

### Von der Ignoranz zur Organisierung? Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten am Beispiel von Callcentern und Leiharbeit

Aust, Andreas; Holst, Hajo

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Aust, A., & Holst, H. (2006). Von der Ignoranz zur Organisierung? Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten am Beispiel von Callcentern und Leiharbeit. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 13(4), 291-313. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-343004>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Andreas Aust, Hajo Holst\*

## **Von der Ignoranz zur Organisierung? Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten am Beispiel von Callcentern und Leiharbeit\*\***

**Zusammenfassung** – Angesichts der aktuellen Krise der deutschen Gewerkschaften ist die Organisierung von atypisch Beschäftigten schon in den 1990er Jahren auf die gewerkschaftliche Agenda gesetzt worden. Was aber tun Gewerkschaften neben rhetorischen Lippenbekenntnissen, um atypisch Beschäftigte als Mitglieder zu gewinnen und deren Arbeits- und Entgeltbedingungen zu verbessern? Welche Strategien verfolgen die Gewerkschaften? Der Artikel geht diesen Fragen am Beispiel von Callcentern und Leiharbeit nach. Dabei wird gezeigt, dass sich in beiden Fällen analoge Verlaufsmuster aufzeigen lassen: Auf eine anfängliche Phase der Ignoranz folgte erst eine Phase der Entdeckung, als die geringeren Standards in der Leiharbeit und in den externen Callcentern auf die Durchsetzungsfähigkeit der gewerkschaftlichen Kernstrategien zurückwirkten. Allerdings scheiterten in beiden Bereichen die etablierten branchen- und betriebsratsorientierten Strategien der deutschen Gewerkschaften, da es ihnen nicht gelang, eine ausreichende Mitgliederbasis zu organisieren. Dieser Misserfolg erklärt, dass in beiden Fällen auf die Phase der Entdeckung eine Phase der Ernüchterung folgte. Die Organisation dieser spezifischen Klientel scheint angesichts ihrer tiefen Krise von den Gewerkschaften nicht mehr als prioritäre Aufgabe wahrgenommen zu werden.

## **From Ignorance to Organizing? Trade Union Strategies for Atypical Workers in Call Centres and Temporary Agency Work**

**Abstract** – As a reaction to the deep crisis of German trade unions, observers as well as union leaders have agreed in the 1990s that organizing atypical workers is a matter of outstanding importance for the future of unions. However, what do unions actually do besides paying lip service to organize atypical workers and to improve their work and pay conditions? Which strategies do German unions pursue? The article addresses these questions by analyzing union strategies towards call centre and temporary-employment agency workers. The article shows that in both cases a similar historical pattern can be detected. The initial period of ignorance was overcome by a period of discovery when the lower standards of atypical workers in call centres and agency-work impaired the unions' capacity to pursue their core strategies successfully. However, in both areas the established sector-oriented and works council oriented strategies of German unions failed in terms of their recruitment effect. Following the period of discovery is a period of resignation. Instead of revising their strategies, the unions no longer consider the organization of atypical workers to be a priority.

Key words: **Union Strategies, Atypical Employment, Union Organizations,  
Call Centres, Temporary Agency Work**

---

\* Andreas Aust, Chodowieckistr. 29, D – 10405 Berlin. E-mail: andreas aust@aol.com.  
Hajo Holst, Fachbereich Sozialwissenschaften, Universität Osnabrück, Seminarstr. 33,  
D – 49076 Osnabrück. E-mail: hajo.holst@uni-osnabrueck.de.

\*\* Artikel eingegangen: 26.1.2006  
revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 5.10.2006.

## 1. Einleitung

Die Aufwertung von Lohnarbeit von einer unwürdigen Tätigkeit zu einem Status, an den sich soziale Ansprüche und Rechte knüpfen, war eng mit der Verallgemeinerung einer bestimmten Form von Lohnarbeit verbunden, dem Normalarbeitsverhältnis (vgl. Mückenberger 1985; Mayer-Ahuja 2003). Charakteristisch für das Normalarbeitsverhältnis ist eine sozial abgesicherte, dauerhafte und abhängige Vollzeitbeschäftigung, die mit einem existenzsichernden Lohn verbunden ist. Da das Normalarbeitsverhältnis als gesellschaftliches Leitbild auch die Ausgestaltung der sozialen Sicherungssysteme in Deutschland anleitete, war es für die meisten Beschäftigten mit einem Sicherheitsversprechen verbunden (Vobruba 1990). Zwar gab es immer auch, insbesondere für Frauen, abweichende Beschäftigungsverhältnisse. Allerdings herrschte eine breite gesellschaftliche Einigkeit darüber, diese abweichenden Beschäftigungsverhältnisse durch gesetzliche, tarifvertragliche und betriebliche Regelungen zu „normalisieren“ (Voswinkel et al. 1996).

Diese Entwicklung steht heute jedoch wieder zur Disposition. Atypische Beschäftigungsformen sind als betriebliche Flexibilisierungsinstrumente salonfähig geworden. Rein quantitativ stagnieren Beschäftigungsverhältnisse, die dem Normalarbeitsverhältnis entsprechen, während atypische Beschäftigungsverhältnisse zunehmen. Nach Daten des sozioökonomischen Panels betrug der Anteil atypischer Beschäftigungsverhältnisse im Jahr 2004 bereits ein Drittel aller abhängig Beschäftigten (vgl. Keller/Seifert 2005: 236). Größte Gruppe der atypisch Beschäftigten sind die Teilzeitbeschäftigten mit einem Anteil von 23% an der Gesamtbeschäftigung. Aber je nach Sektor wachsen auch Formen der befristeten und der geringfügigen Beschäftigung sowie der Leiharbeit. Darüber hinaus hat das Normalarbeitsverhältnis seinen Status als politikanleitende Norm verloren (Mayer-Ahuja 2003).

Angesichts der „dreifachen“ Krise, in der sich die Gewerkschaften gegenwärtig befinden (vgl. Ebbinghaus 2003; Schroeder/Weßels 2003; Waddington/Hoffmann 2002), stellt der Bedeutungszuwachs atypischer Beschäftigungsverhältnisse für sie eine besondere Herausforderung dar. Die deutschen Gewerkschaften haben seit den 1980er Jahren an politischer und gesellschaftlicher Akzeptanz verloren, so dass ihre Handlungsmacht heute vor allem von der jeweiligen Mitgliederstärke in den Organisationsbereichen abhängig ist (*Legitimitätskrise*). Umso verheerender wirkt sich der gegenwärtige Mitgliederrückgang aus. Vor allem in den expandierenden Dienstleistungssektoren gelingt es den Gewerkschaften kaum, organisatorisch Fuß zu fassen (*Mitgliederkrise*). Die Mitgliederverluste ziehen für die gewerkschaftlichen Organisationen zudem erhebliche finanzielle Probleme nach sich (*Finanzkrise*). Auch in der Vergangenheit sahen sich die Gewerkschaften immer wieder mit einzelnen dieser Probleme konfrontiert, die Gleichzeitigkeit aller drei ist jedoch charakteristisch für die gegenwärtige „dreifache“ Krise der deutschen Gewerkschaften.

Wie reagieren die Gewerkschaften angesichts der „dreifachen“ Krise auf die Expansion atypischer Beschäftigungsverhältnisse? Fast alle gewerkschaftsnahen Beobachter sind sich einig, dass die Organisierung atypisch Beschäftigter eine wichtige Aufgabe für die Gewerkschaften sei, wenn sie ihren umfassenden Anspruch aufrecht erhalten wollen, alle abhängig Beschäftigten zu vertreten. Vom Normalarbeitsverhältnis

nis abweichende Beschäftigungsverhältnisse stellen für die deutschen Gewerkschaften jedoch eine besondere Herausforderung dar, denn als „normativer Referenzpunkt“ ist das Normalarbeitsverhältnis eng mit den Problemwahrnehmungen und den Strategien der Gewerkschaften verbunden (Bleses/Vetterlein 2002). Insofern zwingt der Verlust der „Normalitätsnorm“ (Vobruba 1990) die Gewerkschaften, sich auch programmatisch neu zu orientieren.

In diesem Beitrag wollen wir der Frage empirisch nachgehen, wie die deutschen Gewerkschaften auf die Zunahme von atypischen Beschäftigungsverhältnissen reagieren. Welche Reaktionsmuster lassen sich beobachten und welche Strategien verfolgen die Gewerkschaften? Dabei stützen wir uns auf Fallstudien in den beiden Sektoren Callcenter und Leiharbeit, die im Rahmen des Forschungsprojekts „Arbeitsgesellschaft und industrielle Demokratie in Europa“ durchgeführt wurden.<sup>1</sup> Zunächst werden wir unser Verständnis von Gewerkschaften als strategische Organisationen klären und anschließend das faktische Verhalten der Gewerkschaften in den beiden Bereichen untersuchen. Analysiert werden hier jeweils die gewerkschaftliche Problemwahrnehmung sowie die nach außen (politische Regulierung und Tarifpolitik) und innen (inner- und interorganisatorische Reformen) gerichteten Strategien. Die Schlussfolgerungen stellen die Bedingungen heraus, unter denen sich gewerkschaftliche Aktivitäten erst entwickelten und bieten eine erste Bilanz der bisherigen (Miss-)Erfolge.

## 2. Theoretische Grundlegung: Gewerkschaften als strategische Organisationen

In diesem Artikel werden Gewerkschaften als strategisch handelnde Organisationen analysiert, deren Handlungsweisen nur zu verstehen sind, wenn man sie in ihrem Kontext als strategische Interaktionen mit anderen Akteuren begreift, die unter spezifischen politökonomischen und institutionellen Bedingungen stattfinden. Eine solche Perspektive ergänzt zentrale Einsichten der vergleichenden politischen Ökonomie und der industriellen Beziehungen mit einigen organisationssoziologischen Überlegungen.

Die neo-korporatistische Literatur aus den 1970er und frühen 1980er Jahren lenkte die Aufmerksamkeit vor allem auf die *politisch-institutionelle Einbindung* der Gewerkschaften in politische Entscheidungsprozesse. Unter den Bedingungen gewerkschaftlicher Einbindung in korporatistische und sozialpartnerschaftliche Strukturen wurden vor allem organisatorische Charakteristika (Zentralisierung, Fragmentierung) zu wichtigen Bedingungsfaktoren gewerkschaftlicher Durchsetzungsfähigkeit (vgl. Schmitter/Lehmbruch 1979). Im Unterschied zu Ländern wie Österreich oder Schweden erodiert in Deutschland die politisch-institutionelle Einbindung der Gewerkschaften bereits seit den 1980er Jahren (Streeck 2005).

---

<sup>1</sup> An dem Projekt haben des Weiteren Georg Adam, Sabine Blaschke, Kurt Mayer, Susanne Pernicka und Franz Steinbauer mitgewirkt (<http://www.node-research.at/lp.php?id=243>). Wir danken den Kollegen und Kolleginnen für die offenen und inspirierenden Diskussionen. Für die finanzielle Unterstützung des Projekts danken wir dem österreichischen Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur (bm.bwk). Darüber hinaus danken wir den beiden anonymen Gutachtern der Zeitschrift Industrielle Beziehungen für die hilfreichen Anregungen.

Unter dem Eindruck der politischen und ökonomischen Veränderungsprozesse in den 1980er und 1990er Jahren setzte sich in der Forschung jedoch die Einsicht durch, dass sich die organisatorische Stärke der Gewerkschaften nicht automatisch in politische Handlungsmacht umsetzt. In der Folge wendete sich die Forschung im Bereich der vergleichenden politischen Ökonomie und der industriellen Beziehungen stärker den Arbeitgebern, ihren Strategien und vor allem den *strategischen Interaktionen* zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften zu (vgl. Thelen 2002). Angesichts der erodierenden politisch-institutionellen Einbindung der Gewerkschaften und inspiriert vom *new institutionalism* in den Sozialwissenschaften hat sich die Forschung stärker den formalen und informellen nationalen institutionellen Konfigurationen jenseits der staatlichen Politik zugewandt. Diese wirken sowohl strukturierend auf die Strategien der Unternehmen und ihrer Verbände als auch auf die Strategien der Gewerkschaften ein (vgl. Hall/Soskice 2001).

Charakteristisch für das deutsche duale System der Arbeitsbeziehungen ist die rechtlich durch das Betriebsverfassungsgesetz und das Tarifvertragsgesetz normierte formale Trennung von Betriebs- und Tarifpolitik (Müller-Jentsch 1997). Das Betriebsverfassungsgesetz institutionalisiert zwar ein System der betrieblichen Mitbestimmung, allerdings sind die Betriebsräte an das Wohl des Betriebs gebunden und formal von den Gewerkschaften unabhängig. Um auf der betrieblichen Ebene handlungsmächtig zu werden, sind die Gewerkschaften daher darauf angewiesen, dass die Betriebsräte mit ihnen kooperieren. Diese Bereitschaft – insbesondere die Übernahme einer Rekrutierungsfunktion – ist für die Präsenz von Gewerkschaften im Arbeitsalltag der Beschäftigten essentiell (Behrens 2004). In neuen gewerkschaftlichen Organisationsbereichen, insbesondere im Dienstleistungssektor, fehlen aber teilweise betriebliche Mitbestimmungsstrukturen überhaupt; und auch die Kooperationsformen von Betriebsräten und Gewerkschaften entsprechen nur selten den symbiotischen Beziehungen, wie sie aus den industriellen Kernsektoren bekannt sind (Schmidt/Trinczek 1999: 107). Gewerkschaftliche Aktivitäten zur Mitgliedergewinnung und Interessenvertretung stehen hier vor besonders schwierigen Herausforderungen (Dribbusch 2003).

Angesichts der charakteristischen institutionellen Bedingungen des „dualen“ Systems der Interessenvertretung kommt den Branchentarifverträgen für die deutschen Gewerkschaften eine besondere Bedeutung zu: Branchentarifverträge sind *das* Instrument der deutschen Gewerkschaften, um ihren Anspruch in die Tat umzusetzen, die Interessen aller abhängig Beschäftigten zu vertreten. In diesem Sinne stellen Tarifverhandlungen und die tarifliche Regulierung der Arbeits- und Entgeltbedingungen in den Unternehmen einer Branche die *Kernstrategien* der deutschen Gewerkschaften dar. Das Grundprinzip der deutschen Gewerkschaften „ein Betrieb, eine Gewerkschaft“ lässt sich ohne weiteres auch als „ein Betrieb, ein Tarifvertrag“ ausdrücken: der Branchentarifvertrag reguliert die Arbeits- und Entgeltbedingungen aller Beschäftigten in allen Unternehmen einer Branche.

Während die neo-korporatistische Forschung der innerorganisatorischen Struktur der Gewerkschaften eine erhebliche Bedeutung zubilligte, konzentriert sich die neue institutionalistische Forschung empirisch stärker auf den Einfluss der externen institutionellen Faktoren. Dies verwundert ein wenig angesichts der Tatsache, dass Gewerkschaften auf vergleichbare Herausforderungen nicht nur mit unterschiedlichen Strate-

gien reagieren, sondern auch mit einer unterschiedlichen Intensität (vgl. Locke/Thelen 1995). Aus der Perspektive der Organisationssoziologie lassen sich Gewerkschaften als komplexe und widersprüchliche Organisationen beschreiben, deren Mitglieder unter Bedingungen der Unsicherheit handeln, da Veränderungen in der Umwelt grundsätzlich mehrdeutig sind und der Interpretation bedürfen (March/Olsen 1976). Wie alle Organisationen evaluieren Gewerkschaften laufend den Erfolg oder Misserfolg ihrer Kernstrategien, deren innergewerkschaftliche Reproduktion auch dadurch ermöglicht wird, dass sie in den innerorganisatorischen Normen „angemessenen Verhaltens“ eingelagert sind (vgl. March/Olsen 1989). Veränderungen in ihrer Umwelt nehmen Gewerkschaften als Organisationen deswegen zuallererst im Kontext ihrer Kernstrategien wahr (vgl. Hedberg 1981: 3). Daraus lässt sich die Hypothese ableiten, dass Gewerkschaften als Organisationen umso stärker auf politökonomische Veränderungsprozesse reagieren werden desto stärker diese auf die Durchsetzungsfähigkeit der gewerkschaftlichen Kernstrategien zurückwirken.

Im Folgenden werden wir die strategischen Reaktionsmuster der deutschen Gewerkschaften am Beispiel von Callcentern und Leiharbeit genauer untersuchen. Es geht uns also nicht nur darum, die Strategien der Gewerkschaften zu benennen, sondern auch nachzuzeichnen, unter welchen Bedingungen strategische Neuorientierungen in den Gewerkschaften durchsetzungsfähig werden. Von einer Analyse, die nicht nur fragt „was“ Gewerkschaften tun, sondern auch „wann“ und „wie“ Gewerkschaften strategisch reagieren, erwarten wir uns einen Einblick in die grundlegende Handlungslogik der deutschen Gewerkschaften.

### 3. Fallstudien: Callcenter und Leiharbeit

#### *Zur Entwicklung von Callcentern und Leiharbeit in Deutschland*

Callcenter sind in Deutschland ein weitgehend neues Phänomen. Schätzungen zufolge arbeiteten 1995 weniger als 45.000 Beschäftigte in deutschen Callcentern. Ende der 1990er Jahre veränderte sich die Situation jedoch. Ausgelöst durch die technische Integration von Telekommunikations- und Informationstechnologie (CTI) und vor allem die politische Liberalisierung des Telekommunikationsmarktes zum 1.1.1998 wurden bestehende Kapazitäten ausgebaut und vor allem zahlreiche neue externe Callcenter gegründet, die sich als Outsourcing-Partner für Unternehmen fast aller Branchen anboten. Bis zur Jahrtausendwende war die Mitarbeiterzahl in deutschen Callcentern bereits auf 225.000 und die Anzahl der Callcenter auf über 2.700 angestiegen. Die Expansion des Feldes setzte sich auch in den Folgejahren fort. Ende 2005 gab es in Deutschland bereits 5.500 Callcenter mit 330.000 Beschäftigten (DDV 2005). Hinsichtlich der tayloristischen Arbeitsorganisation und der Tätigkeitsspektren ähneln sich die meisten Callcenter; jedoch lassen sich drei verschiedene Organisationsformen unterscheiden: (1) *Interne Callcenter* sind unternehmensinterne Organisationseinheiten und kommen in Unternehmen fast aller Branchen vor. Mit der Einrichtung von internen Callcentern in großen Unternehmen und Behörden begann Anfang der 1990er Jahre die Entwicklung der Callcenter in Deutschland. (2) *Ausgliederte Callcenter* sind ehemalige Unternehmenseinheiten, die von den Mutterunternehmen als eigenständige Unternehmen (z.B. Direktbanken) ausgegründet wurden, aber zumeist noch in derselben Branche tätig sind. (3) *Externe Callcenter* sind Dienstleistungsunternehmen,

die sich als Outsourcing-Partner für Unternehmen aller Branchen anbieten. Der Boom Ende der 1990er Jahre beruhte vor allem auf der Neugründung von externen Callcentern. Aktuelle Erhebungen beziffern den Anteil von externen Callcentern in Deutschland auf etwa die Hälfte aller Callcenter, während der Anteil der reinen internen Callcenter auf ein Drittel gesunken ist (Holtgrewe 2005: 5). Zwar sind diese Zahlen mit Vorsicht zu genießen, aber die Tendenz, die auch von anderen Studien bestätigt wird, ist eindeutig. Interne Callcenter stellen für deutsche Gewerkschaften kein größeres Problem dar, da sie zumeist in die bestehenden Strukturen der betrieblichen und kollektiven Interessenvertretung eingebunden sind. Die Beschäftigung in diesen Callcentern gilt im Vergleich als relativ sicher, dauerhaft und gut bezahlt (vgl. Bittner et al. 2000). Hingegen hat die Forschung gezeigt, dass vor allem in ausgegliederten und externen Callcentern nur selten funktionierende Interessenvertretungsstrukturen existieren (Kutzner/Kock 2003). Im Bereich der externen und der ausgegliederten Callcenter gibt es heute (Stand Juni 2006) nur zwei Haustarifverträge (Walter TeleMedien, ING DiBa). Darüber hinaus verdichten sich gerade in externen Callcentern atypische und prekäre Beschäftigungsverhältnisse. Befristungen, geringe Stundenlöhne, Arbeit auf Abruf sorgen für ein hohes Maß an potenzieller Prekarität. Erschwerend für die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung erweist sich zudem die äußerst hohe Fluktuation in den Betrieben (vgl. Bittner et al. 2000; Weinkopf 2002).

Den rechtlichen Rahmen für die Leiharbeit in Deutschland bildet das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG). In der ursprünglichen Version des Gesetzes von 1972 war Leiharbeit – parteiübergreifend – strikt reglementiert worden: Verleiher benötigen – dies gilt unverändert – eine Genehmigung und die Verleihpraxis unterlag zahlreichen Auflagen, die das prinzipielle Ziel verfolgten Leiharbeit zu begrenzen – als Stichworte seien genannt: Synchronisationsverbot, Wiedereinstellungsverbot, Begrenzung der Überlassungsdauer, besonderes Befristungsverbot. Atypisch ist diese Beschäftigung auf Grund des charakteristischen Dreiecksverhältnisses der Beschäftigung mit der Trennung von Arbeitgeber und Einsatzort. In zahlreichen Reformen wurden im Laufe der 1980er und 1990er Jahre die Auflagen reduziert, aber der zentrale Einschnitt wurde 2002 vollzogen. Mit dem Ersten Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt von 2002 wurde ein prinzipiell neues Leitbild von Leiharbeit gesetzlich normiert: Leiharbeit wurde nun als „Personaldienstleistung“ zu einem modernen Instrument der betrieblichen Flexibilisierung geadelt, welches gleichzeitig als arbeitsmarktpolitisches Instrument (Langzeit-)Erwerbslosen die Integration in den Arbeitsmarkt gestatten soll (Vitols 2003b; Bundesregierung 2005).

In Bezug auf die Beschäftigung zählt die Leiharbeit zu den dynamisch wachsenden Branchen in Deutschland (vgl. Bundesregierung 2005). Die Anzahl der Leiharbeiter stieg demnach von unter 90.000 in 1988 weitgehend stetig bis 2004 auf fast 400.000 an. Diese Zahlen geben jeweils den Stand an dem Stichtag 30. Juni d. J. wieder, die so genannte Leiharbeitsquote stieg damit von 0,4% 1993 auf 1,5% 2004. Für unseren Zusammenhang sind insbesondere zwei weitere Charakteristika relevant: (1) die Beschäftigten bleiben zumeist nur für eine relativ kurze Zeit bei einer Zeitarbeitsfirma (Bundesregierung 2005: Tab. 8) und (2) Leiharbeiter verdienen deutlich weniger als ihre festangestellten Kollegen im Betrieb (Kvasnicka/Werwatz 2003a). Dieser

Lohnabstand ist auch durch die noch zu diskutierenden gesetzlichen Reformen und Tarifabschlüsse nicht grundlegend verändert worden (Promberger 2005: 198).

### *Zur Fallauswahl*

Callcenter und Leiharbeit haben wir als empirische Untersuchungsfelder ausgewählt, weil die Beschäftigung in beiden Feldern von den Standards des traditionellen Normalarbeitsverhältnisses abweicht. Die Beschäftigung in ausgegliederten und externen Callcentern oder in der Leiharbeit ist häufig gering entlohnt und mit der Schwierigkeit verbunden, längerfristige Lebensperspektiven zu entwerfen. In dieser Hinsicht ist die Beschäftigung mit einer potentiellen Prekarität verbunden (Mayer-Ahuja 2003; Dörre 2005). Zudem haben Leiharbeit und Callcenter rein quantitativ ähnliche Ausmaße. Aus der Perspektive der deutschen Gewerkschaften sind zwei weitere gemeinsame Merkmale von Callcentern und Leiharbeit von Bedeutung: Erstens handelt es sich bei beiden Feldern bisher um „weiße Flecken“ auf der gewerkschaftlichen Organisationskarte. Die Organisationsgrade von Callcenter-Beschäftigten und Leiharbeitern sind äußerst niedrig. Zweitens dürfte der branchenübergreifende Charakter beider Phänomene für die nach dem Branchenprinzip organisierten deutschen Gewerkschaften eine besondere Herausforderung darstellen.

Neben diesen Gemeinsamkeiten besteht zwischen beiden Fällen zumindest ein gravierender Unterschied, der zu berücksichtigen ist: Bei Callcentern handelt es sich um eine spezifische Produktionsform, in der atypische Beschäftigungsverhältnisse dominieren, während Leiharbeit selbst ein atypisches Beschäftigungsverhältnis ist. Die Aufnahme der Organisationsarbeit in Callcentern sollte den deutschen Gewerkschaften leichter fallen als die Organisation von Leiharbeitern, weil die Tätigkeit in einem Callcenter nicht grundsätzlich problematisch ist, sondern höchstens ihre spezifische betriebliche Ausgestaltung. Leiharbeit hebt hingegen das Grundprinzip des deutschen Branchentarifvertrags aus, dass alle Beschäftigten eines Betriebs unter einen Tarifvertrag fallen. Wie wir zeigen werden, macht sich dieser qualitative Unterschied auch in den gewerkschaftlichen Strategien bemerkbar. Der qualitative Unterschied zwischen unseren beiden Fällen ermöglicht es uns mit einer größeren Sicherheit allgemeine Rückschlüsse auf die Handlungslogik der deutschen Gewerkschaften zu ziehen (vgl. King et al. 1994).

### **3.1 Gewerkschaften und Callcenter**

Die deutschen Gewerkschaften beschäftigten sich mit Callcentern lange Zeit nur am Rande. Teilweise ist dies mit ihrer geringen quantitativen Bedeutung zu erklären, teilweise jedoch mit der noch zu demonstrierenden Handlungslogik der Gewerkschaften. Solange Callcenter keine negativen Auswirkungen auf die Durchsetzungsfähigkeit der gewerkschaftlichen Kernstrategien – insbesondere die Branchentarifverträge – hatten, war der innergewerkschaftliche Druck gering, sich mit Callcentern und ihren Beschäftigten auseinander zu setzen. Zwei deutsche Gewerkschaften sahen sich in ihren Organisationsbereichen bereits in der ersten Hälfte der 1990er Jahren mit dem Phänomen Callcenter konfrontiert: Die Deutsche Postgewerkschaft (DPG) und die Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen (HBV).



Die DPG wurde innerhalb ihres Organisationsbereichs, der Post, vor allem im Bereich des Kontenservices und der Telefonauskunft mit Callcenter ähnlichen Einrichtungen konfrontiert. Durch die starke Stellung in der Deutschen Post gelang es der DPG und den Personalräten vergleichsweise großen Einfluss auf die Arbeitsbedingungen zu nehmen. Deshalb stellten die Organisationseinheiten für die DPG bis Mitte der 1990er kein gewerkschaftliches Problemfeld dar. Zwar gab es auch vor 1995 innerhalb der Deutschen Post atypische Beschäftigungsverhältnisse in Form von Teilzeitarbeit und geringfügiger Beschäftigung, aber weder der Kontenservice noch die Auskunft galten innerhalb der DPG als Organisationseinheiten, in denen die Beschäftigungsqualität besonders schlecht war.

Dagegen kann das Verhalten der Gewerkschaft *Handel, Banken und Versicherungen (HBV)* in der ersten Hälfte der 1990er Jahre eher als stillschweigende Akzeptanz beschrieben werden. Sowohl die ersten Direktbanken in der Banken- und Finanzdienstleistungsbranche als auch die ersten Callcenter im Versandhandel wurden von der Gesamtorganisation eher ignoriert. Die HBV verfügte bis Mitte der 1990er Jahre nicht nur über keine explizite Organisationsstrategie für Callcenter und ihre Beschäftigten, vielmehr wurde das Outsourcing von Arbeitsprozessen sogar stillschweigend akzeptiert, weil dadurch die Stammebelegschaften entlastet und beispielsweise vor Schicht- oder Wochenendarbeit geschützt wurden (Holtgrewe/Kerst 2002: 195). Dass in den ausgegliederten und externen Callcentern ein hoher Anteil atypischer Beschäftigungsverhältnisse vorherrschte, die häufig mit einer spezifischen Prekarität verbunden waren, wurde von der HBV offiziell nicht problematisiert. Zwar forderten einzelne lokale Gewerkschaftssekretäre eine stärkere Beschäftigung mit Callcentern, aber innerhalb der Gesamtorganisation war eine Neuausrichtung der Prioritäten nicht durchsetzbar.

#### *Erste Organisationsbemühungen durch die HBV und die DPG*

In der zweiten Hälfte der 1990er Jahre änderte sich die Situation jedoch und sowohl die HBV als auch die DPG „entdeckten“ die Callcenter als gewerkschaftliche Organisationsbereiche. Trotz des übergreifenden Charakters von Callcentern begann die gewerkschaftliche Beschäftigung mit diesen Unternehmen in verschiedenen gewerkschaftlichen Organisationsbereichen unabhängig voneinander. Kooperation über die Branchengrenzen hinweg fand in den Gewerkschaften kaum statt. Am Beispiel der Einzelhandelsbranche wird deutlich, dass die Verhältnisse innerhalb der jeweiligen Branche entscheidend für die Reaktion der Gewerkschaften waren. Denn auch im Versandhandel wurden Arbeitsprozesse an externe Callcenter outgesourct, in denen ein hoher Anteil von atypischen Beschäftigungsverhältnissen mit zum Teil geringer Beschäftigungsqualität (niedrige Stundenlöhne, keine Lohnfortzahlung im Krankheits- und Urlaubsfall, Scheinselbständigkeit) vorherrschte. Aufgrund der geringen Bedeutung des Versandhandels für die Gesamtbranche hatten die Arbeits- und Entgeltbedingungen in diesen Unternehmen jedoch keine Auswirkungen auf die Durchsetzungsfähigkeit der HBV in den Branchentarifverhandlungen. Zwar engagierten sich einzelne Gewerkschaftsfunktionäre auf der lokalen Ebene für diese Beschäftigten, aber innerhalb des Organisationsbereichs Einzelhandel war eine intensivere Organisationsarbeit aufgrund des mangelnden Drucks nicht durchsetzbar.

*HBV*

Die HBV machte 1997 die gewerkschaftliche Organisierung von ausgegliederten Callcentern in der Finanzdienstleistungsbranche zu einer organisationspolitischen Priorität. Zusammen mit der DPG und der ÖTV richtete die HBV ein eigenständiges Projekt ein, das mit erheblichen finanziellen und personellen Ressourcen ausgestattet wurde. Verantwortlich hierfür war die Einsicht, dass durch die Direktbanken und die Arbeits- und Entgeltbedingungen in ihnen die Durchsetzungsfähigkeit der Strategien der HBV in der gesamten Finanzdienstleistungsbranche eingeschränkt wurde.

Denn Mitte der 1990er Jahre richteten fast alle deutschen Banken eigene Direktbanken ein, während sie zugleich ihr Filialnetz ausdünnten (Fröhlich/Huffschild 2004: 33). Für die HBV stellten diese Umstrukturierungen ein zweifaches Problem dar: Zum einen traten die neu gegründeten Unternehmen in den meisten Fällen nicht dem Arbeitgeberverband der Bankenbranche bei, so dass innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche relativ schnell ein tariflich unregulierter Bereich entstand. Für die HBV wurde es in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre immer schwerer, in den Tarifverhandlungen die eigenen Ziele durchzusetzen. Zum anderen war die Verlagerung von Filial- zu Direktbanken auch mit einer Substituierung jener Belegschaften verbunden, auf die die HBV zur Durchsetzung ihrer Strategien besonders angewiesen ist. Denn während in den Filialbanken ausgebildete Fachkräfte entlassen wurden, wurden in den Direktbanken Hilfskräfte ohne bankspezifische Ausbildung eingestellt (Vitols 2003a). Letztendlich wurde auf diese Weise die Streikfähigkeit der HBV untergraben.

Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Problemwahrnehmung wider, die dem Projekt „Direktbanken“ zugrunde lag. Aus der Sicht der HBV nutzten die Arbeitgeber die Direktbanken als eine spezifische Form der „Tarifflucht“: Die Direktbanken seien ein „Versuch der Industrialisierung der Arbeit im Finanzdienstleistungssektor und ein bislang tariflich unreguliertes Experimentierfeld der jeweiligen Bankenkonzerne“ (HBV 1997: 5). Der „Wettbewerb zwischen Filial- und Direktbanken [dürfe, d.V.] nicht auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen“ werden (Meier 1999: 18). Um diesen Wettbewerb einzuschränken, wollte die HBV zusammen mit den anderen Verbundgewerkschaften die Direktbanken und ihre Beschäftigten gewerkschaftlich organisieren (HBS 1999: 7). In einem ersten Schritt sollten in den Direktbanken Betriebsräte etabliert werden. Mittelfristig sollten mit den Branchenführern Haustarifverträge abgeschlossen werden, die langfristig auf die gesamte Teilbranche übertragen werden sollten. Ziel des Organisationsprojekts war es, einen Teilbranchentarifvertrag zu verhandeln, der die Arbeits- und Entgeltbedingungen in den Direktbanken angleicht und der den Druck vom Branchentarifvertrag der Banken nimmt.

Adressaten der Organisationsstrategien waren vor allem Betriebsräte in Direktbanken. Gegen den Widerstand vieler Arbeitgeber gelang es der HBV zwar in den wichtigsten Direktbanken Betriebsräte zu etablieren und diese miteinander zu vernetzen, Mitglieder konnten jedoch in den Direktbanken kaum rekrutiert werden. Schätzungen gehen von einem Organisationsgrad in Direktbanken von 5 bis 10% aus (Bittner et al. 2000: 60). Deswegen erinnerte „die Aufforderung an die Unternehmen zu Tarifverhandlungen [...] eher an kollektives Betteln denn an klassische Arbeitskämpfe“.

fe“, so ein Vertreter der HBV (DGB 1999: 5). Ohne eine Verankerung in den Betrieben waren die Strategien der HBV letztendlich nicht durchsetzungsfähig.

### *DPG*

Die DPG war als Behördengewerkschaft lange Zeit eine Ausnahme unter den deutschen Branchengewerkschaften. Im Zuge der beiden Postreformen von 1989 und 2004 musste sie sich jedoch innerhalb kürzester Zeit zu einer Branchengewerkschaft wandeln, die in ihren Organisationsbereichen nicht nur die Folgeunternehmen der Bundespost, sondern auch die neuen Konkurrenzunternehmen zu betreuen hatte. Der Wandel von einer Behörden- zu einer Branchengewerkschaft beinhaltete vor allem, sich auch organisatorisch von der Bundespost und ihren Folgeunternehmen zu emanzipieren. Auf diese Herausforderung reagierte die DPG mit einer doppelten Strategie: Auf der einen Seite setzte sie die intensive Betreuung der Telekomunternehmen fort, indem nach der Privatisierung die traditionell enge Zusammenarbeit mit den Personalräten mit den neu etablierten Betriebsräten fortgesetzt wurde. Auf der anderen Seite wendete sie erhebliche Ressourcen auf, um auch in den neuen Konkurrenzunternehmen handlungsfähig zu werden, denn auf mittlere Sicht würden sonst die nicht regulierten Arbeitsbedingungen in diesen Betrieben auf die Durchsetzungsfähigkeit der DPG in den Telekomunternehmen zurückwirken. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf den Organisationsbereich Telekommunikation.

Da die internen Callcenter der Telekom keine mitbestimmungs- oder tariffreie Zone darstellen wie die externen Callcenter, zielten die Strategien der DPG in diesen Unternehmen nur indirekt auf Mitgliedergewinnung. Die Beschäftigungsverhältnisse galten aufgrund der kollektivvertraglichen Regulierung der Arbeits- und Entgeltbedingungen und der funktionierenden Betriebsratsstrukturen als vergleichsweise unproblematisch. Der allgemeine Trend einer Ausweitung des Gegenstandsbereichs tarifvertraglicher Regelungen auf stärker „qualitative“ Themen in den 1990er Jahren wurde im Bereich der Telekomunternehmen noch durch den Umstand verstärkt, dass die Privatisierung der Bundespost für die DPG mit einer Neuausrichtung ihrer Interessenvertretungsstrategie verbunden war. Spielten in den vergleichsweise hierarchischen Behördenstrukturen Dienstanweisungen eine Schlüsselrolle für die Gestaltung der Arbeits- und Entgeltbedingungen, gewannen tarifvertragliche Regulierungsinstrumente nach 1995 an Bedeutung. Aus diesem Grund intensivierte auch die DPG ihre ohnehin schon enge Zusammenarbeit mit den Betriebsräten. Ohne die Mitarbeit der Betriebsräte konnte die Umsetzung tarifvertraglicher Regelungen zur Leistungskontrolle oder zur Gestaltung von Bildschirmarbeit nicht kontrolliert werden. Charakteristisch für den Ansatz der DPG waren so genannte „soziale Pflichtenhefte“ oder „Leitlinien“, mit denen Betriebsräte in die Lage versetzt werden sollten, die sozialen Folgen betrieblicher Umstrukturierungsprozesse im Vorfeld abzuschätzen. In diesem Kontext sind auch die „Leitbilder für die Arbeit im Callcenter“ erschienen, die als Handlungsanleitung Betriebs- und Personalräte in die Lage versetzen sollten, im Interesse der Beschäftigten auf die betriebliche Gestaltung der sozialen und technischen Arbeitsbedingungen Einfluss zu nehmen (DPG: 1999: 18f.).

Um bisher nicht organisierte Callcenter und ihre Beschäftigten zu organisieren, richtete der Hauptvorstand der DPG 1999 ein eigenes Projekt „Call Center“ ein. Ähn-

lich wie das Projekt „Direktbanken“ verfolgte auch die DPG eine betriebsrats- und tarifvertragsorientierte Organisationsstrategie. Durch die intensive Betreuungsarbeit durch hauptamtliche Funktionäre sollten kurzfristig in den Callcentern Betriebsräte etabliert werden. Langfristig sollten die laut Gewerkschaftswahrnehmung prekären Beschäftigungsverhältnisse in den Unternehmen durch Tarifverträge normalisiert werden. Strategisch stellte das Projekt insofern keine Innovation dar. Bemerkenswert war jedoch, dass erstmals gezielt versucht wurde, Callcenter branchenübergreifend zu organisieren, denn die DPG zielte mit ihrem Projekt sowohl auf die internen Callcenter in den neuen Telekommunikationsunternehmen als auch auf die in der Telekommunikationsbranche tätigen externen Callcenter. An der Problemwahrnehmung des Projekts wird deutlich, dass von diesem Druck auf die Durchsetzungsfähigkeit der DPG in ihrem Organisationsbereich ausging: „Mit Niedrigstpreisen, erkaufte durch gnadenloses Sozial- und Lohndumping, setzen sie den traditionellen Anbieter und damit die tarifvertraglich abgesicherten Arbeitsbedingungen unter Druck“ (Dürotin 1999: 13). Durch Pilotabschlüsse mit den Marktführern unter den branchenübergreifenden Callcentern sollten Standards etabliert werden, die später durch einen Tarifvertrag auch auf andere Unternehmen übertragen werden sollten. Im Rahmen des Projekts gelang es zwar in den Marktführern funktionierende Betriebsratsstrukturen aufzubauen, signifikante Rekrutierungserfolge blieben jedoch aus.

#### *ver.di als organisationsstruktureller Einschnitt*

Im Juli 2001 schlossen sich die fünf Gründungsgewerkschaften HBV, DPG, IG Medien, ÖTV und DAG zur Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) zusammen. Zugrunde lag dem Zusammenschluss der Versuch, als Organisation verlorene Handlungsfähigkeit zurück zu gewinnen (Keller 2004). Zu diesem Zweck wurde auch der Innovationsfonds eingerichtet, mit dem gezielt Projekte finanziert wurden, die darauf abzielten sowohl bisher nicht erschlossene Bereiche gewerkschaftlich zu organisieren als auch alternative Organisationsstrategien zu erproben. Der Fonds wurde mit 2 Prozent der Gesamtbeitragseinnahmen ausgestattet; zu den bekanntesten Förderprojekten gehörte das Beratungsnetzwerk für Selbständige *mediafon* und die Interessenvertretungsplattform für Beschäftigte in der Medienindustrie *connexx*. Durch innergewerkschaftliche Ressourcenumverteilung wollte ver.di mittelfristig in bisher nicht organisierten Bereichen strategisch handlungsfähig werden, um so der gegenwärtigen Krise zu begegnen. Die besondere Schwere der „dreifachen“ Krise der deutschen Gewerkschaften wird auch an der frühzeitigen Einstellung des Innovationsfonds 2003 deutlich. Trotz einiger positiver Ergebnisse sah sich der Vorstand gezwungen, die Innovationsfondsförderung nach nur zwei Jahren Laufzeit einzustellen. Einzig die Projekte, die sich durch Beitragseinnahmen selber tragen konnten, wurden dauerhaft in die Organisationsstruktur integriert und fortgeführt. An dem Scheitern innergewerkschaftlicher Ressourcenumverteilung in Form des Innovationsfonds wird das Dilemma der Gleichzeitigkeit von Legitimationskrise, Mitgliederkrise und Finanzkrise deutlich.

Für die Betreuungsarbeit in Callcentern markiert die ver.di-Gründung zudem einen wichtigen organisationsstrukturellen Einschnitt, da die externen Callcenter wie auch die Leiharbeit als eigenständiger Organisationsbereich dem Fachbereich *Besondere*

*Dienstleistungen* (FB 13) zugeordnet wurden. Da die internen und ausgegliederten Callcenter, die (potentiell) in den Geltungsbereich eines Tarifvertrags fallen, weiterhin vom zuständigen Fachbereich betreut werden, ist mit der ver.di-Gründung das branchenübergreifende Phänomen „Callcenter“ vollständig in die Branchenlogik integriert worden. Die gewerkschaftliche Betreuung von Callcentern erfolgt jetzt in den einzelnen Organisationsbereichen (Fachbereichen) unabhängig voneinander.

In den anderen Organisationsbereichen änderte sich durch die ver.di-Gründung zunächst nicht viel. Das Direktbanken-Projekt konnte im Fachbereich Finanzdienstleistungen aufgrund der Einrichtung des Innovationsfonds unter neuem Namen (*Fidirect*), aber mit gleichem Personal und gleicher Strategie erst einmal weitergeführt werden. Relativ schnell zeigte sich jedoch, dass die Strategien nicht umzusetzen waren, solange es nicht gelang Beschäftigte aus Direktbanken als Mitglieder zu rekrutieren. Ohne Mitglieder blieb die Durchsetzungsfähigkeit der Gewerkschaftsstrategien notwendigerweise beschränkt. Offensichtlich rekrutierten die Betriebsräte in den Direktbanken nicht im erhofften Umfang Mitglieder. Zudem erwiesen sich die Beschäftigten als schwer zu rekrutierendes Klientel, das sich vom Stammklientel der Gewerkschaft unterschied und nur ein geringes Interesse an einer kollektiven Vertretung ihrer Interessen hatte (DGB 1999: 5). Seitdem das Projekt 2003 zusammen mit dem Innovationsfonds eingestellt wurde, verfolgt ver.di im Finanzdienstleistungssektor keine spezifische Callcenter-Strategie mehr. Zwar konnte ver.di im März 2003 einen auf dem Tarifvertrag des privaten Bankgewerbes beruhenden Haustarifvertrag mit der größten deutschen Direktbank Ing DiBa abschließen. Jedoch ging die Initiative für den Tarifabschluss von der Arbeitgeberseite aus, die nach einer Reihe von Übernahmen ein Interesse an einer Vereinheitlichung der tarifvertraglichen Regelungen hatte. Ob dieser tarifpolitische Erfolg auch zu einer „strategischen Wiederentdeckung“ der Direktbanken im Fachbereich Finanzdienstleistungen führt, bleibt jedoch abzuwarten. Auf der einen Seite fehlt es ver.di trotz des Abschlusses weiterhin an einer ausreichenden Mitgliederbasis in den Direktbanken, um durchsetzungsfähig zu sein. Zudem hätten sich in den letzten Jahren zu viele Gewerkschaftssekretäre „die Finger verbrannt“ (Int. ver.di). Auf der anderen Seite haben aktuell andere Themen einen größeren Einfluss auf die Branchenentwicklung.

In der Telekommunikationsbranche setzt ver.di vor allem in den Telekomunternehmen die intensive Betriebsratsbetreuung der DPG in technischen Fragen fort. Die Gewerkschaft versucht, die sozialen Folgen von Outsourcing-Prozessen und Unternehmensausgliederungen durch Übergangsregelungen und Sozialpläne abzufedern. So wird die aktuelle Agenda des Fachbereichs stark vom so genannten Callcenter-Konzept der Telekom dominiert, das eine Konzentration der Callcenter der Telekom und einen erheblichen Personalabbau vorsieht. Ein weiteres Thema ist der anstehende Verkauf der Telekom-Auffanggesellschaft Vivento-Customer-Servies (VCS), die als externes Unternehmen auf dem Outsourcing-Markt tätig ist. Gestaltend kann ver.di in keinen dieser Prozesse eingreifen, da es der Gewerkschaft an Mitgliederbasis in den Betrieben mangelt. Versuche, Beschäftigte verstärkt als Mitglieder zu rekrutieren, um die eigene Durchsetzungsfähigkeit zu erhöhen, werden im Moment jedoch nicht mehr unternommen.

Ähnlich wie das Direktbanken-Projekt wurde auch das DPG-Projekt „Call Center“ nach der ver.di-Gründung mit Mitteln aus dem Innovationsfonds bis 2003 im neu geschaffenen Fachbereich 13 weitergeführt. Dabei wurde ebenfalls direkt an die Strategie des Vorgänger-Projekts angeknüpft: Kurzfristig ging es erst einmal darum, in den Unternehmen betriebsrätliche und gewerkschaftliche Strukturen aufzubauen. Langfristiges Ziel der Fachbereichsarbeit ist der Abschluss eines Tarifvertrags für die so genannten „branchenunabhängigen Call Center“. Zugleich verschob sich als Folge der neuen organisationspolitischen Zuständigkeit jedoch die Problemwahrnehmung. Die Organisationsarbeit wird jetzt von den Arbeitsbedingungen und der Beschäftigungsqualität in den „branchenunabhängigen Call Centern“ angeleitet – und nicht mehr von den Auswirkungen auf die Branchentarifverträge. Niedrige Löhne, umfassende Befristung der Beschäftigungsverhältnisse, isoliertes Arbeiten und unregelmäßige und vor allem willkürliche Arbeitszeiten machen viele externe Callcenter zu einem Ort, an dem sich verschiedene Formen von Prekarität verdichten (Int. ver.di).

Nachdem die Innovationsfondsförderung 2003 ausgelaufen ist, haben sich die Bedingungen der Organisationsarbeit in den externen Callcentern jedoch erheblich verschlechtert. Aufgrund der niedrigen Mitgliederzahlen stehen dem Fachbereich nur geringe finanzielle und personelle Mittel zur Verfügung, um die eigene Organisationsstrategie aktiv in die Tat umzusetzen. Immerhin ist es dem Fachbereich 2003 gelungen, mit einem der Marktführer (Walter TeleMedien) einen ersten Haustarifvertrag abzuschließen. Dieser klammert zwar Entgeltfragen aus, führt aber ein Jahresarbeitszeitkonto ein, das die monatliche Bezahlung vom saisonal schwankenden Arbeitsaufkommen trennt. Allerdings sind laut Auskunft der Gewerkschaft die mit einem Pilotabschluss verbundenen Hoffnungen auf Mobilisierungserfolge in der Branche bisher ausgeblieben.

Noch im März 2001 hatte Frank Bsirske (2001) in seiner programmatischen Grundsatzrede auf dem ver.di-Gründungskongress die gewerkschaftliche Organisation von Callcentern zu einer prioritären Aufgabe der neuen Gewerkschaft erklärt. Fünf Jahre später ist von diesem Anspruch nicht mehr viel übrig geblieben. Innerhalb der Gesamtorganisation hat die Organisierung von Callcentern keine Priorität mehr. Letztendlich haben sich durch die Segmentierung der Organisationsarbeit in einzelne Fachbereiche die Aussichten auf eine fachbereichsübergreifende Organisationsstrategie, die dem branchenübergreifenden Phänomen Callcenter angemessen wäre, noch verschlechtert.

### ***3.2 Leiharbeit: Von der Verbotsforderung zum Organisationsbedarf***

Die Gewerkschaften standen von Anfang an der Leiharbeit sehr kritisch gegenüber und haben bis in die 1990er Jahre hinein die Abschaffung dieser Beschäftigungsform gefordert. Die Gründe für die Ablehnung sind vielfältig und fundamental: (1) Der Verleih von Menschen als Waren mit dem Zweck der Profitmaximierung galt als „moderner Sklavenhandel“ (IG Metall 1992) und damit als prinzipiell verwerflich; (2) Der Einsatz von Leiharbeitern schafft in den Betrieben eine Randbelegschaft mit minderen Rechten, welche das grundlegende gewerkschaftliche Prinzip der Einheit der Arbeitnehmerschaft im Betrieb aufhebt; (3) Leiharbeit erodiert die Tarifeinheit im Betrieb und setzt damit einen Prozess der Lohnkonkurrenz in Gang,

da die Branchentarifverträge die Leiharbeit nicht in ihrem Regelungsbereich integrieren und (4) Leiharbeit führt als Rationalisierungsinstrument zur Reduktion der Stammebelegschaften (DBG 2003; Vitols 2003b).

Die grundsätzliche Ausrichtung der DGB-Gewerkschaften auf eine politische Verbotsforderung zielte primär auf die Aufrechterhaltung der Standards der Stammebelegschaften. Diese Ausrichtung blieb aber nicht ohne langfristige Konsequenzen für deren Verankerung und strategische Handlungsfähigkeit in der – auch gegen ihren Widerstand expandierenden – Zeitarbeitsbranche. Die Strategie führte zu einem ignoranten Verhalten gegenüber der Branche. Auf die üblichen gewerkschaftlichen Handlungsweisen – Abschluss von Tarifverträgen und Etablierung und Unterstützung gewerkschaftsgebundener Betriebsräte – wurde verzichtet, weil die Nutzung dieser Instrumente eine Anerkennung der Branche bedeutet hätte. Gleichzeitig wurde eine Mobilisierung der Mitglieder in den Stammebelegschaften der Entleihfirmen zur Durchsetzung eines betrieblichen oder tariflichen Verbots oder zumindest Regulierung von Leiharbeit aufgrund ihrer geringen eigenen Betroffenheit als nicht möglich angesehen. Die gewerkschaftliche Strategie stand damit vor dem Dilemma, ein Ziel zu verfolgen, das sie mit ihren eigenen Handlungsressourcen nicht erreichen konnte. Den DGB-Gewerkschaften verblieb somit lediglich der Ruf nach einem Verbot der Leiharbeit durch die Politik – ein Verhalten, das Bode und seine Kollegen treffend als „Ausklammerungshandeln“ charakterisiert haben (Bode et al. 1994: 277-390).

Ignoranz als Strategie erwies sich im Laufe der 1990er Jahre als nicht durchhaltbar. Die Forderung nach einem prinzipiellen Verbot verlor in dem Maße an Sinn, als kein politischer Akteur erkennbar war, der diese Forderung umsetzen würde. Die gesetzgeberische Praxis bestand im Gegenteil in einer sukzessiven Deregulierung der Auflagen des AÜG (Bode et al. 1994; Vitols 2003b). Die faktische Ausweitung von Leiharbeit vollzog sich daher außerhalb des gewerkschaftlichen Einflussbereichs. Die Gewerkschaften reagierten im Laufe der 1990er Jahre mit einer Neuorientierung ihrer strategischen Ausrichtung: Leiharbeit wurde als mit den eigenen Mitteln zu regulierender Bereich „entdeckt“. Die Gewerkschaften verfolgten von nun an das Ziel, Leiharbeit als Beschäftigungsform zu begrenzen und zu regulieren. Eine wichtige Rolle spielte in diesem Wandel die Akzeptanz von vermittlungsorientierter Leiharbeit für arbeitsmarktpolitische Problemgruppen. Anfang der 1990er Jahre öffnete sich der DGB in Nordrhein-Westfalen für diese spezifische Form der Leiharbeit und übernahm neben dem Land NRW eine Mitträgerschaft bei Start NRW. Die Arbeit von Start NRW zeigte in der Folge, dass grundlegende gewerkschaftliche Anforderungen – jetzt nicht mehr Verbot, sondern Konzentration des Verleihs auf arbeitsmarktpolitische Problemgruppen mit dem Ziel der Vermittlung ohne Gewinnorientierung sowie tarifvertraglich regulierte Entlohnung nach den Tarifen in den Entleihbetrieben (Referenzlohnprinzip) – in der Praxis realisierbar waren (Vanselow/Weinkopf 2000). Diese Erfahrung führte zu Überlegungen, wie Leiharbeit insgesamt sozialverträglich reguliert werden kann (Hirsch 1995: 373; Voswinkel 1995). Innergewerkschaftlich stieg der Druck hin zu einem Strategiewechsel, der die prinzipielle Akzeptanz von Leiharbeit beinhaltet. In dem Grundsatzprogramm des DGB von 1996 wird die Verbotsforderung von 1981 nicht mehr wiederholt.

Der zentrale Wendepunkt in der Regulierung der Leiharbeit erfolgte allerdings nicht in Reaktion auf gewerkschaftliche Forderungen, sondern im Kontext der Hartz-Reform (Hartz-Kommission 2002; Bundesregierung 2005). Auf dem parallel zu den Verhandlungen der Hartz-Kommission stattfindenden 17. ordentlichen DGB Kongress 2002 signalisierte der DGB die Zustimmung zu einer Deregulierung der Leiharbeit unter der Voraussetzung, dass die Lohndiskriminierung der Leiharbeitnehmer beendet und die gewerkschaftliche Tarifmacht gestärkt wird (DGB 2002). Dieser Bedingung wurde in der Gesetzgebung durch die Einfügung des Gleichstellungsgebots in das AÜG nachgekommen (§ 3 Abs. 1 Nr. 3 AÜG). Nach dieser Vorschrift gilt für alle Leiharbeitnehmer ab dem ersten Tag, dass die Entgelte und die Arbeitsbedingungen einem vergleichbaren Festangestellten entsprechen müssen. Von dieser Regel darf nur abgewichen werden, wenn der Beschäftigte aus der Erwerbslosigkeit kommt oder wenn ein Tarifvertrag abgeschlossen wurde (Tarifvorbehalt). Im Gegenzug wurden die zentralen Auflagen und Regulierungen des AÜG aufgehoben (Befristungsverbot, Wiedereinstellungsverbot, Synchronisationsverbot und Beschränkung der Überlassungsdauer) (vgl. DGB 2003; Vitols 2003b).

*Auf dem Weg zur „Normalisierung“?: Branchentarifverträge in der Leiharbeit*

Mit der Reform des AÜG 2002 wurden die Handlungsbedingungen der Gewerkschaften und Arbeitgeber auf eine neue Grundlage gestellt. Es waren nunmehr die Arbeitgeber, die ein explizites Interesse an Tarifverträgen hatten, weil ansonsten das Gleichstellungsprinzip gegriffen hätte. Das skizzierte Handlungsdilemma der Gewerkschaften – im Bereich der Leiharbeit kaum über Mitglieder zu verfügen und die Stammbesellschaften kaum für eine Regulierung der Leiharbeit mobilisieren zu können (Bode et al. 1994) – wurde durch die gesetzliche Regelung aufgehoben. Der regulierende Eingriff durch die Bundesregierung kompensierte die unzureichende originäre Macht der Gewerkschaften in diesem Bereich atypischer Beschäftigung. Für die Gewerkschaften bot sich die Chance der „Normalisierung“ dieses Beschäftigungsbereichs in ihrem Sinne.

Vor der Reform des AÜG 2002 stellten Tarifverträge zwischen Verleihunternehmen und Gewerkschaften eine Ausnahme dar. Nicht nur die Gewerkschaften, auch die Zeitarbeitsfirmen lehnten Tarifverträge ab. Einen übergreifenden Tarifvertrag gab es daher in der Leiharbeit – mit der vorübergehenden Ausnahme der Tarifverträge zwischen der DAG und dem BZA in den 1980er Jahren – nicht (Bode et al. 1994). Der umfassendste gültige Tarifvertrag war ein Haustarifvertrag zwischen der DAG, später ver.di und dem Marktführer randstad, der deutschlandweit galt. Daneben gab es einige wenige weitere Betriebe mit einem Haustarifvertrag, wie Start NRW (Garhammer 2002).

Vor dem Hintergrund der veränderten Gesetzeslage verhandelten die Gewerkschaften mit den Arbeitgeberverbänden im Laufe des Jahres 2003 erstmals branchenweite Tarifverträge. Um Konkurrenzen zwischen den einzelnen Gewerkschaften auszuschließen, gründeten die DGB-Gewerkschaften eine Tarifgemeinschaft und verhandelten – ein tarifpolitisches Novum (!) – unter der Führung des DGB mit den Arbeitgebern der Zeitarbeit. Mit den beiden größten Verbänden, dem Bundesverband Zeitarbeit (BZA) und der Interessengemeinschaft Zeitarbeit (IGZ) verhandelten die



DGB-Gewerkschaften im Laufe des Jahres 2003 parallel, da die Arbeitgeber sich nicht auf eine gemeinsame Verhandlungsführung einigen konnten. Im Februar 2003 verständigte sich die DGB Tarifgemeinschaft mit dem BZA auf erste Eckpunkte, die noch die relativ günstige Verhandlungsposition der Gewerkschaften widerspiegeln. Wenige Tage später einigte sich aber eine Tarifgemeinschaft unter dem Dach des Christlichen Gewerkschaftsbundes, die so genannte Christliche Gewerkschaften Zeitarbeit und PSA (CGZP) mit einem kleineren Arbeitgeberverband – dem Interessenverband Nordbayerischer Zeitarbeitgeber (INZ) – auf einen Tarifvertrag mit deutlich schlechteren Bedingungen. Darauf erklärte der BZA die bisherigen Eckpunkte für obsolet und die DGB Tarifgemeinschaft musste deutliche Abstriche machen, um zu einem Tarifabschluss zu kommen. Ende Mai einigten sich die Vertreter von DGB und BZA schließlich auf ein neunstufiges Entgeltsystem, das auf der Basis einer 35 Stunden Woche je nach Qualifikation Stundenlöhne von 6,85 Euro (Stufe 1) bis 15,50 Euro (Stufe 9: Hochschulabsolventen) vorsieht. Das Ziel eines Branchenzuschlags zur Umsetzung des Gleichstellungsprinzips wurde benannt, entsprechende Verhandlungen aber bis heute nicht aufgenommen. Für Beschäftigte in den neuen Bundesländern wurde ein Abschlag in Höhe 13,5% gegenüber dem Tariflohn für das Jahr 2004 festgelegt; dieser Abschlag sollte sukzessive reduziert werden. Bis 2007 sollen nach Tarifvertrag die Entgelte jährlich um 2,5% erhöht werden. Im Juni 2003 folgte ein bundeseinheitlicher Manteltarifvertrag, nach dem ein flexibles Jahresarbeitszeitkonto mit 1.827 (!) Stunden eingerichtet wurde. Mehrarbeit wird im Rahmen des Arbeitszeitkontos mit Freizeit und nur im Ausnahmefall mit Geld ausgeglichen. In dem Mantelvertrag finden sich des Weiteren Regelungen zu Urlaub (24-30 Tage) und Urlaubsgeld, Zuschläge für Sonn- und Feiertage sowie Nacharbeit und Regelungen bzgl. der Fahrtzeiten.

Ein ähnliches Abkommen schloss die DGB Tarifgemeinschaft kurze Zeit danach mit der IGZ (beide Tarifverträge in: DGB 2003). Allerdings gibt es hier aber keine automatische Lohnsteigerung, was nunmehr zu Wettbewerbsverzerrungen gegenüber der BZA führt. Die DGB Tarifgemeinschaft blieb angesichts der Konkurrenz durch die CGZP weiter unter Druck und musste seitdem gegenüber der BZA und der IGZ weitere Zugeständnisse machen.

Zunächst waren die Gewerkschaften nach Abschluss der Tarifverträge zufrieden, erstmals für die Branche einen umfassenden Vertrag abschließen zu können (DGB 2003). In der Tat wurden durch die Verhandlungen die Arbeits- und Entgeltbedingungen in der Leiharbeit flächendeckend tarifiert. Insofern lässt sich im gewerkschaftlichen Sinne von einer „Normalisierung“ der Branche sprechen. Gleichzeitig sind aber die materiellen Bedingungen der Beschäftigten kaum verbessert worden. Statt zu einer Annäherung an die Verhältnisse der Stammbeschaften beizutragen, zementieren die Tarifverträge die Schlechterstellung der Leiharbeitnehmer gegenüber den Stammbeschaften. Von dem gesetzlich vorgesehenen Gleichstellungsgebot sind die Tarifverträge weit entfernt (Promberger 2005: 197f.). Die erreichten Ergebnisse im Helferbereich sind weder bei den „Christen“- noch bei den „DGB-Tarifverträgen“ armutsfest und die Tarifverträge der Leiharbeit führen zu zahlreichen Missbrauchsoptionen. Neben dem Anpassungsdruck auf die günstigeren Haustarifverträge in der Zeitarbeitsbranche bei START und randstad (Weinkopf 2004; Pernicka et al. 2006: 152-171)

reichen die Wirkungen über den unmittelbaren Bereich der Leiharbeit hinaus. So wurde im Tarifvertrag des Gebäudereiniger-Handwerks eine nominale Lohnabsenkung mit dem expliziten Verweis auf den Zeitarbeitsstarifvertrag durchgesetzt (Schlese/Schramm 2004).

Es erscheint daher erklärungsbedürftig, warum sich die DGB-Gewerkschaften überhaupt auf die Tarifverträge eingelassen haben, wenn doch das Gleichstellungsprinzip als Norm gesetzlich verankert ist. In unseren Interviews werden mehrere Gründe für dieses Verhalten genannt. Offensichtlich haben zumindest die gewerkschaftlichen Verhandlungsführer die prinzipielle Funktion der Leiharbeit als Instrument der betrieblichen Flexibilisierung akzeptiert. Eine strikte Umsetzung der gesetzlichen Bestimmungen würde zu einem Kollaps der Zeitarbeitsbranche führen, so die Argumentation. Zudem schien die gewerkschaftliche Verhandlungsposition zunächst recht günstig: Ein effektiver Branchentarifvertrag wurde von den DGB-Gewerkschaften als Chance wahrgenommen, dem Preiswettbewerb auf Kosten der Beschäftigten eine Grenze setzen und in die gewerkschaftliche Organisation der Leiharbeit einzusteigen. Eine Verweigerungshaltung hätte der CGZP und ihren Tarifverträgen das Feld überlassen. Die Option, sich Tarifverträgen zu verweigern, um das Prinzip der Gleichbehandlung zur Wirkung kommen zu lassen, wurde daher von den beteiligten Akteuren in den Gewerkschaften nicht in Erwägung gezogen.

Im Rückblick wird deutlich, dass die günstig scheinende Verhandlungsposition der DGB-Gewerkschaften durch die Konkurrenz der Tarifgemeinschaft Christliche Gewerkschaften Zeitarbeit und PSA (CGZP) entwertet wurde. In dieser Konkurrenzsituation erwies sich nun die unzulängliche Verankerung in der Zeitarbeit als massives Problem: Ohne ausreichende Verankerung in den Betrieben in Form von mobilisierbaren Mitgliedern und Betriebsräten waren die DGB-Gewerkschaften in den Tarifverhandlungen machtlos.

Die DGB-Gewerkschaften reagierten auf die Konkurrenz bislang mit zwei Strategien. Zunächst wurde auf juristischem Weg versucht, die Tarifmächtigkeit des Konkurrenten anzuzweifeln; dies hat die IG Metall schon zuvor in Bezug auf die CG Metall initiiert. Diese Strategie scheint nun mit der Anerkennung der Christlichen Gewerkschaft Metall durch das Bundesarbeitsgericht am 26. März 2006 gescheitert zu sein (FAZ 29.03.2006). Daraufhin haben sich die DGB-Gewerkschaften am 30. Mai 2006 mit den beiden großen Arbeitgeberverbänden der Branche iGZ und BZA auf einen Tarifvertrag geeinigt, der Mindestarbeitsbedingungen in der Zeitarbeit garantieren soll. Dieser Tarifvertrag tritt aber erst in Kraft, wenn durch die Einbeziehung der Zeitarbeit in das Arbeitnehmer-Entsendegesetz gesetzlich eine Allgemeinverbindlichkeitserklärung ermöglicht wurde. Der Bundesarbeitsminister Müntefering hat seine Bereitschaft hierzu bereits öffentlich geäußert (FAZ 19.05.2006). Dem Preiswettbewerb wäre damit zumindest ein unterer Sockel eingezogen. Der Preis hierfür war die Einführung einer neuen Entgeltgruppe M, die noch unterhalb der Stufe 1 angesiedelt ist.

#### *Gewerkschaftliche Mitgliederrekrutierung. Ein neuer Imperativ in der Leiharbeit*

Leiharbeitnehmer blieben trotz der programmatischen Öffnung als gewerkschaftlich zu organisierende Gruppe von eher marginalem Interesse. Leiharbeitnehmer sind als

solche schwer ansprechbar, da sie häufig nur relativ kurze Zeit in der Leiharbeit verweilen, häufig den Einsatzort ändern und daher kaum eine festere Bindung an die Betriebe und evtl. dort präsente Gewerkschaften ausprägen (Vogel 2004; Pernicka et al. 2006). Gewerkschaften hatten Leiharbeitnehmern zudem nicht viel zu bieten. Es gab keine auf diese Beschäftigten ausgerichteten Organisationsstrukturen bei den Gewerkschaften, keine auf die Rekrutierung ausgerichtete Strategien und kaum gewerkschaftlich gebundene Mitglieder. Valide Daten hierzu gibt es leider nicht. Schätzungen liegen zwischen einem Organisationsgrad von weniger als 5% (Vitols 2003b: 20) und 15,7% auf der Grundlage des Sozioökonomischen Panels des DIW (Kvasnicka/Werwatz 2003b: 720).

Eine größere Rolle bekamen Leiharbeitnehmer als Zielgruppe gewerkschaftlicher Rekrutierung erst im Zusammenhang mit den Tarifverhandlungen. Erst in diesem Kontext stellten sich die Fragen nach der gewerkschaftlichen Verankerung und damit der Tarifrächtigkeit und die faktische Verhandlungsmacht in der Branche mit neuem Nachdruck.

Die Dienstleistungsgewerkschaft ver.di hat sich bereits im Zusammenhang ihrer Gründung programmatisch gegenüber neuen Beschäftigungsformen geöffnet, wozu explizit auch der Bereich Leiharbeit zählt (Bsirske 2001). Seinen organisationsstrukturellen Ausdruck fand dieser Anspruch in der Gründung einer eigenen Fachgruppe Zeitarbeit in dem Fachbereich 13 und einem speziellen – letztlich aber erfolglos abgebrochenen – Projekt zur Etablierung von Betriebsräten in der Branche. Eine gewisse Ernüchterung und Resignation der ver.di-Bestrebungen zur Organisierung der Leiharbeitsbranche kommt auch darin zum Ausdruck, dass der von den ehrenamtlichen Gremien kommende Druck zu einer stärkeren Profilierung ohne erkennbare Resonanz bei der Gewerkschaftsspitze geblieben ist. Im Gegenteil, die eigenständige Fachgruppe Zeitarbeit wurde im Rahmen der anstehenden Organisationsreform wieder aufgelöst und zu einem autonomen Branchenarbeitskreis degradiert.

Die *IG Metall* ist die zuständige Organisation für die Leiharbeiter, die in ihren Branchen eingesetzt werden: fast 70% der überlassenen Arbeitnehmer sind bislang im Organisationsbereich der *IG Metall* tätig (DGB 2003: 6). Die Entgeltunterschiede zwischen Stammebelegschaften und Leiharbeitnehmern sind zudem im Metall- und Elektro-Bereich größer als in vielen Tarifbereichen von ver.di. Der entstehende Druck auf die Stammebelegschaften durch Leiharbeit ist demnach im Organisationsbereich der *IG Metall* am größten.

Trotz einer auch hier zu konstatierenden programmatischen Öffnung während der 1990er Jahre findet sich bei der *IG Metall* kein ver.di vergleichbarer expliziter Anspruch, die Branche zu organisieren. Es gibt auf der Bundesebene unverändert weder eine auf diese Personengruppe ausgerichtete Organisationseinheit noch eine bundesweit koordinierte, explizite Strategie. Die mit Leiharbeit befassten innergewerkschaftlichen Akteure haben zwar organisationspolitische Vorschläge für den Vorstand entwickelt; diese wurden aber (noch?) nicht verabschiedet (*IG Metall* 2004). Die praktische Organisationspolitik der *IG Metall* ist noch unentschieden zwischen dem Versuch, den Einfluss auf „ihre“ Betriebsräte in den Entleihfirmen zu einer Eindämmung von Leiharbeit zu nutzen und Aktivitäten zur Organisierung und Etablierung von gewerkschaftlichen Strukturen in den Zeitarbeitsfirmen. Die Aktivitäten der *IG Metall*

konzentrieren sich auf die Bezirks- und Verwaltungsstellenebene, wo sich einzelne Sekretäre aus eigenem Antrieb des Themas angenommen haben und sich nunmehr allmählich vernetzen. Zusätzlich zu den Aktivitäten der regionalen Ebenen hat die IG Metall jüngst eine Internethomepage als Plattform für die außerbetriebliche Diskussion von Fragen der Leiharbeit initiiert ([www.igmetall-zoom.de](http://www.igmetall-zoom.de)).

Für deutsche Gewerkschaften gilt generell, dass ihnen nahe stehende Betriebsräte wesentliche Rekrutierungsinstrumente sind (Hassel 1999; Behrens 2005). Dieser Mechanismus läuft aber in der Leiharbeit weitgehend ins Leere, weil die Zeitarbeitsfirmen nur in wenigen Ausnahmefällen wie START und randstad über flächendeckende Mitbestimmungsstrukturen verfügen (Pernicka et al. 2006: 152-171). Der zweite denkbare Weg der Rekrutierung über die Betriebsräte in den Entleihfirmen scheitert in der Praxis häufig daran, dass sich diese nicht für die Leiharbeiter zuständig fühlen (ebd.; Promberger 2005). Die WSI Betriebsrätebefragung von 2004 dokumentiert, dass lediglich eine kleine Minderheit von 4% der befragten Betriebsräte spezielle Rekrutierungsaktivitäten für Leiharbeiter entfaltet (Behrens 2005).

Gewerkschaftliches Handeln scheint in der Leiharbeit damit in einem Teufelskreis: ohne Mitglieder keine hinreichende Repräsentanz und Tariferfolge, ohne die traditionellen Rekrutierungsmechanismen über Betriebsräte und Tariferfolge keine neuen Mitglieder. Inwieweit durch die aktuelle Strategie der Durchsetzung von Mindestlöhnen in der gesamten Branche eine Wende eingeleitet wird, bleibt abzuwarten.

#### 4. Schluss: Vergleich und Ausblick

Ein Vergleich der gewerkschaftlichen Organisationsstrategien in Bezug auf Callcenter und Leiharbeit zeigt, dass sich die gewerkschaftlichen Organisationsstrategien in beiden Fällen in drei Phasen einteilen lassen: *Phase der Ignoranz*, *Phase der Entdeckung*, *Phase der Ernüchterung*.

In der *Phase der Ignoranz* wurden sowohl Callcenter als auch Leiharbeit als relevante Organisationsfelder der Gewerkschaften ignoriert, obwohl die Beschäftigung bereits in beiden Feldern quantitativ anwuchs und die Beschäftigungsqualität in vielen Fällen als problematisch galt. Im Fall der Callcenter folgte die *Phase der Entdeckung* in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre. Mit zum Teil erheblichem Ressourcenaufwand versuchten die deutschen Gewerkschaften, Callcenter gewerkschaftlich zu organisieren. Vermittelt über die vermittlungsorientierte Leiharbeit entdeckten die deutschen Gewerkschaften etwas später auch Leiharbeit als spezifisches gewerkschaftliches Organisationsfeld. In beiden Fällen griffen die Gewerkschaften auf ihre etablierten Kernstrategien zurück: Aufbau von Betriebsratsstrukturen und die tarifvertragliche Regulierung der Arbeits- und Entgeltbedingungen. Analytisch hat die Übernahme der Kernstrategien jedoch eine Transformation ihrer Logik zufolge: Während die tarifvertrags- und betriebsratsorientierten Strategien von den Gewerkschaften in ihren Kernbereichen eingesetzt werden, um bereits organisierte Branchen zu regulieren, zielen sie in den neuen Bereichen darauf, diese erst einmal gewerkschaftlich zu organisieren. Alternative Strategien wie Mitgliederkampagnen wurden nicht verfolgt. Letztendlich können jedoch weder die Installation von Betriebsratsstrukturen noch die tarifpolitischen Ergebnisse als gewerkschaftliche Erfolge bezeichnet werden. In keinem der beiden Bereiche gelang es den Gewerkschaften bislang, Mitglieder in signifikantem Ausmaß

zu rekrutieren. Charakteristisch für die *Phase der Ernüchterung* ist eine passive Haltung der Gewerkschaften, die kaum noch versuchen, durch aktive Mitgliedergewinnung strategische Handlungsmacht zu erlangen.

Angesichts der Tatsache, dass beide Fälle qualitativ unterschiedliche Herausforderungen an die gewerkschaftlichen Strategien darstellen, ist die Parallelität der Entwicklung bemerkenswert. Für unseren Vergleich ist die unterschiedliche Qualität der Herausforderungen jedoch ein Vorteil, lassen sich doch plausible Rückschlüsse und Hypothesen auf die generelle Handlungslogik deutscher Gewerkschaften ziehen. Drei Aspekte möchten wir herausheben.

Erstens: Auslöser der *Entdeckung* war in beiden Fällen primär der Druck, der von beiden Feldern auf die Durchsetzungsfähigkeit der gewerkschaftlichen Kernstrategien in gut organisierten Organisationsbereichen ausging – und weniger die Beschäftigungsqualität in externen und ausgegliederten Callcentern und in der Leiharbeit. Der Druck auf die Kernmitgliedschaft führte jeweils zu der Zuwendung zu diesen neuen Bereichen. Erkennbar wird dies auch an dem Timing der Entdeckung. Zwar haben sich einzelne Gewerkschaftssekretäre bereits in früheren Phasen für Callcenter-Beschäftigte und Leiharbeiter engagiert. Solange aber kein Druck auf die Durchsetzungsfähigkeit der Kernstrategien in den einzelnen Organisationsbereichen ausging, war innergewerkschaftlich eine prioritäre Beschäftigung mit beiden Bereichen nicht durchsetzbar.

Zweitens: Der unterschiedliche Charakter von Callcenter-Arbeit und Leiharbeit findet seinen Ausdruck in unterschiedlichen Reaktionsweisen in der ersten Phase der Ignoranz. Während sich diese im Fall der Callcenter als „stillschweigende Akzeptanz“ artikulierte, war die gewerkschaftliche Ablehnung der Leiharbeit erheblich schärfer. Leiharbeit galt den Gewerkschaften als moderne Form von „Sklavenhandel“ und sollte deswegen politisch verboten werden. Die schärfere Ablehnung der Leiharbeit lässt sich neben der moralischen Verurteilung mit unterschiedlichen Auswirkungen beider Bereiche auf die Durchsetzungsfähigkeit der gewerkschaftlichen Kernstrategien erklären. Während die Expansion der Callcenter „nur“ die Durchsetzungsfähigkeit der Kernstrategien der deutschen Gewerkschaften in verschiedenen Organisationsbereichen einschränkte, hebt Leiharbeit die Grundvoraussetzungen jener Strategien aus: das Prinzip „ein Betrieb, ein Tarifvertrag“ und gleicher Lohn für gleiche Arbeit.

Drittens: Zwar ist es trotz der fehlenden sozialen Verankerung in beiden Bereichen in der Leiharbeit – im Gegensatz zu den ausgegliederten und den externen Callcentern – gelungen, flächendeckende Tarifverträge auszuhandeln. Ermöglicht wurde die Durchsetzung der traditionellen Kernstrategie durch eine externe politische Organisationshilfe, die AÜG-Reform 2002. Materiell können diese jedoch kaum als Erfolg bezeichnet werden. Gelang es den Gewerkschaften noch bis in die 1980er Jahre hinein, Sektoren „im Schatten des Fordismus“ auch ohne Mitgliederbasis zu normalisieren, ist dies heute kaum noch möglich (Voswinkel et al. 1996: 294ff.). Die deutschen Gewerkschaften sind zur Durchsetzung ihrer branchenspezifischen Strategien auf Mitglieder und deren Mobilisierbarkeit angewiesen. Auch innergewerkschaftlich wird die fehlende Mitgliederbasis zum Problem, schließlich erfolgt die Mittelverteilung in den Gewerkschaften vor allem nach der Mitgliederstärke der einzelnen Beschäftigtengruppen.

Zusammengenommen verdeutlichen diese Punkte empirisch den Stellenwert der als „angemessenes Verhalten“ verfestigten Kernstrategien für die Reaktionsweisen der Gewerkschaften auf politökonomische Veränderungsprozesse. Unsere Analyse hat nicht nur gezeigt, „was“ die deutschen Gewerkschaften tun, sondern auch „wann“ und „wie“ sie es tun. Als strategische Organisationen reagieren Gewerkschaften auf die Beeinträchtigung der Durchsetzungsfähigkeit ihrer Kernstrategien. Hinter diesem Reaktionsmuster steckt jedoch keine abstrakte Handlungslogik von Organisationen, sondern die Tatsache, dass gewerkschaftliche Prioritätensetzungen das Resultat innergewerkschaftlicher Auseinandersetzungen sind. Die spezifische Art der Hinwendung zu den Bereichen Callcentern und Leiharbeit lässt sich als Verteidigung der Interessen der Kernmitglieder lesen, die in deutschen Gewerkschaften eine besondere Stellung innehaben. Der begrenzte Erfolg der Gewerkschaften verweist zum einen auf spezifische Organisationsprobleme in neuen „Branchen“, die anscheinend mit den traditionellen Instrumenten allein nicht erschlossen werden können, und zum anderen auf die Schwierigkeiten der Gewerkschaften, sich angesichts ihrer „dreifachen“ Krise (*Mitgliederkrise, Finanzkrise und Legitimitätskrise*) strategisch neu zu orientieren.

## Literatur

- Behrens, M. (2005): Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern. In: WSI Mitteilungen, 58: 329-338.
- Bittner, S./Schietering, M./Schroth, J./ Weinkopf, C. (2000): Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven: eine Literaturanalyse. IAT-Report 2000-01, Gelsenkirchen.
- Bleses, P./Vetterlein, A. (2002): Gewerkschaften ohne Vollbeschäftigung. Wiesbaden.
- Bode, I./ Brose, H.-G./Voswinkel, S. (1994): Die Regulierung der Deregulierung. Zeitarbeit und Verbändestrategien in Frankreich und Deutschland. Opladen.
- Bsirske, F. (2001): Grundsatzrede auf dem Verdi Gründungskongress. In: H.-P. Müller/H.-U. Niedenhoff/M. Wilke (2002): ver.di. Portrait und Positionen. Köln: 175-213.
- Bundesregierung (2005): Zehnter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG - BT-Drs. 15/.
- DDV (2005): Wirtschaftszahlen im Bereich Direktmarketing/Telefonmarketing. Deutscher Direktmarketing Verband, Wiesbaden.
- DGB (1999): Einblick, 22/99.
- DGB (2002a): Antrag des DGB – Bundesvorstandes (Nr. 23) Zukunft der Arbeit, Protokoll des 17. Ordentlichen DGB Bundeskongress. Berlin.
- DGB (2003): Ratgeber Zeitarbeit – Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte. Themenheft Mitbestimmung und Rechtspolitik. Berlin.
- Dörre, K. (2005): Prekarität – Eine arbeitspolitische Herausforderung. In: WSI-Mitteilung, 58: 250-258.
- Dribbusch, H. (2003): Gewerkschaftliche Mitgliederwerbung im Dienstleistungssektor. Ein Dreiländer-Vergleich im Einzelhandel. Berlin.
- Dürotin, O. (1999): Call Center in der Telekommunikationsbranche, Arbeitsbedingungen im Schraubstock. In: Gewerkschaftliche Praxis, 1-2: 13-14.
- Ebbinghaus, B. (2003): Die Mitgliederentwicklung deutscher Gewerkschaften im historischen und internationalen Vergleich, in: Schröder, W./Wessels, B. (Hg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden: 174-203.
- Fröhlich, N./Hufschmid, J.(2004): Der Finanzdienstleistungssektor in Deutschland: Entwicklung, Politik, Strategien. Düsseldorf.
- Garhammer, M. (2002): Temporary Agency Work: National Reports. Germany. Dublin.
- Hall, P./Soskice, D.(2001): Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage. Oxford.

- Hassel, A. (1999): Gewerkschaften und sozialer Wandel. Mitgliederrekrutierung und Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Großbritannien. Baden-Baden.
- HBS (1999): Network. Informationen zur EDV- und Arbeitsorganisation in der Interessenvertretung der Hans-Böckler Stiftung, September 1999, Nr. 18.
- HBV (1997): Sonderausgabe des Forums der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen. Verbundvertrag, Frankfurt.
- Hedberg, B. (1981): How Organizations Learn and Unlearn. In: Nystrom, P.C./Starbuck, W.H. (Eds.): Handbook of Organizational Design. Oxford: 3-27.
- Holtgrewe, U./Kerst, C. (2002): Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität. In: Industrielle Beziehungen, 9 (2): 186-208.
- Holtgrewe, U. (2005): Call Centres in Germany – Preliminary Findings from the Global Call Centre Project – Germany. Duisburg.
- IG Metall (1992): „Moderner Sklavenhandel“. Fremdfirmeneinsatz durch Leiharbeit und Werkverträge. Eine Handlungsanleitung für betroffene Betriebsräte und ArbeitnehmerInnen. Frankfurt am Main.
- IG Metall (2004): Anlage zur Vorstandsvorlage 27/2004 (Leiharbeit) vom April 2004. o.O.
- Keller, B./Seifert, H. (2006): Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. In: WSI-Mitteilungen, 59 (5): 235-240.
- King, G./Keohane, R.O./Verba, S. (1994): Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research. Princeton.
- Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und der Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit (Hartz-Kommission) (2002): Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Berlin.
- Kutzner, E./Kock, K. (2003): Zur Strukturierung von Arbeitsbeziehungen in Call Centern. In: Kleemann, F./Matuschek, I. (Hg.): Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierete Arbeit in Call Centern. Berlin: 163-182.
- Kvasnicka, M./Werwatz, A. (2003a): Lohneffekte der Zeitarbeit. Was Beschäftigte in Leiharbeit tatsächlich verdienen. In: Bundesarbeitsblatt, 2: 2-11.
- Kvasnicka, M./Werwatz, A. (2003b): Arbeitsbedingungen und Perspektiven von Zeitarbeitern. In: DIW-Wochenbericht, 70: 717-725.
- Locke, R./Thelen, K. (1995): Apples and Oranges Revisited: Contextualized Comparisons and the Study of Comparative Labor Politics. In: Politics & Society, 23 (3): 337-357.
- March, J.G./Olsen, J. P (1976.): Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen.
- March, J.G./Olsen, J. P (1989): Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics. New York.
- Mayer-Ahuja, N. (2003): Wieder dienen lernen? Vom westdeutschen „Normalarbeitsverhältnis“ zu prekärer Beschäftigung seit 1973. Berlin.
- Meier, C. (1999): Zwischen Kundenwunsch und Rationalisierung. Call Center im Handel, bei Banken und Versicherungen. In: Gewerkschaftliche Praxis, 1-2: 17-18.
- Mückenberger, U. (1985): Die Krise des Normalarbeitsverhältnisses. Hat das Arbeitsrecht noch Zukunft? In: Zeitschrift für Sozialreform, 31: 415-434 und 457-475.
- Müller-Jentsch, W. (1997): Soziologie der Industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2. Auflage. Frankfurt/Main.
- Pernicka, S./Adam, G./Aust, A./Blaschke, S./Feigl-Heihs, M./Holst, H./Mayer, K. (2006): Arbeitsgesellschaft und industrielle Demokratie in Europa. Die Rolle der Gewerkschaften im Wandel der Arbeitsgesellschaft. 3. Zwischenbericht: Unternehmensfallstudien. Unveröffentlicht.
- Promberger, M. (2005): Leiharbeit. Flexibilitäts- und Unsicherheitspotenziale in der betrieblichen Praxis. In: Kronauer, M./Linne, G. (Hg.): Flexicurity. Die Suche nach Sicherheit in der Flexibilität. Berlin: 183-204.
- Schlese, M./Schramm, F. (2004): Implikationen der Tarifverträge zur Leiharbeit für die Tarif- und Beschäftigungsbedingungen im Gebäudereiniger-Handwerk. Berlin und Hamburg.
- Schmidt, R./Trinczek, R.(1999): Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. Mering und München: 103-128.
- Schmitter, P./Lehmbruch, G. (1979): Trends towards Corporatist Intermediation. London.

- Schroeder, W./Weßels, B. (2003): Das deutsche Gewerkschaftsmodell im Transformationsprozess: Die neue deutsche Gewerkschaftslandschaft. In: Schroeder, W./Weßels, B. (Hg.): *Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland*. Opladen: 11-37.
- Streeck, W. (2005): *Nach dem Korporatismus: neue Eliten, neue Konflikte*. MPiFG Working Paper 05/4. Köln.
- Thelen, K. (2002): The Political Economy of Business and Labor in the Developed Democracies. In: Katznelson, I./Milner, H. (Eds.): *Political Science: The State of the Discipline*. New York: 371-397.
- Vitols, K. (2003a): *Entwicklungen des Qualifikationsbedarfs in der Bankenbranche*. WZB Discussion Paper, Nr. SP I 2003 – 107, Berlin.
- Vitols, K. (2003b): *Die Regulierung der Zeitarbeit in Deutschland*. Duisburger Beiträge zur Soziologischen Forschung, 5/2003, Duisburg.
- Vobruba, G. (1990): Lohnarbeitszentrierte Sozialpolitik in der Krise der Lohnarbeit. In: Vobruba, G. (Hg.): *Strukturwandel der Sozialpolitik. Lohnarbeitszentrierte Sozialpolitik und soziale Grundsicherung*. Frankfurt am Main: 11-80.
- Voswinkel, S. (1995): Die Regulierung der Leiharbeit. Zeitarbeit zwischen Arbeitsvermittlung und überbetrieblicher Beschäftigung. In: Keller, B./Seifert, H. (Hg.): *Atypische Beschäftigung. Verbieten oder gestalten?* Köln: 108-138.
- Voswinkel, S./Lücking, S./Bode, I. (1996): *Im Schatten des Fordismus: Industrielle Beziehungen in der Bauwirtschaft und im Gastgewerbe Deutschlands und Frankreichs*. München.
- Waddington, J./Hoffmann, R. (2002): Gewerkschaften in Europa: Reformen, Organisation und Umstrukturierung. In: Waddington, J./Hoffmann, R. (Hg.): *Zwischen Kontinuität und Modernisierung: gewerkschaftliche Herausforderungen in Europa*. Münster: 15-56.
- Weinkopf, C. (2002): Call-Centre Work: Specific Characteristics and the Challenges of Work Organisation. In: *Transfer*, 3: 456-466.
- Weinkopf, C. (2004): Erfahrungen und Perspektiven vermittlungsorientierter Arbeitnehmerüberlassung. In: Vogel, B. (Hg.): *Leiharbeit. Neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform*. Hamburg: 10-33.