfliktpartnerschaft nutzbar gemacht werden soll, setzt das über die Aufgabe ihrer Umsetzung in höhere Mitgliederzahlen hinaus eine gründliche Revision gewerkschaftlicher Organisations- und Finanzierungsstrukturen voraus. Diese müssten vor allem die Möglichkeit eröffnen, die gewerkschaftlichen Ressourcen in erheblichem Umfang auch in Sektoren und Beschäftigungsbereiche zu investieren, die bislang für die Gewerkschaften weiße Flecken geblieben sind und von denen bis auf weiteres unklar bleiben muss, ob, wann und an wen sie schließlich als Mitgliederbeiträge zurückfließen werden. Das wäre organisationspolitische Investitionstätigkeit in eine soziale Innovation. Denn die Feststellung, dass die 'alte' Konfliktpartnerschaft am Ende ist, beinhaltet zugleich, dass es bei einer denkbaren neuen nicht einfach um eine bloße 'Weiterentwicklung' gehen kann, sondern vielmehr – wie bei der Entstehung jener ersten – um eine soziale Innovation: Vorhandene Strukturelemente würden so mit neuen und auf neue Weise kombiniert.

---

<sup>5</sup> Wo es um die Verständigungsbasis selbst geht, ist ein höheres Konfliktniveau zu veranschlagen als innerhalb eines gegebenen konfliktpartnerschaftlichen Arrangements. Dass die betroffenen Gewerkschaften etwa die Privatisierung von Post und Bahn als im Normalmodus selektiver Besitzstandwahrung im Rahmen des sozial-konfliktpartnerschaftlichen Modells abgewickelt haben und nicht als Auseinandersetzung um dessen Grundlagen stellt ein strategisches Missverständnis in diesem Sinne dar und im Hinblick auf zukünftige Entwicklungen eine schwerwiegende Hypothek auf Dauer.

## Literatur

- Borzeix, A./Charles, J./Zimmermann, B. (2015): Réinventer le travail par participation. Actualité nouvelle d'un vieil débat. In: *Sociologie du Travail*, 57: 1-19.
- Boyer, R./Orléan, A. (1992): How do conventions evolve? In: *Journal of Evolutionary Economics*, 2: 165-177.
- Callon, M. (1998): Introduction: The embeddedness of economic markets in economics. In: M. Callon (Hrsg.): *The laws of the market*. Oxford: Blackwell Publishers: 1-57.
- Child, J. (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. In: *Sociology. The Journal of the British Sociological Association*, 6: 1-23.
- Child, J. (1996): Strategic choice. In: M. Warner (Hrsg.): *International encyclopedia of business and management*. London and New York: Routledge: 4556-4571.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1993): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. (1. Aufl. 1977) Frankfurt/Main: Anton Hain.
- Davoine, L./Meda, D. (2008): Place et sens du travail en Europe: Une singularité française? Document de travail du Centre d'études de l'emploi 96(1), <http://www.cce-recherche.fr/publications/document-de-travail/place-et-sens-du-travail-en-europe-une-singularite-francaise>.
- Favereau, O. (1995): Conventions et régulation. In: R. Boyer/Y. Saillard (Hrsg.): *Théorie de la régulation l'état des savoirs*. Paris: La Découverte: 511-520.
- Favereau, O. (1997): L'économie normative de la rationalité limitée. In: H. Brochier/R. Frydman/B. Gazier (Hrsg.), *L'économie normative*. Paris: *Economica*: 109-123.
- Friedberg, E. (1995): *Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns*. Frankfurt/Main und New York: Campus.
- Kädler, J. (1986): *Gewerkschaften und Arbeitslosigkeit. Zwischen Vollbeschäftigungsziel und selektiver Besitzstandswahrung*. Göttingen: Sovec.
- Kädler, J. (2012a): Editorial: Sozialpartnerschaft in der Krise – Bewährung oder Krise der Sozialpartnerschaft? In: *Industrielle Beziehungen*, 19: 357-366.
- Kädler, J. (2012b): German social partnership in crisis. Proof of value or crisis of social partnership. In: O. DeLeonardis/S. Negrelli/R. Salais (Hrsg.): *Democracy and capabilities for voice. welfare, work and public deliberation in Europe*. Brüssel u. a.: Peter Lang: 157-179.
- Kädler, J. (2014): Tarifpolitik und tarifpolitisches System in der Bundesrepublik. In: W. Schroeder (Hrsg.): *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland (2. Aufl.)*. Wiesbaden: SpringerVS: 425-464.
- Kädler, J. (2016): Innovationsarbeit: Unsicherheit, Finanzialisierung und die Rolle von Mitbestimmung. In: T. Haipeter (Hrsg.): *Angestellte Revisited. Arbeit, Interessen und Herausforderungen für Interessenvertretungen*. Wiesbaden: SpringerVS: 157-182.
- Kädler, J./Sperling, H. J./Wittke, V./Wolf, H. (2013): *Mitbestimmte Innovationsarbeit. Konstellationen, Spielregeln und Partizipationspraxen*. Berlin: Sigma.
- Kochan, T. A./McKersie, R. B./Cappelli, P. (1984): Strategic Choice and Industrial Relations Theory. In: *Industrial Relations*, 23(1), 16-39.
- Marx, K. (1971): *Das Kapital (Bd. 1) (MEW 23)*. Berlin: Dietz-Verlag.
- Mason, T. (1975): *Arbeiterklasse und Volksgemeinschaft. Dokumente und Materialien zur deutschen Arbeitspolitik, 1936-39*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Müller-Jentsch, W. (1999) (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der Industriellen Beziehungen (3. Aufl.)*. München und Mering: Hampp.
- Müller-Jentsch, W. (2007): *Strukturwandel der industriellen Beziehungen. 'Industrial Citizenship' zwischen Markt und Regulierung* Wiesbaden: VS-Verlag.
- Müller-Jentsch, W. (2008): *Arbeit und Bürgerstatus. Studien zur sozialen und industriellen Demokratie*. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Rehder, B. (2006): Christliche Antworten auf geöffnete Märkte. Die Idee der betrieblichen Produktionsgemeinschaft in der Geschichte der deutschen Arbeitsbeziehungen. In: J. Beckert/B. Ebbinghaus/A. Hassel/P. Manow (Hrsg.): *Transformationen des Kapitalismus*. Frankfurt/Main und New York: Campus: 91-110.
- Salais, R./Storper, M. (1993): *Les mondes de production. Enquête sur l'identité économique de la France*. Paris: Éditions des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Sewell, W. H. (2005): *Logics of history. Social theory and historical transformation*. Chicago and London: The University of Chicago Press.

- Simon, H. A. (1949): *Administrative behavior: A study of decision-making process in administrative organization*. New York: Macmillan.
- Simon, H. A. (1976): From substantive to procedural rationality. In: S. Latsis (Hrsg.): *Method and appraisal in economics*. Cambridge: Center for International Business and Management: 129-148.
- Streeck, W. (2016): Von Konflikt ohne Partnerschaft zu Partnerschaft ohne Konflikt: Industrielle Beziehungen in Deutschland. In: *Industrielle Beziehungen*, 23: 47-60, DOI 10.1688/IndB-2016-01-Streeck.
- Turner, L. (1997): *Negotiating the New Germany. Can social partnership survive?* Ithaka, NY: ILR-Press.
- Turner, L. (2000): *Sozialpartnerschaft in der Krise*. Frankfurt/Main und New York: Campus.
- Weiler, A. (1992): *Frauenlöhne – Männerlöhne. Gewerkschaftliche Politik zur geschlechtsspezifischen Lohnstrukturierung*. Frankfurt/Main und New York: Campus.
- Wiesenthal, H./Clasen, R. (2003): *Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft. Von der Gestaltungsmacht zum Traditionswächter?* In: W. Schroeder/B. Weßels (Hrsg.): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag: 296-322.