

Markus Helfen, Manuel Nicklich*

Gewerkschaften zwischen Konkurrenz und Kooperation? Inter-organisationale Beziehungen in der Facility Services-Branche**

Zusammenfassung – Der Aufsatz untersucht qualitativ-explorativ, auf welche Weise sich netzwerkförmige Wertschöpfung und Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen in der Facility Services-Branche auf die inter-gewerkschaftlichen Beziehungen auswirken. Mit Hilfe eines strukturationstheoretisch inspirierten Ansatzes identifizieren wir insbesondere drei zentrale Praktiken der Gewerkschaften, um Inter-Gewerkschaftsbeziehungen zu bearbeiten, und zwar die Domänenabgrenzung, die Ressourcenakkumulation sowie die tarifpolitische Regelsetzung. Mit Hilfe von drei Fallstudien über Unternehmen der Facility Services-Branche können wir aufzeigen, dass die Gewerkschaften insbesondere dann einem kompetitiven Muster folgen, wenn die Praxis der tarifpolitischen Regelsetzung zwischen den Gewerkschaften stärker abweicht und die bisherigen Praktiken der Domänenabgrenzung sowie der Ressourcenakkumulation fortgesetzt werden.

Unions between competition and cooperation? Inter-organizational relations in facility services

Abstract – This paper explores how value creation networks and multi-employer relationships in facility services affect inter-union relations. Building on an approach that is inspired by structuration theory we identify three central practices that unions deploy to shape their inter-union relations, i.e. defining jurisdictions, accumulating resources and collective bargaining. Empirically, we focus on three company case studies that shed light on the practices unions deploy to shape their relationships in the field of facility services. Our qualitative material reveals that unions enact a competitive pattern of these practices if the collective bargaining approaches diverge between the single unions involved and if the traditional practices of defining jurisdictions and accumulating organizational resources are deployed.

Key words: **German trade unions, competition, collaboration, multi-employer-relations, inter-organizational relations, service industries** (L14, J21, J51, J52, J53)

* Dr. Markus Helfen, Jg. 1974, Manuel Nicklich, Jg. 1986. Freie Universität Berlin, Management-Department, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Boltzmannstr. 20, D – 14195 Berlin. E-Mail: markus.helfen@fu-berlin.de; manuel.nicklich@fu-berlin.de.

** Unser erster Dank geht an unsere Gesprächspartner für die anregende und geduldige Beantwortung unserer Fragen. Zudem möchten wir der Hans-Böckler-Stiftung Dank aussprechen, die uns durch die Förderung des Projekts „Tariflosigkeit aus dem Weg zum Normalzustand?“ (HBS Fördernummer 2011-466-2) die Möglichkeit eröffnet hat, uns intensiver mit der Branche der Facility-Dienstleistungen zu befassen.

Artikel eingegangen: 17.6.2013

revidierte Fassung akzeptiert nach doppelt-blindem Begutachtungsverfahren: 8.4.2012.

1. Einleitung

Inter-organisationale Beziehungen im Spannungsverhältnis von Konkurrenz und Kooperation sind in der Organisationsforschung vor allem im Hinblick auf die Kooperationen zwischen Unternehmen diskutiert worden (vgl. etwa Sydow/Duschek 2011). Der vorliegende Beitrag erweitert diese Betrachtungen mit einer explorativen Analyse inter-gewerkschaftlicher Beziehungen. Anders als beim Management von Unternehmensnetzwerken geht es bei den hier betrachteten inter-gewerkschaftlichen Beziehungen jedoch um einen Brückenschlag zwischen interorganisationalen Wertschöpfungsstrukturen der Unternehmen einerseits und den Folgewirkungen für kollektives Handeln von Gewerkschaften andererseits. Unsere Leitfrage ist, wie die Gewerkschaften damit umgehen, wenn sie aufgrund von veränderten Wertschöpfungsstrukturen in (neue) Beziehungen zueinander treten.

Zur Theoretisierung der Konkurrenz- bzw. Kooperationsbeziehungen zwischen den Gewerkschaften greifen wir auf einzelne Argumente der Theorie zu *Social Movement Organizations* (Davis et al. 2005; Zald/McCarthy 1987; zur Anwendung auf Industrielle Beziehungen allgemein siehe Gahan/Pekarek 2013) bzw. zu *social movement unionism* zurück (u.a. Yu 2012; Brinkmann et al. 2008; Frege/Kelly 2004; Frege et al. 2004; Turner/Hurd 2001; für eine kritische Auseinandersetzung im deutschen Kontext s. Rehder 2008) und erweitern diese um eine strukturationstheoretisch inspirierte Perspektive (Sydow 2014; Wirth 2010). Während die Betrachtung von Gewerkschaften als soziale Bewegungen vor allem den Blick auf Beschäftigtengruppen eröffnet, die Nachteile bei der Organisation kollektiven Handelns aufweisen, erlaubt uns eine strukturationstheoretische Betrachtung, den Praktiken der Gewerkschaften im Umgang mit Kooperation und Konkurrenz in inter-organisationalen Beziehungen nachzuspüren.

Der Ausgangspunkt unserer Betrachtung ist, dass seit geraumer Zeit gewerkschaftliche Organisationsversuche von Beschäftigtengruppen thematisiert werden, deren Zugang zu gewerkschaftlicher Vertretung begrenzt ist: Einerseits stehen die Gewerkschaften vor strategischen und organisatorischen Problemen, einen Zugang zu diesen Beschäftigtengruppen zu finden (Wölfle 2008; Pernicka/Aust 2007; Aust/Holst 2006); andererseits werden die heterogenen und besonderen Interessen der betroffenen Beschäftigtengruppen hervorgehoben, um ihre im Vergleich zu traditionellen Beschäftigtengruppen geringere Fähigkeit zu erklären, sich Gewerkschaften anzuschließen (Keller 2013). Grundsätzlich einig sind sich die meisten Autoren jedoch darin, dem intersektoralen, technologischen und arbeitsorganisatorischen Wandel eine ursächliche Wirkung zuzuschreiben (Holst et al. 2008; Pernicka/Holst 2007; Müller-Jentsch 1998). Ohne Beachtung bleibt in dieser Diskussion jedoch zumeist, dass die Reorganisationsprozesse in der Wertschöpfung zugleich auch die inter-gewerkschaftlichen Beziehungen neu ordnen.

Insbesondere ist unklar, wie die Gewerkschaften darauf reagieren, dass Beschäftigung zusehends über Organisationsgrenzen hinweg ausgeübt wird, so dass die angestammten Organisationsdomänen innerhalb des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) durchkreuzt werden. Zwar wurde schon bereits Anfang der 1990er Jahre eine „Organisationskrise des DGB“ diskutiert, in der ökonomische und technologische Ver-

änderungen die Abgrenzungsprobleme der DGB-Einzelgewerkschaften potenziert hätten (Frech 1996; Schmidt/Trinczek 1992; Eckardt et al. 1991). Ab Ende der 1990er kam die Debatte zur Entwicklung von Multibranchengewerkschaften hinzu, die als Resultat von Gewerkschaftsfusionen entstanden sind (für einen Überblick Müller/Wilke 2014; Behrens/Perkarek 2012; Keller 2001; Klatt 1997). Allerdings stand in beiden Debatten vor allem der Mitgliederschwund und die Aufzehrung organisatorischer und finanzieller Ressourcen im Vordergrund, wohingegen die inter-gewerkschaftlichen Beziehungen zwischen den DGB-Gewerkschaften erstaunlicherweise ein eher randständiges Thema geblieben sind, obwohl die Frage danach, „was zukünftig als organisatorische Einheit betrachtet werden soll“, schon früh gestellt wurde (Eckardt et al. 1991: 25).

Um die Praktiken zu erhellen, mit denen die DGB-Einzelgewerkschaften netzwerkförmiger Wertschöpfung und Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen begegnen, setzen wir auf eine qualitative Untersuchung inter-gewerkschaftlicher Beziehungen in drei Fällen aus dem Bereich der Facility Services. Der Bereich der Facility Services ist als ein ideales empirisches Feld für unsere Fragestellung zu erachten, da die Facility Services sowohl als neu entstehendes Feld betrachtet werden können, in dem eingespielte vertretungspolitische Verfahren selten sind – zumindest im Vergleich zu etablierten Branchen –, als auch als ein Feld, in dem die angestammten Organisationspraktiken verschiedener Einzelgewerkschaften nachwirken, je nachdem, aus welcher Ursprungsbranche sich die Dienstleistungen entwickelt haben. In den Fallstudien lassen sich drei verschiedene, aber eng miteinander verbundene Praktiken identifizieren, über die sich inter-gewerkschaftliche Beziehungen konstituieren: die Praktiken der Domänenabgrenzung, der Ressourcenakkumulation sowie der tarifpolitischen Regelsetzung. Je nachdem, wie diese Praktiken konkret ausgefüllt werden, ergeben sich entweder eher kompetitive oder eher kooperative Muster inter-gewerkschaftlicher Beziehungen.

2. Inter-gewerkschaftliche Beziehungen zwischen Konkurrenz und Kooperation

Allgemein kann unter Gewerkschaftskonkurrenz in inter-gewerkschaftlichen Beziehungen eine Situation verstanden werden, in der „zwei oder mehr Gewerkschaften aktiv um die Kontrolle über die beschäftigten Arbeiter oder die gewöhnlich ausgeführte Arbeit in einem bestimmten Beruf oder einer bestimmten Tätigkeit konkurrieren“, indem sie jeweils einen alleinigen Vertretungsanspruch erheben (Galenson 1966: 1). Gewerkschaftskooperation hingegen kann in Anlehnung an Frege et al. (2003) – die ihre Ausführungen allerdings vor allem auf Zusammenarbeit mit sozialen Bewegungen beziehen – als unregelmäßige oder kontinuierliche abgestimmte Aktivität von Gewerkschaften zur Verfolgung gemeinsamer Ziele definiert werden.

Konkurrenz. Bispinck und Dribbusch (2008) identifizieren für den deutschen Kontext drei verschiedene Gegenstandsbereiche potentieller Gewerkschaftskonkurrenz: Erstens die Konkurrenz um Mitglieder, zweitens um Mandate in Mitbestimmungsgremien sowie drittens hinsichtlich der tarifpolitischen Zuständigkeit (Dribbusch 2010; Bispinck/Dribbusch 2008). Gemeinhin – und vor allem im deutschen Kontext – wird eine solche Konkurrenz zwischen Gewerkschaften kritisch betrachtet, da sie erforderliche Ressourcen bindet und die Verhandlungs- und Durchsetzungsmacht beeinträchtigt (Pawlenko 2006: 651; für Deutschland Bispinck/Dribbusch

2008). Diese Einschätzung ist aber nicht universell anzutreffen. So zeigen einzelne Argumente der Literatur zu US-amerikanischen Arbeitsbeziehungen *Vorteile* eines inter-gewerkschaftlichen Wettbewerbs für die organisierte Arbeiternehmerschaft als Ganzes – d.h. auch: nicht unbedingt für einzelne Gewerkschaften – auf (Stepan-Norris/Southworth 2010; Pawlenko 2006). Aus Arbeitnehmerperspektive kann es etwa zu einem Überbietungswettbewerb der Gewerkschaften kommen, in dessen Gefolge ein gewisses „Aufschaukeln“ von Löhnen und Arbeitsbedingungen auftreten mag, da sich die Gewerkschaften stärker auf die Mitgliederinteressen ausrichten als auf die Verhandlungspartner (zur „Überbietungskonkurrenz“ Bispinck/Dribbusch 2008: 159f). Zudem wirkt die Möglichkeit des Wechsels der Mitgliedschaft zwischen konkurrierenden Gewerkschaften womöglich disziplinierend auf die einzelne Gewerkschaft ein, was „oligarchische“ Verselbständigungstendenzen entgegenwirken mag, da sich die Gewerkschaft eher als Mitgliederorganisation versteht, bei der die Mobilisierung und Organisation im Vordergrund steht; das Verständnis von Gewerkschaften als institutionalisierte Agenturen der Interessenvermittlung rückt dagegen in den Hintergrund.

Kooperation. In einem anderen Verständnis überwiegen jedoch die *Nachteile* der Gewerkschaftskonkurrenz, die sich vor allem an den voraussetzungsvollen Grundlagen gewerkschaftlicher Organisierbarkeit von abhängig Beschäftigten überhaupt festmachen lassen. So wirken Konkurrenzbeziehungen zwischen verschiedenen Gewerkschaften *entsolidarisierend*, eröffnen vielfältige Möglichkeiten zur Spaltung und damit auch zur Schwächung in der Auseinandersetzung mit den Unternehmen (zur „Unterbietungskonkurrenz“ Bispinck/Dribbusch 2008: 160f). Zudem machen Konkurrenzbeziehungen Gewerkschaftsorganisationen anfällig für die Verfolgung von Partikularinteressen einzelner, besonders gut organisierbarer Beschäftigtengruppen (Keller 2013). Kooperation zwischen Gewerkschaften erscheint unter diesen Gesichtspunkten die geeignetere Handlungsoption.

Gewerkschaftskooperation kann verschiedene Formen annehmen, die nach Intensität der Interaktion und Integration unterschieden werden kann: Erstens kann es zu einer Koordination zwischen den Gewerkschaften kommen, bei der eine Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Aushandlungsgegenständen vorgenommen wird, jede Gewerkschaft allerdings weitgehend unabhängig von der anderen handelt. Zweitens – und das ist die hier vorrangig behandelte – kann es eine Zwischenform zwischen bloßer Koordination und Integration geben, in der bei Beibehaltung der organisatorischen Unabhängigkeit der beteiligten Gewerkschaften Praktiken inter-organisationaler Kooperation eingesetzt werden, die dennoch gemeinsames Handeln erlauben.

2.1 Ein strukturationstheoretisch inspirierter Ansatz inter-gewerkschaftlicher Beziehungen

Wie aber agieren die DGB-Gewerkschaften in Beziehungskonstellationen zwischen Kooperation und Konkurrenz? Um diese Frage zu beantworten, schlagen wir einen strukturationstheoretisch inspirierten Ansatz vor, der auf die Praktiken abhebt, die sich zu einem eher konkurrierenden oder eher kooperierenden Muster inter-gewerkschaftlicher Beziehungen verdichten. In diesem Ansatz werden historisch-strukturelle Kontexte berücksichtigt – hier die institutionellen Grundlagen der Arbeitsbeziehungen, die organisatorischen Ressourcen und die ökonomischen Wertschöpfungsstrukturen –, aus

denen sich die Praktiken der Gewerkschaften im Umgang mit inter-gewerkschaftlichen Beziehungen speisen, ohne aber strukturell determiniert zu sein; vielmehr ist es stets möglich, dass die Gewerkschaften auch anders handeln könn(t)en (vgl. Abbildung 1). Die Gewerkschaften werden mithin als kollektive Akteure betrachtet, die sich durch einen bewussten Umgang mit überlappenden Organisationsdomänen auszeichnen, in ihren Praktiken allerdings von Strukturen, d.h. Regeln und Ressourcen (Giddens 1984), geleitet werden. Wir verstehen in diesem Zusammenhang Praktiken als (mehr oder weniger) „geregelte Serie von Aktivitäten“ (Wirth 2010: 27 mit Bezug auf Giddens 1984), die sich durch Kontingenz auszeichnen. Kontingenz bedeutet in unserem Fall, dass die Praxis von Kooperation oder Konkurrenz zwischen den Gewerkschaften zwar *grundsätzlich offen* gestaltbar ist, aber aufgrund historisch-kontextueller Bedingungen *nicht beliebig* geformt wird (Sydow 2014; Wirth 2010).

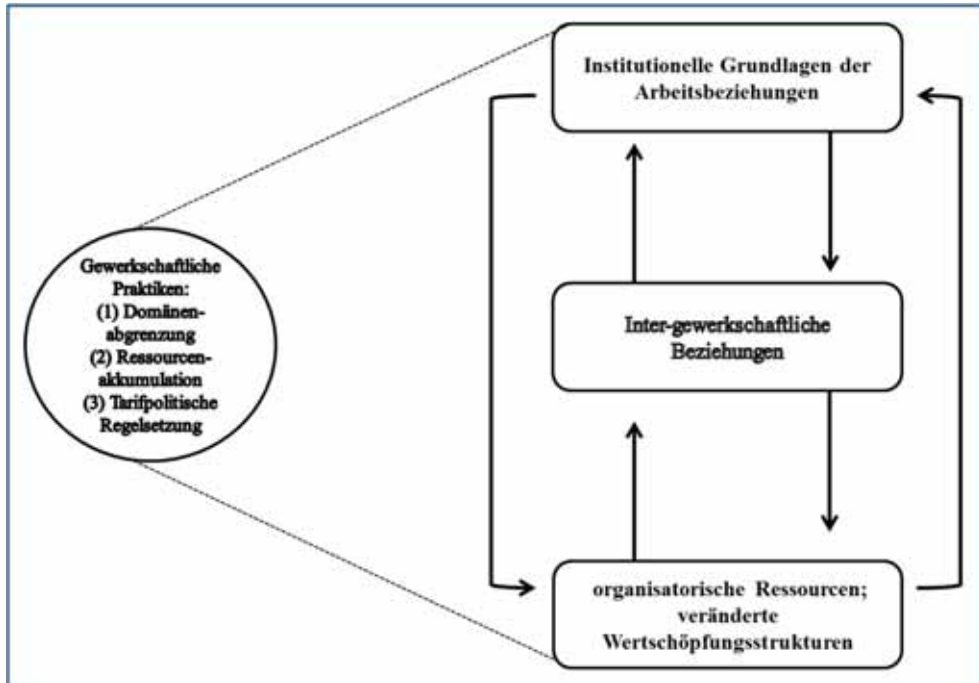
Bisherige Betrachtungen inter-gewerkschaftlicher Beziehungen der DGB-Einzelgewerkschaften sind explizit oder implizit von der Grundannahme eines Wettbewerbs zwischen den Gewerkschaften geprägt (Schmidt/Trinczek 1992; Eckardt et al. 1991). Dies ist auch in unserer Lesart eine notwendige Perspektive, um den kompetitiven Gehalt der inter-gewerkschaftlichen Beziehungen zu erfassen. In Anlehnung an die Überlegungen von Zald/McCarthy (1987: 163) zu *social movement organizations* erhellt sich diese Wettbewerbsperspektive, wenn Gewerkschaften als Teile einer „Gewerkschaftsindustrie“ verstanden werden, die genauso wie Unternehmen oder politische Parteien in Konkurrenz um Ressourcen, Legitimität und Führerschaft stehen. Obgleich auch in dieser Perspektive unter bestimmten Bedingungen Spielraum für Kooperation ausgemacht wird (McCarthy/Zald 1987), macht der Wettstreit um ausreichende Ausstattung und den Zugang zu autoritativen Ressourcen (hier etwa ein hoher Organisationsgrad, Mitgliedsbeiträge) eine Kooperation mit anderen Gewerkschaften zunächst *weniger* wahrscheinlich (Frege et al. 2004, ähnlich Zald/McCarthy 1987).

Für sich alleine genommen ist diese Perspektive aber schon selbst dann nicht hinreichend, wenn es um die Gesamtheit der Praktiken im Spannungsverhältnis zwischen Kooperation und Konkurrenz bei inter-organisationalen Beziehungen zwischen Unternehmen geht, die ja im Wettbewerb *par excellence* stehen (sollten) (Lerch et al. 2010; Göbel et al. 2007). Bezogen auf die Arbeitsbeziehungen, in denen auf Seiten der Beschäftigten die Formierung ihrer sozialen Identität stark organisationsgebunden verläuft (Yu 2012), betonen klassische Gewerkschaftstheorien geradezu die Notwendigkeit der Mobilisierung von normativen Ressourcen, d.h. eine Ansprache der über die materiellen Mittel hinausgehenden, auch mit Gefühlen und Werthaltungen verbundenen Orientierungen der Beschäftigten - allen voran der „Solidarität“ - um die grundsätzlichen Organisationsnachteile der Beschäftigten zugunsten der Erreichung eines übergeordneten Zieles kollektiven Handelns überhaupt überwinden zu können (Offe/Wiesenthal 1980: 79). Beispielsweise kann Kooperation zwischen Gewerkschaften auch dann erwartet sein, wenn eine Gewerkschaft anderweitig „stark“ im Wettbewerb steht; es kann geradezu notwendig sein, dass eine etablierte Gewerkschaft mit hohem Organisationsgrad eher eine Kooperation eingeht als eine, die sich ihren Status erst erstreiten muss. Auf diese Weise rücken die Erwartungen der sozialen Umwelt in den Vordergrund (McAdam/Scott 2006), die auch für Gewerkschaften als Organisationen

neben den materiellen Ressourcen auch die Institutionen relevant machen, die als Bündel von Regeln, Normen und Werten handlungsleitend werden, indem sie sich in sog. Organisationsprinzipien bzw. etablierten Praktiken des Organisierens verdichten.

Abb. 1: Modell intergewerkschaftlicher-Beziehungen

(in Anlehnung an Windeler 2001: 124)



Jenseits der Einflüsse des Ressourcenwettstreits und der institutionellen Erwartungen geht es zudem darum, dass die Gewerkschaften durch ihre Praktiken gegebene Bedingungen und Strukturen reproduzieren, aber auch von diesen abweichen bzw. diese modifizieren können (Giddens 1984; Sydow 2014; Wirth 2010, 2014). Letzteres ist gerade in unserem Zusammenhang von besonderer Bedeutung, da sich bei Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen die (reursive) Bezugnahme auf etablierte Strukturen als nicht angemessene und destabilisierende Praxis herausstellen kann. Mithin entsteht eine offene Situation, in der die Gewerkschaften Spielräume in Bezug auf den Einsatz konkreter Praktiken haben, wenn auch nicht in beliebiger Richtung. Anders formuliert: Kontextuelle Bedingungen und reflektiertes Handeln konstituieren wechselseitig inter-gewerkschaftliche Beziehungen in einem Prozess von Kooperation und Konkurrenz. In der Zusammenschau der Literatur zu kollektiver Interessenorganisation und inter-organisationalen Beziehungen können insbesondere drei gewerkschaftliche Praktiken abgeleitet werden, mit deren Hilfe die kompetitive oder kooperative Qualität inter-gewerkschaftlicher Beziehungen konstituiert wird:

(1) *Praktiken der Domänenabgrenzung*: Kollektive Interessenorganisationen müssen ihre Zuständigkeit definieren, um sich so über ihre Ziele, ihre potentiellen Ressourcen

und deren Organisierbarkeit bewusst zu werden (Traxler 1993). Bei den DGB-Gewerkschaften steht etwa das Industrieverbandsprinzip im Vordergrund, in dem eine idealtypische Komplementarität der definierten Domänen angelegt ist. Aufgrund der Verschiebung respektive Aufweichung von Branchengrenzen und der damit verbundenen Überlappung von Domänen kommt es aber zu einer Neuordnung inter-gewerkschaftlicher Beziehungen. Im Zuge dieser Neuordnung wird dann aber die Definition von Zuständigkeiten wieder virulent. Zentrale Fragen dieser (Re-)Definition sind: (a) die Identifikation der relevanten Wertschöpfungseinheit und (b) die praktische Reklamation der Verantwortlichkeit für diese Einheit. An dieser Definition sind jeweils unterschiedlich viele Gewerkschaften beteiligt, die ihrerseits jeweils eine unterschiedliche Art und Weise der Abgrenzung praktizieren, also etwa die gemeinsame Abstimmung zwischen den DGB-Einzelgewerkschaften suchen oder unilateral Vertretungsansprüche ausrufen.

(2) *Praktiken der Ressourcenakkumulation*: Entlang der Wettbewerbsperspektive geht es in Inter-Gewerkschaftsbeziehungen um die organisatorischen Ressourcen, und zwar im materiellen Sinne etwa um Organisationsgrade, absolute Mitgliederzahlen, Kapazitäten zur Mitgliederbetreuung und Beitragsvolumen bzw. im institutionellen Sinne etwa Mandate in Mitbestimmungsgremien (Behrens 2005). Die Anhäufung solcher Ressourcen bringt Beteiligungschancen und auch Durchsetzungsvermögen mit sich (Brinkmann/Nachtwey 2010). Mithin kann erwartet werden, dass eine Gewerkschaft nach kontinuierlichem Aufbau solcher Ressourcen strebt. Auch hier entsteht allerdings die Frage, in welcher Form diese Anhäufung im Verhältnis zu den Schwestergewerkschaften verfolgt wird: Werden bei abnehmender Verfügbarkeit existenzielle Ressourcen zwischen den DGB-Einzelgewerkschaften geteilt bzw. wird gemeinsam nach deren Ausweitung getrachtet (Kooperation) oder werden (potentielle) Mitglieder oder Betriebsratsmandate zum Gegenstand von Auseinandersetzungen gemacht?

(3) *Praktiken der tarifpolitischen Regelsetzung*: Im Sinne der Repräsentation der Mitglieder sind die Gewerkschaften daran interessiert, die Interessen ihrer Mitglieder gegenüber den Arbeitgebern durchzusetzen (schon Child et al. 1973), also tarifliche Regeln zu setzen. Zur formalisierten Form der Arbeitsregulation in diesem Zusammenhang gehören Tarifverträge, die in reflexiver Interaktion mit den Arbeitgebern entstehen (Wirth 2014). Allerdings können die Gewerkschaften auch in der Art und Weise voneinander abweichen, wie solche tariflichen Regeln ausgehandelt und umgesetzt werden, was sich seinerseits auf die Beziehungen zu anderen Gewerkschaften auswirkt, je nachdem, wie nah sich die tarifpolitischen Ansatzpunkte der Gewerkschaften in prozeduraler und substantieller Hinsicht sind (Needleman 1998). In Bezug auf veränderte Wertschöpfungseinheiten kommt die Frage hinzu, ob etablierte Regelungen adaptiert oder neuartige Formen gefunden werden. So sind etwa die Bildung von Tarifgemeinschaften (kooperativ) oder die eigenständige Durchsetzung separater Tarifwerke (kompetitiv) zwei unterschiedliche Möglichkeiten tarifpolitischer Ausgestaltung.

3. Inter-Gewerkschaftsbeziehungen in den Facility Services

Wie diese drei Praktiken in Bezug auf die Qualität inter-gewerkschaftliche Beziehungen eingesetzt werden, in welcher Beziehung sie zueinander stehen und wie die Gewerk-

schaften mit ihnen das institutionalisierte Beziehungsgeflecht im Rahmen des DGB reproduzieren oder neue Regeln finden, ist vor allem eine empirische Frage. Beispielhaft wenden wir uns daher drei Unternehmensfallstudien im Bereich Facility Services zu, deren gemeinsames Merkmal es ist, dass die organisatorischen Einheiten ganz überwiegend aus der sukzessiven Herauslösung und Übernahme von einzelnen Dienstleistungen entstanden sind, die vormalig innerhalb einer integrierten, industriellen Wertschöpfung erbracht wurden. Attraktiv für die Analyse sind die technischen und infrastrukturellen Facility Services darüber hinaus auch deshalb, weil es sich bei dieser „Branche“ um ein noch nicht fest gefügtes Feld handelt, in dem geordnete und einheitliche Verfahrensregeln und tarifliche Standards erst noch zu definieren sind; eine voraussetzungslose Bezugnahme auf anderweitig anerkannte Regelungen ist kaum möglich, zumal ihre Umgehung auch Wettbewerbsvorteile verspricht.

3.1 Abgrenzungsproblematik der DGB-Gewerkschaften in der Facility-Services-Branche

Jüngste Untersuchungen des Phänomens inter-gewerkschaftlicher Beziehungen zielen vor allem auf die Rivalität zwischen DGB-Gewerkschaften einerseits und Gewerkschaften mit konfessioneller (Dribbusch 2010) oder beruflich-tätigkeitsbezogener Ausrichtung andererseits (Schroeder et al. 2011; Bispinck/Dribbusch 2008; Hoffmann/Schmidt 2008). Diese Schwerpunktsetzung hat wohl auch damit zu tun, dass die Abgrenzung zwischen den DGB-Gewerkschaften formal geregelt ist. Laut Satzung setzt der DGB die „Richtlinien für die organisatorische Abgrenzung“ (§ 15), die dann entlang von Einigungsregularien in die jeweiligen Zuständigkeiten der Mitgliedsgewerkschaft übersetzt werden (Satzung DGB 2010). Als Abgrenzungskriterien dienen das „wirtschaftlichen Gepräge“ bzw. die „materiellen oder produktionswirtschaftlichen Zusammenhänge“ (Satzung DGB 2010; Eckardt et al. 1991: 35ff). Allerdings sehen sich die Gewerkschaften zunehmend mit den Unschärfen einer Abgrenzung ihrer Zuständigkeiten entlang von Branchengrenzen und wirtschaftlich-technischen Kriterien konfrontiert, insbesondere wenn der Blick auf die Verselbständigung von Dienstleistungsunternehmen aus industriellen Ursprungsbranchen heraus gelenkt wird.

Zwar gibt es schon immer Konzerne (wie etwa die ehemalige VIAG), in denen sich mehrere Gewerkschaften die Vertretung der Beschäftigten teilen, da diese Unternehmen quer zu den Organisationsdomänen der Industriegewerkschaften tätig sind. Aber bereits Anfang der 1990er Jahre kam eine Expertise zur organisatorischen Abgrenzung zwischen DGB-Gewerkschaften zu der Prognose, dass mit dem „Bedeutungsgewinn und der [...] Auffächerung der Dienstleistungsbereiche“ sowie der Verringerung der Produktionstiefe zunehmend inter-gewerkschaftliches Konfliktpotential einher ginge (Eckardt et al. 1991: 14f). Und das DGB-Grundsatzprogramm von 1996 hält fest: „Betriebsaufspaltungen, der Einsatz von Fremdfirmen, die Neugliederung von Unternehmen und Konzernen erfordern zugleich eine Erweiterung des Betriebs- und Unternehmensbegriffs“ (DGB 1996: 11). Diese Entwicklung erreicht unseres Erachtens in tertiarierten Wertschöpfungsnetzwerken (Helfen 2014; Helfen/Nicklich 2013a) – hier pars pro toto bei den Facility Services – eine neue Dimension, da sich die Dienstleistungsunternehmen nicht nur jenseits der bestehenden Demarkationen entwickeln, sondern zugleich ihre Beschäftigten in den Wertschöpfungsprozess der Kundenunternehmen

aus den unterschiedlichsten Industriezweigen eingegliedert bleiben. Auf diese Weise überlappen sich regelmäßig die Organisationsdomänen verschiedener DGB-Gewerkschaften, die so vor der praktischen Herausforderung stehen, mit dem Spannungsverhältnis von Kooperation und Konkurrenz umzugehen.

Die unternehmensbezogenen Facility Services stehen beispielhaft für dieses Spannungsverhältnis, da sie oftmals aus einem Externalisierungsprozess entstehen, der aus Sicht der Kundenunternehmen im Einsatz externer Beschäftigung in Form des Fremdbezuges von Teilleistungen mündet (Nienhüser/Baumhus 2002; Kalleberg 2001; Capelli 1995). In diesem Prozess entpuppen sich die vormals innerhalb des Kundenunternehmens selbst erbrachten – oftmals nur nominell mit dem Label „Service“ versehenen Tätigkeiten – zunächst als verselbständigte Unternehmenseinheiten der Kundenunternehmen. Werden diese Einheiten vollständig unabhängig, etwa indem sie ihre Leistungen auch über die ehemaligen Organisationsgrenzen hinweg selbstständig am Markt anbieten, oder werden sie von speziellen Dienstleistungsunternehmen aufgekauft und integriert, wachsen die Dienstleistungen formal-organisatorisch aus der Ursprungsbranche der Kundenunternehmen heraus.

Aus Sicht der Beschäftigten der Dienstleistungsunternehmen kommt es jedoch zu *Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen* (Marchington et al. 2005a, b; Sydow/Wirth 1999), in denen die Beschäftigungsbedingungen der Arbeitnehmer sowohl vom Kundenunternehmen, als auch vom Dienstleistungsunternehmen geprägt werden, da die Organisationen zwecks gemeinsamer Wertschöpfung weiterhin (auch am selben Ort) zusammenwirken (Marchington et al. 2011: 314). Im Kern wird bei Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen die klassische Arbeitgeberfunktion in einen formaljuristischen Arbeitgeber und einen eigentlichen „Beschäftigungsgeber“ (Kundenunternehmen) aufgespalten. Aus Sicht der Gewerkschaften bewirken die Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen, dass sich die organisatorische Wertschöpfungseinheit verändert, an der Organisationsbemühungen ansetzen können. Anders als im klassischen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis innerhalb festgefügtter Organisationsgrenzen, wird das Netzwerk von Kundenunternehmen *und* Dienstleistungsunternehmen zur organisationspolitisch relevanten Wertschöpfungseinheit, um Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu beeinflussen und zu gestalten (Helfen/Nicklich 2013b).

Die eher an komplementäre „Schwester“-Beziehungen gewöhnten DGB-Gewerkschaften stehen vor einem doppelten Problem: Erstens müssen sie mit netzwerkartig verteilten Wertschöpfungseinheiten umgehen und zweitens sind verschiedene Gewerkschaftskulturen und -strategien auszutarieren. In dieser Gemengelage verkomplizieren sich aber auch die inter-gewerkschaftlichen Beziehungen zwischen den DGB-Einzelgewerkschaften. Die einzelne Gewerkschaft, zuständig für eine Ursprungsbranche und die dort versammelten Kundenunternehmen, trifft regelmäßig auf ihre Schwestergewerkschaften aus anderen Branchen und die dort angesiedelten Dienstleistungsunternehmen. Von dieser Entwicklung sind im Bereich der Facility Services – je nach Auslegung des Begriffs – hauptsächlich Ver.di (bspw. Sicherheit, Logistik), die IG Metall (bspw. technische Gebäudedienstleistungen), die IG BAU (bspw. Reinigung), die IG BCE (Bspw. Standortinfrastrukturdienstleister) und die NGG (bspw. Catering, Kantinen) betroffen.

Tab. 1: Mitgliederentwicklung der DGB-Gewerkschaften 2004-2013 (Quelle: dgb.de)

	2004	2007	2010	2013	Veränderung im Vergleich zu 2004 (in%)
IG BAU	424.808	351.723	314.568	288.423	-32,11%
IG BCE	770.582	713.253	675.606	663.756	-13,86%
GEW	254.673	248.793	260.297	270.073	6,05%
IG Metall	2.425.005	2.306.283	2.239.588	2.265.859	-6,56%
NGG	225.328	207.947	205.646	206.930	-8,16%
GdP	177.910	168.433	170.607	174.102	-2,14%
Transnet/EVG	270.221	239.468	232.485	209.036	-22,64%
Ver.di	2.464.510	2.205.145	2.094.455	2.064.541	-16,23%
Gesamt	7.013.037	6.441.045	6.193.252	6.142.720	-12,41%

Verschiedene Entwicklungen potenzieren das Problem: Zunächst erhöht sich in dieser Konstellation die Wahrscheinlichkeit und die Intensität von Konflikten bezüglich der gewerkschaftlichen Zuständigkeiten, da als Folge der Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen die Gewerkschaften zumindest teilweise um die Organisation der industrienahen Dienstleistungsbereiche konkurrieren. Zudem gewinnt das Phänomen zusätzliche Brisanz, da die Gewerkschaftsbindung der Beschäftigten immer noch abnimmt. So haben seit der Hartz-Gesetzgebung 2003 die DGB-Einzelgewerkschaften – mit Ausnahme der GEW, und erst in jüngerer Zeit der NGG und der IG Metall – weiter Mitglieder verloren (Tab. 1). Hinweise auf steigende Fallzahlen beim DGB-Schiedsgericht zur Abgrenzungsproblematik und einzelne Fälle arbeitsgerichtlicher Auseinandersetzung – wie etwa der Zuständigkeitskonflikt zwischen IG Metall und Ver.di in Bezug auf ein Logistik-Unternehmen (Rademaker 2012) – deuten ebenfalls in diese Richtung. Desweiteren ist davon auszugehen, dass tertialisierte Wertschöpfung nicht als vorübergehendes Phänomen zu betrachten ist. Beispielsweise sind laut Aussage eines Fachverbands mittlerweile rund zwei Millionen Menschen in den Facility Service-Unternehmen beschäftigt (GeFMa 2014; Thomzik 2010). Zudem potenzieren sich die Inter-Gewerkschaftsbeziehungen, wenn Kundenunternehmen aus verschiedenen Branchen dieselben Dienstleistungen beanspruchen, aber auch wenn einzelne Dienstleistungsunternehmen mehrere Dienstleistungen als Komplett- oder Systemdienstleister zugleich anbieten (GeFMa 2014).

3.2 Fallstudienauswahl, Daten und Auswertung

Die hier betrachteten Dienstleistungsunternehmen stehen prototypisch für die Entwicklungen der Facility Services, sofern es um die Frage der inter-gewerkschaftlichen Beziehungen geht. Die ausgewählten Unternehmen bündeln jeweils mehrere Servicebereiche, die aus verschiedenen industriellen Tätigkeitsbereichen und Ursprungsbranchen kommen und nach wie vor für entsprechende Industrieunternehmen – jetzt allerdings Kundenunternehmen – erbracht werden (Tabelle 2). Die entstehenden Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen lassen verschiedene DGB-Einzelgewerkschaften aufeinandertreffen, so dass sich die gewerkschaftlichen Praktiken zur Gestaltung von Inter-Gewerkschafts-

beziehungen in zweierlei Hinsicht beobachten lassen: (1) einmal im Bezug auf die Kundenbranchen und (2) in Bezug auf die heterogenen Angebotsbereiche der Dienstleistungsunternehmen selbst.

Um die in dieser Konstellation zum Einsatz kommenden Praktiken zur Gestaltung inter-gewerkschaftlicher Beziehungen zu erfassen, wurden als Hauptanalyseeinheit betriebliche und überbetriebliche Arbeitnehmervertreter befragt. Insgesamt wurden als Primärdaten 23 Interviews von im Durchschnitt 50 Minuten Dauer mit Vertretern einzelner DGB-Gewerkschaften und mit Betriebsräten aus Kunden- und Dienstleistungsbranchen geführt. Zudem wurden die Satzungen (insb. der Organisationskatalog) der DGB-Einzelgewerkschaften zur Erfassung der formalen Vertretungsansprüche herangezogen. Darüber hinaus wurden 14 weitere Interviews mit der Arbeitgeberseite geführt, um die Reorganisationsprozesse der Unternehmen als Kontext einzufangen (Tabelle 3). Die transkribierten Interviews wurden mit Hilfe von atlas.ti analysiert.

Tab. 2: Die Fallunternehmen

	<i>InduServ</i>	<i>MaintenanceCorp</i>	<i>CleanCorp</i>
Beschäftigte	12.400	67.000	10.800
Ursprungsbranche der (neuen) Muttergesellschaft	Reinigung (IG BAU)	Bau (IG BAU)	Reinigung (IG BAU)
Ursprungsbranchen der Zukäufe	Stahl und Anlagenbau (IG Metall); Wartung, Instandhaltung und Industriereinigung (IG BCE)	Anlagenbau (IG Metall), Instandhaltung (IG BCE) Immobilienbetreuung aus Postbereich (Ver.di)	Automobilbau (IG Metall), Sicherheit (Ver.di)
Leistungen	Technische und infrastrukturelle Facility Services (Industriereinigung; Industriemontage; Gebäudetechnik; Sicherheit)	Technische und infrastrukturelle Facility Services (v.a. Instandhaltung und Wartung)	Technische und infrastrukturelle Facility Services (Reinigung; Sicherheit; Wartung; Reparatur; Gebäudedienste)
Externalisierung	„Das alles sind Unternehmen, die irgendwann mal aus Kernbranchen gekommen sind, die von einer Gewerkschaft abgedeckt werden und (...), je nachdem aus welcher Ursprungsbranche diese Unternehmen kommen, dann auf einmal auch Gewerkschaften aufeinander treffen mit unterschiedlichsten Stoßrichtungen.“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp1).		
Kundenunternehmen	Industrieunternehmen aus den Bereichen Automobilindustrie (IG Metall); chemische Industrie (IG BCE); öffentliche und private Infrastrukturunternehmen (ver.di)	Industrieunternehmen aus den Bereichen Automobilindustrie (IG Metall); chemische Industrie (IG BCE)	Industrieunternehmen aus den Bereichen Automobilindustrie (IG Metall); chemische Industrie (IG BCE); öffentliche und private Infrastrukturunternehmen (ver.di)

Für die Erfassung der Bearbeitung inter-gewerkschaftlicher Beziehungen konzentriert sich die nachfolgende qualitative Analyse vor allem auf die Einschätzungen betrieblicher und überbetrieblicher Arbeitnehmervertreter zu den veränderten inter-gewerkschaftlichen Beziehungen zwischen (neu) aufeinandertreffenden DGB-Gewerkschaften. Im Einzelnen geht es um den Umgang mit einer arbeitspolitischen Interessenvertretung im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz bezogen auf einzelne Gegenstände (Zuständigkeiten, Mitglieder und Mandate, Tarifregelung). Zudem wurden auf Arbeitgeberseite die veränderten Personalpraktiken der Unternehmen (Dienstleister sowie

Kundenunternehmen) sowie Einschätzungen zu veränderten Wertschöpfungseinheiten und Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen in den Mittelpunkt gerückt; im Einzelnen können auch Statements über die vom Management beobachtbaren Konkurrenzbeziehungen auf Gewerkschaftsseite genutzt werden.

Tab. 3: Empirisches Material

	Kriterium	Quellen		
Kontextmaterial	Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen	14 halb-strukturierte qualitative Interviews mit Management (9) und Arbeitgeberverbänden (5)		
Primärmaterial	Formaler Vertretungsanspruch	5 Satzungen von im Bereich Facility Services aktiver Gewerkschaften (IGM, IG BCE, IG BAU, Ver.di) und des Dachverbands (DGB)		
	Bearbeitung inter-gewerkschaftlicher Beziehungen	InduServ	MaintenanceCorp	CleanCorp
		halb-strukturierte qualitative Interviews mit 4 betrieblichen und 5 überbetrieblichen Vertretern bei Dienstleistern und Kunden	halb-strukturierte qualitative Interviews mit 3 betrieblichen und 5 überbetrieblichen Vertretern bei Dienstleistern und Kunden	halb-strukturierte qualitative Interviews mit 3 betrieblichen und über-betrieblichen 3 Vertretern bei Dienstleistern und Kunden
		∑ 9 Interviews	∑ 8 Interviews	∑ 6 Interviews

3.3 Identifikation relevanter Praktiken der Gestaltung inter-gewerkschaftlicher Beziehungen

Die Neuordnung inter-gewerkschaftlicher Beziehungen im Prozess der (Quasi-)Externalisierung lässt sich daran erkennen, dass die Fallunternehmen „alles Unternehmen sind, die irgendwann mal aus Kernbranchen gekommen sind, die von *einer* Gewerkschaft abgedeckt wurden“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp1). Aufgrund der Vielzahl der Ursprungsbranchen, die in den jetzigen – nunmehr als Universaldienstleister für Kunden aus verschiedenen Branchen agierenden – Unternehmen zusammengefasst sind, entsteht die Frage der Gewerkschaftszuständigkeit. Den Gewerkschaften ist bewusst, dass eine bloße Koordination im Sinne einer komplementären Abgrenzung in Bezug auf diese Unternehmen nicht mehr hinreichend ist. So führt ein Gewerkschaftssekretär aus: „Es ist von uns geklärt [IG BAU], es ist von der IG Metall geklärt, es ist von Ver.di geklärt, es ist von der IG BCE geklärt, es ist nur nicht einheitlich geklärt. (...) Und ich sage ihnen auch, wir haben da im Moment noch keine adäquaten Antworten“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp1).

Die Satzungen der Gewerkschaften lassen überdies erkennen, dass mehrere DGB-Einzelgewerkschaften einen Vertretungsanspruch für die sogenannten industrienahe Dienstleistungen erheben und diesen mehr oder weniger umfassend – allerdings nicht wechselseitig ausschließend – definieren (IG BAU 2013; Ver.di 2012; IG Metall 2011; IG BCE 2009). Beispielsweise fühlt sich die IG Metall verantwortlich für „alle Betriebe (...) und Subunternehmer, deren Zweck überwiegend darauf gerichtet ist, die unter diesen Organisationskatalog fallenden Betriebe bei der Verwirklichung ihrer Zielsetzung zu unterstützen“ (IG Metall 2011: 54), während die IG BAU „alle Unternehmen, (...)“

die Dienstleistungen für die Unternehmen des Organisationsbereichs (Industrielle Dienstleistungen) erbringen“ (IG BAU 2013: 15) zu ihrem Zuständigkeitsbereich zählt.

Wir beobachten verschiedene Herangehensweisen an die Abgrenzung gewerkschaftlicher Domänen (vgl. im Folgenden auch Tab. 4). Zunächst gibt es die Einschätzung, „dass eine einzelne Gewerkschaft heute allein dieses Problem [fragmentierter industrieller Beziehungen] [nicht] lösen kann“ (Gewerkschaft InduServ1). Folgerichtig werden aus dieser Perspektive auch Überlegungen angestellt, wie es die Gewerkschaften schaffen können, branchenübergreifende Kooperation herzustellen: „Wir haben zwar eher ein Prinzip ‘Ein Betrieb = eine Gewerkschaft’, aber das lässt sich im Bereich der vielen sich neu entwickelnden Branchen [nicht mehr anwenden] und daher müsste man eigentlich gemeinschaftlich arbeiten, als Gewerkschaften kooperieren, weil jeder alleine am Ende nur verlieren wird“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp1). Diese und ähnliche Statements interpretieren wir als einen Hinweis auf Aktivitäten, die auf eine Abschwächung der Grenzziehungen zwischen den Organisationsdomänen zielen, um eine Zusammenarbeit zwischen den Gewerkschaften zu ermöglichen. Andere Gewerkschaftsvertreter bestehen hingegen auf klar definierten Demarkationen (Gewerkschaft Kundenunternehmen). Eine dritte Gruppe schließlich beantwortet dieselbe Herausforderung mit einer programmatischen Erweiterung ihres Vertretungsanspruchs. Ein Beispiel hierfür ist die Redefinition des Betriebsbegriffs durch die IG Metall: „Wir definieren einen neuen gewerkschaftspolitischen Begriff, nämlich den des ganzheitlichen Betriebes. Wir sagen, wir sind zuständig für die gesamte Wertschöpfungskette, (...) [sodass letztlich] unser politischer und tarifpolitischer Anspruch mittelfristig sein wird, für die gesamte Wertschöpfungskette betriebspolitisch und auch tarifpolitisch zuständig zu sein“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp2). Wesentlicher Hintergrund für diese Ausrichtung ist die Überlegung, dass im Zuge von Outsourcing-Projekten die Beschäftigten aus den angestammten Tarifbereichen heraus definiert würden und in schlechtere Bedingungen abrutschen (Gewerkschaft Kundenunternehmen InduServ1; Gewerkschaft MaintenanceCorp2).

Bezogen auf die *Praktik der Ressourcenakkumulation* führt ein Gewerkschaftsvertreter aus, dass „(...) alle Gewerkschaften natürlich zunächst mal gucken, was ist mit ihren Mitgliedern (...),“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp1). Ein Betriebsrat bemerkt: „Wie die einzelnen [DGB-]Gewerkschaften sich die Mitglieder abjagen, da wird überhaupt nicht drüber geredet“ (Betriebsrat Kundenunternehmen MaintenanceCorp). Diese Statements interpretieren wir einerseits als das Beharren auf einmal gewonnenen Besitzstände, andererseits als Hinweise darauf, dass im Zuge der Reorganisation hinzukommende Gewerkschaften ihrerseits eine angemessene Beteiligung, etwa in Mitbestimmungs- und Aufsichtsratsgremien, einfordern. Für die Beschäftigten aus stark organisierten Kernbereichen ist es schwierig „(...) zu sagen: „Okay. Ich gebe die gewerkschaftliche Identität ab und gehe dann [zu denen], die [jetzt] dieses Unternehmen betreiben.““ (Gewerkschaft MaintenanceCorp1).

Tab. 4: Praktiken inter-gewerkschaftlicher Kooperation und Konkurrenz

Beispielhaftes Zitat	Aktivität	Praktik
<p>„Wir sagen, wir definieren einen neuen gewerkschaftspolitischen Begriff, nämlich den des ganzheitlichen Betriebes. Wir sagen, wir sind zuständig für die gesamte Wertschöpfungskette“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp2).</p> <p>„Also das sind Fragen für den Gewerkschaftsjuristen. Da gibt’s (...) eine Abteilung, die sich um die ganzen Grenzfälle und Konfliktfelder mit anderen Schwestergewerkschaften kümmert“ (Gewerkschaft Kundenunternehmen).</p> <p>„Ich glaube nicht, dass eine einzelne Gewerkschaft heute allein dieses Problem [fragmentierter industrieller Beziehungen] lösen kann“ (Gewerkschaft InduServ1).</p>	<p>Erweiterung der eigenen Organisationsdomäne</p> <p>Beibehaltung der Abgrenzungen</p> <p>Abschwächung von Organisationsdomänen</p>	<p>Domänenabgrenzung</p>
<p>„Wir haben gemerkt, dass wir gar nicht so klein sind (...) und sind dann zu dem Entschluss gekommen, die IG Metall soll auch in den entsprechenden Gremien vertreten sein“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp2).</p> <p>„Also ich sag mal (...) diejenigen, die aus der Wertschöpfung der Industrie kommen, also der Automobilindustrie, der Zulieferindustrie oder dem Maschinenbau, die gehören eigentlich zu unserer Wertschöpfungskette und damit zu unserem Organisationsbereich. Und wenn es dann zufällig von InduServ gemacht wird, dann werden wir trotzdem versuchen das tarifvertraglich zu regeln und die Menschen auch zu organisieren“ (Gewerkschaft Kundenunternehmen InduServ2).</p> <p>„Wir drei sind uns zwar auch nicht immer einig. Aber dann wird zu dritt Klartext geredet, wir drei im Zimmer (...). Wir werben uns keine Mitglieder ab und streiten uns auch nicht, schon gar nicht vor den Kollegen“ (Gewerkschaft InduServ2).</p>	<p>Einforderung von Ressourcen</p> <p>Bestehen auf Besitzansprüchen</p> <p>Einigung bezüglich Ressourcen</p>	<p>Ressourcenakkumulation</p>
<p>„Im Grunde können Sie eigentlich nur darauf hoffen, dass man, [je nachdem] aus welcher Ursprungsbranche die Beschäftigten kommen, versucht über Fimentaritarifverträge und Überleitungstarifverträge eine einheitliche Struktur hinzukriegen“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp1).</p> <p>„Also wir haben für den klassischen Dienstleistungsbereich unseren Ergänzungstarifvertrag Dienstleistungen. (...) [so sind] die Leute in den klassischen Dienstleistungsbereichen (...) vor Outsourcing geschützt. Die Bereiche bleiben aber drin [im Tarifwerk]“ (Betriebsrat Kundenunternehmen CleanCorp).</p> <p>„Gerade in diesen Bereichen [industrielle Dienstleistungen] ist eine Zuordnung nicht ganz einfach und da ist man auf Kooperation angewiesen. Teilweise läuft die Zuordnung standortbezogen (...) und das Gesamttarifgeschehen muss man dann in Tarifgemeinschaft machen“ (Gewerkschaft InduServ3).</p>	<p>Übertragung bisheriger Tarife</p> <p>Adaption bisheriger Tarife</p> <p>Gemeinschaftliche Tarifgestaltung</p>	<p>Tarifpolitische Regelsezung</p>

In Bezug auf die *tarifpolitische Regelsezung* zeigen sich drei zentrale Handlungsweisen: die Übertragung bisheriger Tarife, die Anpassung der bestehenden Tarife und der Versuch einer Neudefinition im Sinne einer gemeinschaftlichen Tarifgestaltung. Werden die bisherigen Tarife fortgeführt, kann es auch zu Unvereinbarkeiten zwischen den Gewerkschaften kommen, da es „(...) auch innerhalb der [DGB-]Gewerkschaften durchaus auch unterschiedliche Strategien und Vorgehensweisen [gibt], wie man Tarifpolitik macht“ (Gewerkschaft InduServ4). Eine auffällige Trennlinie wird von den Befragten zwischen den Industriegewerkschaften (vor allem IG BCE bzw. IG Metall) und Ver.di – und mit Abstrichen der IG BAU – ausgemacht, was an der unterschiedlichen Gewichtung einer tarifpolitischen versus einer gesetzgeberisch orientierten Stoßrichtung in der Tarifpolitik liegen mag: „Mit der IG Metall haben wir [IG BCE] im Grundsatz zu

diesen Punkten auch keine Streitigkeiten und wenn die Metall irgendwo drin ist, gehen wir da ja nicht rein (...), da gibt es eher Probleme mit Ver.di. (...) Weil Ver.di eine völlig andere Politik macht als wir. (...) Ich würde das mal so beschreiben: Metall und wir versuchen konkrete Regelungen hinzukriegen, das auch selber zu machen (...). Und Ver.di ist ja schon eher auf der Schiene erstmal die große Auseinandersetzungen zu pflegen und dann zu sagen: die Politik [soll es richten]“ (Gewerkschaft Kundenunternehmen InduServ1).

3.4 Drei Fallstudien inter-gewerkschaftlicher Beziehungen

Die Interviews vermitteln unseres Erachtens insgesamt den Eindruck, dass den Akteuren das Dilemma zwischen Kooperation und Konkurrenz in inter-gewerkschaftlichen Beziehungen praktisch bewusst ist und sie einen Handlungsbedarf sehen. Allerdings wird dieser Handlungsbedarf in den von uns beobachteten Fällen im Einzelnen sehr unterschiedlich durch verschiedene Kombinationen einzelner Aktivitäten ausgefüllt, so dass sich verschiedene Muster aus Kooperation und Konkurrenz ergeben.

InduServ

Nachdem sich als bleibendes Ergebnis der Reorganisation von InduServ ab Mitte der 2000er Jahre der Aufbau eines auf die Metallindustrie bezogenen Dienstleistungsbereiches abzeichnete, treffen heute bei InduServ drei verschiedene Einzelgewerkschaften aufeinander: die IG BAU, die IG Metall und die IG BCE. Insbesondere die IG Metall hat ihre *Zuständigkeit* ausdrücklich geltend gemacht, was den überwiegend kooperativen Charakter der Beziehungen zwischen den Gewerkschaften jedoch keineswegs schmälert. Bei InduServ wird deutlich, dass die Gewerkschaften sich jeweils für (einen Teil) der Beschäftigten verantwortlich fühlen, ohne allerdings einen Alleinvertretungsanspruch für das ganze Unternehmen zu erheben. Insgesamt zeigt sich eine Konstellation, in der eine Kooperation zwischen „starken“ Akteuren, hier der IG Metall und der IG BCE unter Einbezug der IG BAU, praktiziert wird: „Man ist sich heute weitgehend einig, wer für was zuständig ist“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp2). Des Weiteren wird festgehalten, dass „[bei InduServ] (...) nicht noch 20 Mal nachgefragt [wird], ob es ursprünglich Metall oder BAU oder BCE ist“ (Gewerkschaft InduServ2).

Auch in Bezug auf die Mandatsverteilung in der betrieblichen Mitbestimmung spiegelt sich dieses kooperative Verhältnis wider, indem allen beteiligten Gewerkschaften im Gesamtbetriebsrat zusammenarbeiten. Es gibt zwar auch einzelne Konflikte um *Ressourcen*, diese werden in der Regel jedoch einvernehmlich geklärt: „Wir [die jeweiligen Gewerkschaftsbetreuer der Einzelgewerkschaften, d. Verf.] sind uns zwar auch nicht immer einig, aber dann wird zu Dritt Klartext geredet (...). Wir werben uns keine Mitglieder ab und streiten uns auch nicht, schon gar nicht vor den Kollegen“ (Gewerkschaft InduServ2).

Hinsichtlich der *tarifpolitischen Regensetzung* ist anzumerken, dass InduServ1 als Folge der Übernahme und Zusammenfassung der Dienstleistungssegmente einzelner Industrieunternehmen unter einem Dach in allen Gewerkschaftsdomänen aktiv ist: „Also die machen sowohl bei Automobil (IG Metall) als auch in der Chemie (BCE) oder im Umweltbereich (BAU) ihr Geschäft“ (Arbeitgeberverband InduServ). In dieser Gemenge-

lage treffen verschiedene Gestaltungsansprüche der Gewerkschaften aufeinander. Beispielsweise reklamiert die IG Metall eine tarifpolitische Zuständigkeit für die Dienstleistungsbereiche, die überwiegend für die Automobilindustrie, deren Zuliefererindustrie oder den Maschinenbau erbracht werden (Gewerkschaft Kundenunternehmen InduServ2). Der ursprüngliche Tarifvertrag für das Gesamtunternehmen ist jedoch vor 15 Jahren zunächst nur mit der IG BAU abgeschlossen worden. Als Reaktion hat „die IG Chemie einen Prozess beim DGB angeregt, wegen der Tarifzuständigkeit. (...) Und dann hat es einen Schiedsspruch gegeben, der besagte: „Wir können feststellen, dass hier die IG BAU mit Abstand am stärksten vertreten ist, aber die anderen sind auch da, also bekommt die IG BAU die Federführung dieser Tarifverträge und die IG BAU ist verpflichtet, eine Tarifkommission zu gründen, die den Belegschaftsanteilen der Gewerkschaften entspricht.“ (...) Wir [IG BAU] haben gesagt: „Jede einzelne DGB-Gewerkschaft gründet eine eigene Tarifkommission und entsendet jeweils zwei in die Verhandlungskommission. (...) Und über den Weg ist es uns gelungen, auch die anderen Gewerkschaften an diesen Prozess anzubinden, weil sie auf einmal auf Augenhöhe waren“ (Gewerkschaft InduServ1). Die Bearbeitung dieser Konstellation erfolgte also mit der Schaffung einer Tarifgemeinschaft zwischen den Gewerkschaften (Arbeitgeberverband InduServ), die – wie die Aussagen der IG Metall hinsichtlich der Beschäftigten und ihrer Zugehörigkeit zeigen – unter rekursiver Bezugnahme auf das Branchenprinzip entstand. Gleichwohl kommt es auch in dieser kooperativen Konstellation aufgrund von unterschiedlicher Auffassungen hinsichtlich tarifpolitischer Belange auch zu „Reibereien“. Allerdings „versuchen [die Gewerkschaftsvertreter] immer mit einer einheitlichen Meinung hinein zugehen. Auch in der Tarifkommission. (...) Sonst gäbe es nur einen, der lacht, und das ist der Verbandsvertreter“ (Gewerkschaft InduServ2).

MaintenanceCorp

Ähnlich wie bei InduServ sind auch bei *MaintenanceCorp* viele Unternehmensteile aus Übernahmen entstanden, die auf „Outsourcing-Projekte“ von Industrieunternehmen zurückgehen. Auf diese Weise bringen die jeweiligen Unternehmensteile und Belegschaften ihre jeweiligen gewerkschaftlichen Verankerungen und Tarifverträge mit. Anders als bei InduServ führt diese Konstellation jedoch zu einer Konfrontation, denn dort „(...) kämpft jeder ums Überleben, inklusive der Gewerkschaften (...), [wobei es insbesondere] in dem Bereich Facility Services ganz schwierig ist, da trifft BAU und Metall ganz konfrontativ aufeinander“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp1). Bei *MaintenanceCorp* wird auch deutlich, dass die unternehmensstrukturellen Entstehungsbedingungen des Unternehmens auf die Domänenabgrenzung einwirken. Einerseits bezieht sich die IG Metall auf ihre Mitglieder im Unternehmen, andererseits sieht sich die IG BAU aufgrund des historischen Ursprungs des Unternehmens in der Verantwortung. Eine Folge dieser Herangehensweise ist, dass bei *MaintenanceCorp* lange Zeit eine Art „Eiszeit“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp1) herrschte, die nur allmählich überwunden wird, da sich die Einsicht in die Notwendigkeit von Kooperation verbreitet: „Das Schlimmste, was passieren kann, ist, dass Gewerkschaften sich dann untereinander um Claims streiten und dann überhaupt nicht bemerken, dass alle abrutschen“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp1).

Zum Konflikt trug zusätzlich bei, dass Mandate in den Mitbestimmungsgremien zu Gunsten der IG Metall neu verteilt wurden. Im Rahmen der Umwandlung der Rechtsform des Unternehmens ist die Zusammensetzung von Gremien neu verhandelt worden. Im Zuge dieses Prozesses stellte die IG Metall fest, dass sie in dem Unternehmen viele Mitglieder hat, die für Unternehmen im traditionellen Zuständigkeitsbereich der IG Metall tätig werden. Hinzu kommt, dass aufgrund der Geschäftsstrategie in Zukunft Instandhaltung und Ingenieurdienstleistungen „95% der Beschäftigten“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp2) ausmachen können. Folglich bestand die IG Metall, nicht zuletzt auch aufgrund der im Unternehmen beschäftigten Mitglieder, auf einen entsprechenden *Zugewinn an Ressourcen*, in diesem Fall auf Mandate in den Gremien, was die Besitzstände der IG BAU schmälerte. Zudem konzentrieren sich die Einzelgewerkschaften in erster Linie auf die eigene Vertretungsarbeit, so dass es noch „(...) keine Antwort darauf gibt, wie wir den Konzern denn gemeinsam betreuen wollen“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp1).

Im Hinblick auf die *tarifpolitische Regelsetzung* lässt sich bei *MaintenanceCorp* eine fragmentierte Tarifstruktur beobachten, bei der es keine direkte Kooperation unter den Gewerkschaften gibt: „(...) *MaintenanceCorp* [hat] über 20 unterschiedliche Tarifregelungen bis hin zu freien Vereinbarungen und tariflosen Bereichen“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp1). Gleichwohl wird angesichts des Wettbewerbs um die Zuständigkeit und Mitbestimmungsressourcen von einzelnen Befragten angemahnt, dass „gemeinschaftliches Handeln eigentlich gut tut und dass man dadurch den Konzern viel besser treiben kann. [Wohingegen] aus Sicht des Unternehmens gar nichts Besseres passieren [kann], als dass es mehrere Gewerkschaften gibt, die sich gegenseitig paralisieren“ (Gewerkschaft MaintenanceCorp1). Dieser Appell fällt insofern auf fruchtbaren Boden, als der Bedarf an Koordination zusehends erkannt wird und erste Maßnahmen zum Aufbau einer Koordination jüngst angestoßen wurden.

CleanCorp

Bei dem Aufeinandertreffen der Gewerkschaften bei *CleanCorp* entstehen Reibungsflächen vor allem aus dem Aufeinandertreffen von IG Metall und IG BAU; eine Koordination oder Kooperation zwischen den Gewerkschaften lässt sich nicht ausmachen. Auch *CleanCorp*, ursprünglich ein Reinigungsunternehmen, hat Servicegesellschaften übernommen und integriert, die zuvor Teile von Industrieunternehmen waren. Im Zuge dieses Wachstums durch Zukäufe sind Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen entstanden, in denen für die betroffenen Belegschaftsteile „(...) nur der Arbeitgeber und die Ausweise wechseln“ (Betriebsrat *CleanCorp*), d.h. die Beschäftigten werden jetzt als Service-Mitarbeiter für ihren ehemaligen Arbeitgeber tätig.

Die *Domänenabgrenzung* zwischen den Gewerkschaften ist eher wettbewerblich, aber nicht unmittelbar konfrontativ ausgerichtet, da die einzelnen Unternehmensteile sich arbeitspolitisch (bislang) unabhängig von der neuen Muttergesellschaft aufstellen können, da keine Vereinheitlichung von Seiten des Managements angestrebt wird. Die „neutrale“ Abgrenzung der Zuständigkeiten wird in einem Betrieb besonders sichtbar, bei dem die Betriebsräte des Kunden- und des Serviceunternehmens gut zusammenarbeiten, da beide Gremien auch nach der Herauslösung des Servicebereiches im Einflussbereich der IG Metall verblieben sind (Betriebsrat *CleanCorp*). Gleichzeitig wird

der Handlungsspielraum in Bezug auf den Ausbau inter-gewerkschaftlicher Beziehungen offensichtlich, wenn von einem betrieblichen Vertreter einer Serviceeinheit betont wird, dass er sich eigentlich eine stärkere Abstimmung zwischen IG Metall und IG BAU wünscht (Betriebsrat CleanCorp).

Mit Blick auf die *Ressourcenakkumulation* wird offenbar, dass bei CleanCorp die Gewerkschaften jeweils auf ihre traditionellen Vertretungsstrukturen rekurrieren. Eine Koordination zwischen den DGB-Gewerkschaften oder gar eine Bündelung des gewerkschaftlichen Einflusses kommt auch deshalb nicht zustande, weil im Gesamtbetriebsrat vor allem die Interessen des Reinigungsbereichs (Organisationsbereich IG BAU) diskutiert werden, während die des technischen Facility Services (Organisationsbereich IG Metall) zu kurz kämen (Betriebsrat CleanCorp). Ein unintendierter Nebeneffekt der Uneinigkeit der DGB-Einzelgewerkschaften ist, dass der jetzige Gesamtbetriebsratsvorsitzende „versucht, die Gewerkschaft in allen Punkten draußen zu lassen“ und man als Gruppe der gewerkschaftlich gebundenen Betriebsräte nur bedingt mit gemeinsamer Stimme sprechen kann (Betriebsrat CleanCorp).

Die *tarifpolitische Regelsetzung* lässt wie bei MaintenanceCorp eine fragmentierte Tarifstruktur erkennen, in der der Tarifbereich der IG BAU (Reinigung) zwar überwiegt, aber sukzessive weitere Dienstleistungssegmente hinzukommen, die je nach Ursprungsbranche zu den unterschiedlichsten Organisationsdomänen gehören. Im Fall von CleanCorp wird im Zusammenhang mit der tariflichen Regelsetzung allerdings besonders deutlich, dass auch das Management den Umgang der Gewerkschaften miteinander im Sinne eines *divide et impera* beeinflussen kann (Management CleanCorp1; Management CleanCorp2). So begrüßt das Management das Resultat einer fragmentierten Tarifstruktur an den jeweiligen Standorten: „Einheitlichkeit (...) ist für mich jetzt kein Gut. Ich liebe Unterschiedlichkeiten eigentlich per se. (...) [Eine Einheitlichkeit der Tarife, d. Verf.] passt nicht in unsere Welt. Es passt nicht in unser Dienstleistungsportfolio“ (Management CleanCorp1). Zugleich ist sich das Management sicher, dass „(...) [wir nie] einen einheitlichen Tarifvertrag haben werden, weil es keine Facility Management-Gewerkschaft gibt“ (Management CleanCorp1). Diese Einschätzung rührt daher, dass das Management die Konkurrenz zwischen den Gewerkschaften im Gesamtbetriebsrat und auf Betriebsversammlungen gut beobachten kann (Management CleanCorp2).

4. Zusammenfassung und Diskussion

Unsere an Praktiken orientierte Analyse inter-gewerkschaftlicher Beziehungen im Feld der technischen und infrastrukturellen Facility Services erhellt, dass das anhaltende Auslagern einzelner Dienstleistungsaktivitäten aus dem Produktionszusammenhang angestammter Industrieunternehmen, die Gewerkschaften vor die Herausforderung stellt, dass bisher klar geregelte Grenzen von Branchen-Domänen aufgebrochen werden. Hieraus erwächst der Bedarf, ehemals komplementäre Zuständigkeitsabgrenzungen zu überdenken, da – zumindest im hier beobachteten Feld der Facility Services – Konflikte in inter-gewerkschaftlichen Beziehungen aufgeworfen werden. Die beteiligten DGB-Einzelgewerkschaften sehen sich damit konfrontiert, das Spannungsverhältnis aus Kooperation und Konkurrenz praktisch auszutarieren.

Der hier entwickelte Ansatz bietet unseres Erachtens ein brauchbares Analysewerkzeug, um die Praktiken der Gewerkschaften zur Bearbeitung dieses Spannungsverhältnisses auch über die diskutierten Fälle hinaus zu erhellen. Für die theoretische Diskussion von Inter-Gewerkschaftsbeziehungen macht er deutlich, dass nicht von strukturellen Faktoren unmittelbar auf die (Un-)Möglichkeit von Kooperation oder die Notwendigkeit von Wettbewerb geschlossen werden kann, sondern dass die Optionen jeweils von den Gewerkschaften erarbeitet werden können, da bei ähnlich gelagerten strukturellen Bedingungen unterschiedliche Praktiken Anwendung finden *können* (s. Tab. 5). Für die Organisationsforschung allgemein liegt unser Beitrag darin, die Erforschung inter-organisationaler Netzwerke um die besonderen Praktiken im Zusammenhang mit kollektivem Handeln zu bereichern, deren Untersuchung auch in anderen Kontexten lohnenswert erscheint.

Tab. 5: Zusammenfassung zur Situation inter-gewerkschaftliche Beziehungen

Muster	Fall <i>InduServ</i> innovativ-kooperativ	Fall <i>MaintenanceCorp</i> konfrontativ	Fall <i>CleanCorp</i> rein-kompetitiv
(1) <i>Praktiken der Domänenabgrenzung</i>	Kein Alleinvertretungsanspruch einer Gewerkschaft, aber Neujustierung der Einflussphären	Besitzstandswahrung aufgrund des historischen Ursprungs (IG BAU) vs. Vertretungsanspruch aufgrund zukünftiger Entwicklung (IG Metall)	Versuche, andere Gewerkschaften hinaus zu drängen
(2) <i>Praktiken der Ressourcenakkumulation</i>	Konstruktive Zusammenarbeit im GBR unter Einbezug aller vertretenen Gewerkschaften	Konflikte zwischen Gewerkschaften um Mandate in Mitbestimmungsgremien	einseitige Interessenartikulation sowie „Neutralisierung“ der Gewerkschaften im Gesamtbetriebsrat
(3) <i>Praktiken der tarifpolitischen Regelung</i>	Haustarifvertrag über eine Tarifgemeinschaft zwischen IG Metall, IG BAU und IG BCE	Multiple Tarifstrukturen aufgrund von Zukäufen, Koordination erst in Anfängen	Keine Koordination der Gewerkschaften

Unsere Fallstudien zeigen im Detail auf, dass die Gewerkschaften im Umgang mit den Konflikten eher auf kompetitive (*InduServ2*, *CleanCorp*) denn auf kooperative (*InduServ*) Muster von Praktiken setzen. Nur im Fall von *InduServ* folgen die Praktiken der Domänenabgrenzung, der Akkumulation von Ressourcen und der tarifpolitische Regelung einem Muster, das kooperative intergewerkschaftlicher Beziehungen begünstigt. Bei *MaintenanceCorp* und *CleanCorp* zeigen sich demgegenüber kompetitive Gewerkschaftsbeziehungen. Vor allem eine mangelnde Verständigung in Bezug auf die Ressourcenakkumulation macht eine kooperative Beziehung weniger wahrscheinlich (*CleanCorp*). Auch die Ausweitung der eigenen Organisationsdomäne im Sinne eines Alleinvertretungsanspruches für die neu gruppierten Dienstleistungsbereiche führt zu einer kompetitiven Ausrichtung der Gewerkschaftsbeziehungen (*MaintenanceCorp*).

Mit Blick auf die dargestellten Fälle lässt sich festhalten, dass auch innerhalb von kooperativen und kompetitiven Mustern differenziert werden kann, sodass sich ein eher graduelles Verständnis von Konkurrenz und Kooperation herausbildet. So geht bei *InduServ* das aktive und regelmäßige Zusammenwirken im Rahmen einer Tarifgemeinschaft mit dem Ziel gemeinsamer Standardsetzung relativ weit (*tarifpolitische Regelung*).

Bei den beiden Fällen, die einem eher kompetitiven Ansatz folgen, ist die unterschiedliche Intensität auffällig: Bei *MaintenanceCorp* geht das Aufeinandertreffen direkter von-statten und besitzt einen eher konfrontativen Charakter. Bei *CleanCorp* hingegen hat man es eher mit einer rein kompetitiven Beziehung zu tun, da es dort zwar durchaus Konkurrenz zwischen den Einzelgewerkschaften gibt, der Konflikt allerdings in einem Nebeneinander der Vertretungen kaum offen zu Tage tritt. Es gibt zwar eine Konkurrenz um Ressourcen, jedoch kommt es nicht zu einem offenen „Streit“ um Zuständigkeiten, Mitglieder oder Mandate, so dass sich die inter-gewerkschaftlichen Beziehungen eher indirekt ausbilden.

Einschränkend ist zu vermerken, dass sich das Phänomen der Gewerkschaftskonkurrenz wohl auch in anderen neu entstehenden Branchen finden lässt, die vorliegenden Darlegungen sich allerdings in explorativer Form auf einen Teilbereich – die technischen und infrastrukturellen Facility Services – beschränken und auch nur einzelne Gegenstandsbereiche von Kooperation und Konkurrenz behandelt werden. Auch konnten wir selbst für die Facility Services mit den hier betrachteten Fällen nur eine Auswahl an Konstellationen näher betrachten, die unserer Meinung nach die Bearbeitung des Spannungsverhältnisses von Kooperation und Konkurrenz in inter-gewerkschaftlichen Beziehungen besonders plastisch veranschaulichen. Diese Selektion schließt insbesondere einzelne konzerninterne (aus Sicht der „Industriekunden“) und vereinheitlichende (aus Sicht der „Dienstleistungsanbieter“) Ansätze aus. So sind auch Fälle bekannt, in denen das Spannungsverhältnis quasi nach innen verlagert wird, indem die Dienstleistungen als eigenständige Konzerneinheiten verselbständigt werden, aber innerhalb des Organisationsbereiches einer Gewerkschaft verbleiben (man denke etwa an die Service-Gesellschaften großer Konzernunternehmungen wie der Deutschen Bahn (DB Services) oder Volkswagen (Autovision)). In anderen Fällen wiederum kann man beobachten, dass – unterstützt vom Management – eine Gewerkschaft ihren Organisationsbereich unternehmensbezogen auch vereinheitlichend auf die hinzukommenden Dienstleistungssegmente ausdehnen kann, indem Überleitungen auf ein einheitliches, neues, aber unternehmensbezogenes Tarifwerk durchgeführt werden. Die Spezifika dieser Konstellationen begründen einen zusätzlichen Forschungsbedarf entlang der Frage, ob die Konflikte in inter-gewerkschaftlichen Beziehungen möglicherweise innerhalb von (Dienstleistungs-)Konzernen in anderen Formen – etwa durch Verlagerung in die Mitbestimmungsgremien – bearbeitet werden (können) als bei Beziehungen zwischen Kunden- und Dienstleistungsunternehmen ohne Zugehörigkeit zu einem gemeinsamen Konzern. Interessant erscheint uns vor allem die Frage zu sein, ob Konzern- bzw. Gesamtbetriebsräten hier neue Rollen zuwachsen können.

Auch die Identifizierung relevanter Praktiken ist nicht abschließend und kann es strukturationstheoretisch betrachtet auch gar nicht sein. Offen bleibt etwa, ob es bezüglich der Kooperationsneigung der Gewerkschaften einen Unterschied bezüglich der verschiedenen Politikfelder gibt, da etwa bei Gesetzgebungsinitiativen eine größere Kooperation zu erwarten ist als bei der Rekrutierung von Mitgliedern. Ein hier vernachlässigter Aspekt ist zudem der Umgang mit der knappen Ressource des „Organizing“-Talents, d.h. einerseits den personellen (Kapazitäten der Beschäftigten), aber auch persönlichen Ressourcen (Know-how der Einzelnen) der Gewerkschaften zur Mitglieder-

gewinnung, das beispielsweise entweder abgeworben oder geteilt werden kann. Ein anderer Aspekt ist auch die Gestaltung persönlicher Beziehungen zwischen den beteiligten Gewerkschaftsvertretern und Betriebsräten. Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass auch von Seiten des Managements, das ja seinerseits zumindest indirekt Einfluss auf die Organisationspraktiken der Gewerkschaften nehmen kann, das Feld der Facility Services (noch) nicht abschließend definiert ist, sondern sich inmitten eines Institutionalisierungsprozesses befindet, dessen Ausgang in Bezug auf die Branchenidentität noch offen ist. Eine solche ungewisse Situation auf Seiten des Managements bietet auch die Chance, mit der kooperativen Gestaltung inter-gewerkschaftlicher Beziehungen die arbeitspolitische Kontur einer Branche zu formen.

Trotz dieser Einschränkungen gehen wir davon aus, dass die hier erkennbar werdenden Herausforderungen für den DGB und seine Einzelgewerkschaften grundlegender Natur sind, da sie symptomatisch für Wertschöpfungskonfigurationen stehen, die sich aus den traditionellen Branchengrenzen bzw. quer zu diesen entwickeln. Das Phänomen von Gewerkschaftskonkurrenz wird mithin nicht auf die hier diskutierten Einzelfälle beschränkt bleiben (in Bezug auf den Einzelhandel z.B. Wirth 1999). Perspektivisch stellt sich dann die Frage, ob sich der Wettbewerb zwischen den Gewerkschaften ausdehnen und verschärfen wird, sich dauerhafte Kooperationen entwickeln und verfestigen oder sich möglicherweise sogar eigenständige Gewerkschaften für solcherart Dienstleistungen herausbilden. Ein eher kompetitiver Ansatz zwischen DGB-Gewerkschaften kann im Sinne der Durchsetzungsfähigkeit gewerkschaftlicher Repräsentation einzelner Gewerkschaften vorteilhaft sein. Allerdings birgt ein solcher Ansatz auch immer die Gefahr, eine Repräsentationslücke dort zu hinterlassen, wo die getrennten Kräfte nicht hinreichen oder die zentrifugalen Kräfte zu stark werden. Solche Lücken bieten insbesondere den Gewerkschaften, die nicht unter dem Dach des DGB organisiert sind, die Möglichkeit, die Fragmentierung industrieller Beziehungen für ihre Zwecke zu nutzen.

Für die organisatorische Abgrenzung der im DGB zusammengeschlossenen Gewerkschaften bedeutet eine dauerhafte Fragmentierung arbeitspolitischer Vertretung und Pluralität von Akteuren, dass sich die Notwendigkeit zur Bildung von Koalitionen neu ergibt, um potentielle Konflikte um tarifpolitische Kompetenzen, Mitglieder und Mandate zu minimieren. Allerdings müssten dafür erst geeignete – eben kooperationsförderliche – Bedingungen hergestellt werden. In einem ersten Schritt wäre die Bearbeitung von Kooperation und Konkurrenz systematisch anzugehen, um geeignete Prinzipien, Verfahren und Kriterien zu finden, die eine adäquate gewerkschaftspolitische Antwort auf die sich verbreitenden Mehr-Arbeitgeber-Beziehungen geben. Ein Aspekt dabei ist, die Überlegungen zum Einfluss von neuen organisatorischen Einheiten (Eckardt et al. 1991) in zwei Richtungen zu erweitern, und zwar erstens um die Vorstellung von Netzwerken als zu organisierende Wertschöpfungseinheiten und zweitens um die Überlegung von Gewerkschaftsnetzwerken (Fichter/Sydow 2012) als eine Möglichkeit, unternehmens- und branchenübergreifende Wertschöpfung zu organisieren.

Literatur

- Aust, A./Holst, H. (2006): Von der Ignoranz zur Organisierung? Gewerkschaftliche Strategien im Umgang mit atypisch Beschäftigten am Beispiel von Callcentern und Leiharbeit. In: *Industrielle Beziehungen*, 13(4): 291-313.
- Bispinck, R./Dribbusch, H. (2008): Tarifkonkurrenz der Gewerkschaften zwischen Über- und Unterbietung Zu aktuellen Veränderungen in der Tarif- und Gewerkschaftslandschaft. In: *Sozialer Fortschritt*, 57(6): 153-163.
- Behrens, M. (2005): Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern. In: *WSI Mitteilungen*, 58(6): 329-338.
- Behrens, M./Pekarek, A. (2012): To merge or not to merge? The impact of union merger decisions on workers' representation in Germany. In: *Industrial Relations Journal*, 43(6): 527-547.
- Brinkmann, U./Nachtwey, O. (2010): Krise und strategische Neuorientierung der Gewerkschaften. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 60(13-14): 21-29.
- Brinkmann, U./Choi, H.-L./Detje, R./Dörre, K./Holst, H./Karakayali, S./Schmalstieg, C. (2008): *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung der Gewerkschaften? Umriss eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden.
- Capelli, P. (1995): Rethinking employment. In: *British Journal of Industrial Relations*, 33(4): 563-602.
- Child, J./Loveridge, R./Warner, M. (1973): Towards an organizational study of trade unions. In: *Sociology*, 7: 71-91.
- Davis, G.F./McAdam, D./Scott, W.R./Zald, M.N. (2005): *Social movements and organization theory*. Cambridge.
- Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) (1996): Grundsatzprogramm des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Beschlossen auf dem 5. Außerordentlichen Bundeskongreß am 13.-16. November 1996 in Dresden.
- Dribbusch, H. (2010): Tarifkonkurrenz als gewerkschaftspolitische Herausforderung: Ein Beitrag zur Debatte um die Tarifeinheit. WSI-Diskussionspapier Nr. 172. Düsseldorf.
- Eckardt, M./Gergs, H./Schmidt, R./Trinczek, R. (1991): Zur Problematik der organisatorischen Abgrenzung zwischen den DGB-Gewerkschaften: Kriterien und Praxis. Erlangen.
- Fichter, M./Sydow, J. (2012): Unions and networks – Unions as networks. Paper presented at the 16th ILERA World Congress in Philadelphia, Penn.
- Frech, G. (1996): Kooperation – Fusion – Konfusion. Zwischenbilanz der Organisationsreform der Gewerkschaften. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 47(10): 615-625.
- Frege, C./Kelly, J. (2004): Union strategies in comparative context. In: Frege, C./Kelly, J. (Eds.): *Varieties of unionism: Strategies for union revitalization in a Globalizing Economy*. Oxford, 31-44.
- Frege, C./Heery, E./Turner, L. (2003): Bündnisse mit sozialen Bewegungen als Strategie zur gewerkschaftlichen Neubelebung. In: *WSI-Mitteilungen*, 55(9): 549-554.
- Gahan, P./Pekarek, A. (2013): Social movement theory, collective action frames and union theory: A critique and extension. In: *British Journal of Industrial Relations*, 51(4): 754-776.
- Galenson, W. (1966): *Rival unionism in the United States*. New York.
- Giddens, A. (1984): *The constitution of society*. Cambridge.
- Göbel, M./Ortmann, G./Weber, C. (2007): Reziprozität. Kooperation zwischen Nutzen und Pflicht. In: *Managementforschung*, 17: 161-206.
- Helfen, M. (2014): Netzwerkförmige Tertialisierung und triangularisierte Beschäftigung: Braucht es eine interorganisationale Personalpolitik? In: *Managementforschung*, 24: 139-174.
- Helfen, M./Nicklich, M. (2013a): Dienstleistungsorientierte Projektifizierung und tarifpolitische Fragmentierung: Zwei Fallstudien aus dem Maschinen- und Anlagenbau. In: *Industrielle Beziehungen*, 20(2): 142-161, DOI 10.1688/1862-0035_IndB_2013_02_Helfen.
- Helfen, M./Nicklich, M. (2013b): Zwischen institutioneller Kontinuität und De-Institutionalisierung: Industrielle Dienstleistungen als Parallelwelt überbetrieblicher Arbeitsbeziehungen. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 23(3-4): 471-491.
- Holst, H./Aust, A./Pernicka, A. (2008): Kollektive Interessenvertretung im strategischen Dilemma – Atypisch Beschäftigte und die „dreifache Krise“ der Gewerkschaften. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 37(2): 158-176.

- Hoffmann, J./Schmidt, R. (2008): Der Streik der Lokführer-Gewerkschaft GDL. Anfang vom Ende des deutschen Systems der industriellen Beziehungen? In: *Prokla*, 38(2): 323-342.
- Kalleberg, A. L. (2001): Organizing flexibility: The flexible firm in a new century. In: *British Journal of Industrial Relations*, 39(4): 479-504.
- Keller, B. (2001): Ver.di: Triumphmarsch oder Gefangenchor? Neustrukturierung der Interessenvertretung im Dienstleistungssektor. Hamburg.
- Keller, B. (2013): Interessenvertretung bei atypischen Beschäftigungsverhältnissen. In: Hoßfeld, H./Ortlieb, R. (Hrsg.): *Macht und Employment Relations*. Festschrift für Werner Nienhüser. München/Mering: 57-62.
- Klatt, R. (1997) Auf dem Weg zur Multibranchengewerkschaft. Die Entstehung der Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie aus kultur- und organisationssoziologischer Perspektive. Münster.
- Lerch, F./Sydow, J./Wilhelm, M. (2007): Wenn Wettbewerber zu Kooperationspartnern (gemacht) werden. Einsichten aus zwei Netzwerken in einem Cluster optischer Technologien. In: *Managementforschung*, 17: 207-256.
- Marchington, M./Rubery, J./Grimshaw, D (2011): Alignment, integration and consistency in HRM across multi-employer networks. In: *Human Resource Management*, 50(2): 313-339.
- Marchington, M./Grimshaw, D./Rubery, J./Willmott, H. (Hrsg.) (2005a): *Fragmenting work. Blurring organizational boundaries and disordering Hierarchies*. Oxford.
- Marchington, M./Rubery, J./Cooke, F. L. (2005b): Prospects for worker voice across organizational boundaries. In: Marchington, M./Grimshaw, D./Rubery, J./Willmott, H. (Hrsg.): *Fragmenting work. Blurring organizational boundaries and disordering hierarchies*. Oxford: 239-260.
- McAdam, D./Scott, W. R. (2006): Organizations and movements. In: Davis, G.F./ McAdam, D./Scott, W.R./Zald, M.N. (Hrsg.): *Social movements and organization theory*. Cambridge: 4-40.
- Müller, H.-P./Wilke, M. (2014): Gewerkschaftsfusionen: der Weg zur Multibranchengewerkschaft. In: Schroeder, W. (Hrsg.): *Handbuch Gewerkschaften in Deutschland*. Wiesbaden: 147-172.
- Müller-Jentsch, W. (1998): Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. In: *MittAB*, 31(3): 575-583.
- Needleman, R. (1998): Building relationships for the long haul: Unions and community-based groups working together to organize low wage workers. In: Bronfenbrenner, K./Friedman, S./Hurd, R.W./Oswald, R.A./Seeber, R. L. (Hrsg.): *Organizing to win: New research on union strategies*. Ithaca und London: 71-86.
- Nienhüser, W./Baumhus, W. (2002): „Fremd im Betrieb“: Der Einsatz von Fremdfirmenpersonal als Arbeitskräftestrategie. In: Martin, A./Nienhüser, W. (Hrsg.): *Neue Formen der Beschäftigung - neue Personalpolitik?* München/Mering: 61-120.
- Offe, C./Wiesenthal, H. (1980): Two logics of collective action: Theoretical notes on social class and organizational form. In: *Political Power and Social Theory*, 1(1): 67-115.
- Pernicka, S./Holst, H. (2007): Theoretische Perspektiven. In: Pernicka, S./Aust, A. (Hrsg.): *Die Unorganisierten gewinnen. Gewerkschaftliche Rekrutierung und Interessenvertretung atypisch Beschäftigter - ein deutsch-österreichischer Vergleich*. Berlin: 21-52.
- Pawlenko, K. (2006): Reevaluating inter-union competition: A proposal to resurrect rival unionism. In: *Journal of Labor and Employment Law*, 8(3): 651-706.
- Rademaker, M. (2012): IG Metall erobert Industriedienstleister. Gericht entscheidet im Streit über zuständige Gewerkschaft. In: *Financial Times Deutschland* vom 19.01.2012.
- Rehder, B. (2008): Revitalisierung der Gewerkschaften? Die Grundlagen amerikanischer Organisierungserfolge und ihre Übertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 18(3): 432-456.
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1992): Die Organisationskrise des DGB: Nur ein krisenhaftes Verhältnis seiner Mitglieder? In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 43(1): 44-53.
- Schroeder, W./Kalass, V./Greef, S. (2011): *Berufsgewerkschaften in der Offensive. Vom Wandel des deutschen Gewerkschaftsmodells*. Wiesbaden.

- Stepan-Norris, J./Southworth, C. (2010): Rival unionism and membership growth in the United States, 1900 to 2005: A special case of interorganizational competition. In: *American Sociological Review*, 75(2): 227-251.
- Sydow, J. (2014): Organisation als reflexive Strukturierung: Grundlegung. In: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): *Organisation und Strukturierung. Eine fallbasierte Einführung*. Wiesbaden: 17-56.
- Sydow, J./Wirth, C. (1999): Arbeit, Personal und Mitbestimmung. Probleme und Problemlösungen durch Unternehmensvernetzung. In: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München/Mering: 9-30.
- Sydow, J./Duschek, S. (2011): *Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke. Cluster. Allianzen*. Stuttgart.
- Thomzik, M./Striewe, F./Knickmeier, A. (2010): *FM-Branchenreport 2010. Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Facility Management-Branche*. Bochum.
- Traxler, F. (1993): Business associations and labor unions in comparison: theoretical perspectives and empirical findings on social class, collective action and associational organizability. In: *British Journal of Sociology*, 44(4): 673-691.
- Turner, L./Hurd, R.W. (2001): Building social movement unionism: The transformation of the American labor movement. In: Turner, L./Katz, H.C./Hurd, R.W. (Hrsg.): *Rekindling the movement: Labor's quest for relevance in the 21st century*. Ithaca und London: 9-26.
- Windeler, A. (2001): *Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung*. Wiesbaden.
- Wirth, C. (1999): Modularer Einzelhandel und industrielle Beziehungen – Ergebnisse einer qualitativen Längsschnittuntersuchung (1991–1998). In: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken*. München: 191-232.
- Wirth, C. (2010): *Reflexive Arbeitskräftewirtschaft. Strukturierung, Projektnetzwerke und TV-Content-Produktion*. München/Mering.
- Wirth, C. (2014): Arbeitsregulation in und zwischen Organisationen aus strukturierungstheoretischer Perspektive. In: Sydow, J./Wirth, C. (Hrsg.): *Organisation und Strukturierung. Eine fallbasierte Einführung*. Wiesbaden: 173-250.
- Wölfl, T. (2008): Gewerkschaftliche Strategien in der Leiharbeit. In: *WSI-Mitteilungen*, 61(1): 38-44.
- Yu, K. (2012): Formal organizations and identity groups in social movements. In: *Human Relations*, 65(6): 753-776.
- Zald, M./McCarthy, J. (1987): Social movement industries: Competition and conflict among SMOs. In: Zald, M./McCarthy, J. (Hrsg.): *Social movements in an organizational society. Collected essays*. New Jersey: 161-180.