

# Mitgliedergewinnungsstrategien österreichischer Gewerkschaften

Beitrag zum *Momentum10 Solidarität*

Track #4/6: Demokratische Antworten auf die Krise? Neue Arbeitswelt(en), Gewerkschaften und Wirtschaftsdemokratie

Sandra Stern [sandrastern07@gmail.com](mailto:sandrastern07@gmail.com)

## 1. Einleitung

Gewerkschaften weltweit verlieren Mitglieder (OECD 2007). Auch österreichische Gewerkschaften sind seit den 1970er-Jahren mit massiven Mitgliederrückgängen konfrontiert. Seit Mitte der 1990er-Jahre sind nicht mehr nur der Organisationsgrad<sup>1</sup> österreichischer Gewerkschaften rückläufig – Rückgänge, die in den Jahren zuvor größtenteils mit dem stetigen Beschäftigungswachstum erklärt werden können – sondern auch die absoluten Mitgliederzahlen (vgl. Traxler/Pernicka 2007: 216f.). Lag der Netto-Organisationsgrad des ÖGB 1970 noch bei 57,7 Prozent, ist er bis ins Jahr 2006 auf 31,7 Prozent gesunken (vgl. OECD 2007). Die Hintergründe für diese dramatischen Mitgliederverluste sind in einem Großteil der westlichen Industrieländer ähnliche: Der Struktur- und Wertewandel der vergangenen Jahrzehnte stellt Gewerkschaften in Hinblick auf die Gewinnung neuer Mitglieder, deren Bindung und Mobilisierung vor zunehmend schwierige Rahmenbedingungen (vgl. Ebbinghaus 2006: 126f., Pernicka et al. 2007: 31, Brinkmann et al. 2008: 19f.). Die Auswirkungen dieser Mitgliederrückgänge hingegen unterscheiden sich aufgrund institutioneller und politischer Gegebenheiten je nach spezifischem Kontext der industriellen Beziehungen<sup>2</sup> (vgl. Hyman 1994a: 10, Baccaro et al. 2003: 121). Dieser Befund legt die Vermutung nahe, dass sich die mitgliederbezogenen Strategien von Gewerkschaften nicht nur hinsichtlich der verschiedenen Länderkontexte, sondern auch innerhalb der nationalen Systeme der industriellen Beziehungen, etwa in verschiedenen unterscheiden (vgl. Hyman 2001: 1, Frege/Kelly 2003: 20, Turner 2004: 3, Pernicka et al. 2007: 31). Entsprechend nehmen wir an, dass die strategischen Antworten österreichischer (Teil-)Gewerkschaften auf anhaltende Mitgliederverluste variieren. Neben den genannten

---

<sup>1</sup> Der gewerkschaftliche Organisationsgrad wird als Indikator für die gewerkschaftliche Organisationsmacht herangezogen. Der Organisationsgrad stellt ein mögliches Maß für das gewerkschaftliche Machtpotenzial dar. Dabei ist der Brutto-Organisationsgrad vom Netto-Organisationsgrad zu unterscheiden. Der Brutto-Organisationsgrad entspricht dem Anteil der Gewerkschaftsmitglieder – inklusive erwerbsloser sowie pensionierter Gewerkschaftsmitglieder – an den unselbstständig Erwerbstätigen. Der Netto-Organisationsgrad misst hingegen ausschließlich den Anteil der erwerbstätigen, d. h. potenziell arbeitskampffähigen Gewerkschaftsmitglieder an der unselbstständigen Erwerbsbevölkerung (vgl. Müller-Jentsch 1997: 123).

<sup>2</sup> Der Begriff der industriellen Beziehungen umfasst die Gesamtheit institutioneller Austauschbeziehungen zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen bzw. ihren VertreterInnen (vgl. Müller-Jentsch 1986: 9f.). Systeme industrieller Beziehungen bestehen aus den genannten AkteurInnen und je nach nationalem Kontext aus staatlichen Institutionen sowie einem gemeinsamen Regelwerk und einer alle AkteurInnen zusammenhaltende Ideologie (vgl. Dunlop 1993: 47). Aufgabe der Theorie industrieller Beziehungen besteht darin herauszufinden, welche Faktoren die Ergebnisse der Beziehung zwischen ArbeitnehmerInnen und Management bestimmen (vgl. Kochan et al. 1986: 16).

institutionellen und strukturellen Erklärungsfaktoren erwarten wir darüber hinaus, dass die Wahrnehmungen (Framing) und Handlungsmuster (inner)gewerkschaftlicher AkteurInnen einen Einfluss auf die Form und Richtung gewerkschaftlicher Strategien nehmen. Diese neo-institutionalistisch inspirierte Perspektive zielt nicht nur darauf ab, die bislang überwiegend strukturalistischen Konzeptionen gewerkschaftlicher Handlungsmotive theoretisch zu erweitern. Sie ermöglicht auch, etwaige Unterschiede gewerkschaftlicher Strategien unter strukturell und institutionell ähnlichen Kontextbedingungen zu fassen und zu erklären. In empirischer Hinsicht untersuchen wir die Strategien österreichischer Gewerkschaften zur Mitgliedergewinnung. Im Besonderen werden die Mitgliedergewinnungsstrategien zweier Gewerkschaften im Bausektor verglichen. Dabei sollen etwaige Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet und mit den theoretischen Annahmen konfrontiert werden.

Der Aufsatz ist folgendermaßen gegliedert: Im Folgenden werden zunächst die Grundannahmen entwickelt. Das nächste Kapitel befasst sich mit dem sozioökonomischen und institutionellen Kontext, in den österreichische Gewerkschaften und deren Strategien eingebettet sind. Der vierte Abschnitt widmet sich der theoretischen Einbettung der Forschungsfragen. Dabei werden *neoinstitutionalistische Organisationstheorien* (Meyer/Rowan 1977, Scott 1994, Powell/DiMaggio 1991) und *Strategic-Choice-Modelle* (Cyert/March 1963, Child 1972/1997) sowie deren Konkretisierung in Hinblick auf industrielle Beziehungen (Kochan et al. 1986) sowie soziale Bewegungen (Frege/Kelly 2003) diskutiert. Daran anschließend werden die Fallauswahl und die verwendeten Methoden begründet. Abschnitt sechs stellt die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vor und diskutiert diese, der abschließende Teil widmet sich den daraus ableitbaren Schlussfolgerungen.

Gewerkschaften reagieren strategisch auf externe Veränderungsprozesse (vgl. Pernicka/Holst 2007: 31) und können sowohl *interne* als auch *externe Strategien* entwickeln. Das bedeutet, Gewerkschaften können einerseits darauf abzielen, neue Mitglieder zu gewinnen und bestehende Mitglieder zu binden (interne Strategien) und andererseits können sie versuchen, die Organisationsumwelt im Sinne ihrer Zielsetzungen zu verändern (externe Strategien) (vgl. Pernicka et al. 2007: 33f.). Auch in Hinblick auf die Mitgliedergewinnung können sich Gewerkschaften für externe Strategien entscheiden, d. h., Gewerkschaften können das Ziel verfolgen, die Beitrittsbereitschaft potenzieller Mitglieder durch die Beeinflussung ihrer Umwelt – beispielsweise bei der Durchsetzung politischer Ziele auf gesetzlicher Ebene – zu erhöhen. Im Zentrum dieses Beitrags stehen ausschließlich interne gewerkschaftliche Strategien der Mitgliedergewinnung.

Um gewerkschaftliche Strategien bzw. gewerkschaftliches Handeln im Allgemeinen erklären zu können, sind strukturelle Faktoren von großer Bedeutung. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der strategische Fokus in der gewerkschaftlichen Mitgliedergewinnung primär vom institutionellen Kontext (z. B. duales System der industriellen Beziehungen, rechtlicher und kollektivvertraglicher Rahmen) und dessen strukturellen Ausprägungen abhängt (z. B. Existenz und gewerkschaftlicher Organisationsgrad von BetriebsrätInnen). Darüber hinaus spielen gewerkschaftliche Organisationsstrukturen (z. B. die Organisationsgröße, die Anzahl der hauptamtlichen MitarbeiterInnen) eine Rolle. Allerdings

determinieren strukturelle Faktoren nicht den Weg, den Gewerkschaften einschlagen, um Mitglieder zu gewinnen (vgl. Dribbusch 2003: 24). Denn zur Bewältigung des gewerkschaftlichen Arbeitsalltags ziehen gewerkschaftliche AkteurInnen – mehr oder weniger bewusst – als selbstverständlich erachtete Routinen und Handlungsmuster (Meyer/Rowan 1977) heran.

Gewerkschaften sind darüber hinaus politische Organisationen, in denen verschiedene AkteurInnen mit unterschiedlich viel Macht ausgestattet sind. Strategien der Mitgliedergewinnung sind daher als gewerkschaftspolitische Entscheidungen zu analysieren. Es ist davon auszugehen, dass es individuellen AkteurInnen in politischen Organisationen kaum gelingt, ihre Strategien im Alleingang durch- bzw. umzusetzen. Vielmehr bedarf es mehrerer AkteurInnen, die über einen längeren Zeitraum kollektiv mit ausreichend organisationsinterner Macht ausgestattet sind, um strategische Entscheidungen treffen und gewerkschaftsintern umsetzen zu können. Die Grundvoraussetzung für die Entwicklung alternativer gewerkschaftlicher Strategien im Bereich der Mitgliedergewinnung ist daher die Existenz kollektiver AkteurInnen innerhalb einer Gewerkschaftsorganisation, die ein Problembewusstsein für den schwindenden Erfolg traditioneller Strategien entwickelt haben, dieses innerhalb der Organisation artikulieren und sich damit gewerkschaftsintern durchsetzen können. Für die Wahl gewerkschaftlicher Strategien ist letztlich entscheidend, wie gewerkschaftliche AkteurInnen das Problem des Mitgliederschwunds *framen*, d. h. wie Mitgliederverluste innerhalb von Gewerkschaftsorganisationen wahrgenommen, strukturiert und in welchem Kontext diese dargestellt werden (Frege/Kelly 2003). Denn strategische Entscheidungen finden zwar in einem bestimmten Rahmen von Anreizen und Einschränkungen statt, dennoch verfügen gewerkschaftliche AkteurInnen über die Fähigkeit, Themen und Probleme unterschiedlich einzuordnen (vgl. ebd.: 19). Das bedeutet, Strategien der gewerkschaftlichen Mitgliedergewinnung werden auch davon beeinflusst, wie gewerkschaftliche AkteurInnen Mitgliederverluste wahrnehmen. Ob eher kurzfristig angelegte Werbemaßnahmen gesetzt werden oder eine nachhaltige Mitgliederentwicklung angestrebt wird, hängt beispielsweise auch davon ab, ob Gewerkschaften das Ziel verfolgen, möglichst viele zahlende Mitglieder zu gewinnen, die Interessenvertretung primär als Dienstleistung betrachten oder ob sie versuchen auch solche Mitglieder zu werben, die in gewerkschaftlichen Auseinandersetzungen selbst aktiv werden (können). Derartige Framing-Prozesse lassen auch Rückschlüsse auf gewerkschaftliche Identitäten und Kampfrepertoires (*Repertoires of Contention*) zu, d. h. über verfügbare und vertraute Formen kollektiven Handelns (vgl. McAdam et al. 2001, Frege/Kelly 2003: 20f.). Die konkreten Maßnahmen, die Gewerkschaften setzen, um neue Mitglieder zu gewinnen, hängen daher – neben der Betriebsratsdichte und dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad der Betriebsräte in einer Branche – auch von Problemwahrnehmungen und Interpretationsmuster gewerkschaftlicher AkteurInnen ab, die u. a. von der Gewerkschaftsidentität geprägt werden (vgl. Frege/Kelly 2003: 19f.).

Zusammengefasst gehen wir von folgenden Grundannahmen aus, die im Abschnitt „theoretische Perspektiven“ detailliert erläutert werden:

- (1) Ob und falls, ja, in welcher Form Gewerkschaften auf anhaltende Mitgliederverluste strategisch reagieren, hängt von vielfältigen Faktoren ab.
- (2) Neben dem Ausmaß der Mitgliederverluste werden in der Literatur insbesondere institutionelle (Systeme der industriellen Beziehungen) und strukturelle (Machtverhältnisse, Gewerkschaftsstruktur, finanzielle Ressourcenausstattung, Zusammensetzung der Mitgliederdomäne, etc.) Erklärungsfaktoren genannt (Hyman 2001, Frege/Kelly 2003 und 2004, Pernicka/Aust 2007, Holst et al. 2008).
- (3) Daneben existiert ein – seit den späten 1990er Jahren im angloamerikanischen Raum entstandener – Forschungsstrang (Gewerkschaftliche Revitalisierungsforschung, vgl. Turner 2001; Silver 2003; Frege/Kelly 2003 und 2004; Brinkmann et al. 2008), der die Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster (Framing) der Gewerkschaften adressiert, um strategische Unterschiede zu erklären.
- (4) Darüber hinaus schlagen wir eine um neoinstitutionalistische Annahmen erweiterte Perspektive vor, die Routinen, kognitive Schemata (inner)gewerkschaftlicher AkteurInnen und die Rolle institutioneller entrepreneurs (Meyer/Rowan 1977; DiMaggio 1988, DiMaggio 1991) in den Blick nimmt, um die oben genannten Framing-Prozesse auch innerorganisatorisch fassen. Unterschiedliche gewerkschaftliche Strategien in einem identen System industrieller Beziehungen und unter ähnlichen strukturellen Bedingungen ließen sich in diesem Sinne auch auf die Wahrnehmungs- und Handlungsmuster mächtiger organisatorischer Akteure und AkteurInnengruppen zurückführen.

Um diese Grundannahmen zu überprüfen, werden zwei österreichische Gewerkschaften untersucht, die sich sowohl in ihrer Größe, ihrer Struktur, als auch ihrer Mitgliederdomäne und der damit zusammenhängenden Organisationskultur unterscheiden: die Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier (GPA-djp) und die Gewerkschaft Bau-Holz (GBH). Der Beitrag folgt einem qualitativen, methodischen Design, d. h., die aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen werden anhand der empirischen Untersuchung auf ihre Relevanz und Brauchbarkeit hin untersucht. Die Aussagen über deren Gültigkeit beschränken sich jedoch auf die untersuchten Gewerkschaften, und können nur sehr eingeschränkt verallgemeinert werden. Der vorliegende Beitrag zielt vielmehr darauf ab, mögliche und existierende Gewerkschaftsstrategien und deren Bestimmungsfaktoren unter den gegebenen institutionellen Bedingungen in Österreich zu analysieren und damit einen Beitrag zur vertiefenden Theorieentwicklung zu leisten.

## **2. Sozioökonomische und institutionelle Rahmenbedingungen österreichischer Gewerkschaften**

Im Sinne einer nachhaltigen Mitgliederwerbung müssen Gewerkschaften ArbeitnehmerInnen nicht nur als Mitglieder gewinnen, sondern es muss ihnen auch gelingen, sie an die Organisation zu binden (vgl. Pernicka/Holst 2007: 28). Um Mitglieder binden zu können, müssen Gewerkschaften in der Lage sein, ihren (potenziellen) Mitgliedern sowohl individuelle nutzenorientierte Anreize als auch nicht-utilitaristische Formen kollektiven Handelns zu bieten, wobei Letztere immer auf der Schaffung ideologiebasierter kollektiver

Identitäten beruhen (vgl. Offe/Wiesenthal 1980: 77f.). Gewerkschaften erzeugen öffentliche Güter – in Österreich beispielsweise allgemeingültige Branchenkollektivverträge – in deren Genuss auch Nicht-Mitglieder kommen (vgl. Pernicka 2008: 31). Daher müssen sie unter ihren (potenziellen) Mitgliedern auch das Bewusstsein schaffen, dass Gewerkschaft bzw. kollektive Organisation einen Wert an sich darstellt (vgl. Offe/Wiesenthal 1980: 77f.). Vor dem Hintergrund veränderter sozioökonomischer Strukturen und Milieus können Gewerkschaften jedoch nicht mehr davon ausgehen, dass ArbeitnehmerInnen eine automatische Bindung an die Gewerkschaft haben (vgl. Hassel 1996: 718f.). Gewerkschaften müssen die nachlassende Bindung daher mit anderen Strategien kompensieren (vgl. Pernicka/Holst 2007: 28f.).

In Österreich können sich Gewerkschaften in Hinblick auf die Mitgliedergewinnung auf einen traditionell hohen Organisationsgrad unter BetriebsrätInnen<sup>3</sup> sowie deren Präsenz im Betrieb (Betriebsratsstrategie) verlassen. BetriebsrätInnen kommt in dualen Systemen industrieller Beziehungen – neben ihrer Funktion als betriebliche InteressenvertreterInnen – eine Schlüsselrolle bei der Gewinnung neuer Gewerkschaftsmitglieder zu (vgl. Traxler 1991: 339, Behrens 2005: 330). Angesichts der allgemeinen Gültigkeit von Kollektivverträgen sowie der hohen kollektivvertraglichen Deckungsrate stellt die Kollektivvertragsstrategie in Österreich keinen Anreiz für ArbeitnehmerInnen dar, Gewerkschaftsmitglied zu werden (vgl. Guger et al. 2001: 160ff.). Darüber hinaus befinden sich österreichische Gewerkschaften in einer Konkurrenzsituation zu den gesetzlich verpflichtenden Arbeiterkammern, die ihr Dienstleistungsangebot angesichts einer Legitimitätskrise ab den späten 1980er-Jahren stark ausgeweitet haben (vgl. Blaschke et al. 2002: 68, Karlhofer 2005: 8ff.). Gewerkschaften müssen daher – neben der normativen Bindung ihrer Mitglieder – auch selektive Anreize bieten, um Mitglieder zu gewinnen (vgl. Hassel 1996: 718, Traxler/Pernicka 2006: 98, Pernicka 2008: 31). Seit ihrem Bestehen nutzen Gewerkschaften daher Dienstleistungsangebote, um individuelle Anreize zu schaffen (Dienstleistungsstrategie). Gegenwärtig versuchen Gewerkschaften mit diversen Serviceangeboten – neben individueller Rechtsberatung und anderen Versicherungsleistungen sowie Vergünstigungen bei Freizeitangeboten – die Erosion normativer Bindungen zu kompensieren (vgl. Pernicka/Holst 2007: 36f.).

Vor dem Hintergrund der sich im Zuge der Finanzskandale rund um die ehemalige Gewerkschaftsbank BAWAG massiv verschlechterten finanziellen Situation (vgl. Engel 2006: 37f., Traxler/Pernicka 2006: 98f.) sowie des schwindenden Erfolges traditioneller Mitgliedergewinnungsstrategien haben einzelne österreichische Gewerkschaften – u. a. in Anlehnung an die Kampagnen- und Aktionsorientierung des US-amerikanischen *Organizing-Modells* (Frege 2000) – begonnen, verstärkt auch in der Öffentlichkeit alternative Strategien der Mitgliedergewinnung anzuwenden (vgl. Gstöttner-Hofer et al. 2000: 17f., Pernicka 2006: 32f., Wall-Strasser et al. 2008: 18).

Dabei sind zwei Strategien zu beobachten: Zum einen versuchen Gewerkschaften mit der Öffnung für bislang in gewerkschaftlichen Gremien nicht repräsentierte Gruppen die

---

<sup>3</sup> Eine Studie, die vom ÖGB in Auftrag gegeben wurde, belegt, dass 64 Prozent der Gewerkschaftsmitglieder von einem Mitglied ihres Betriebsrates geworben wurden (ÖGB 2000).

nachlassende Effektivität traditioneller Strategien der Mitgliedergewinnung teilweise aufzufangen (vgl. Traxler/Pernicka 2006: 99). Dabei zielen sie auf die Erhöhung ihrer Präsenz im Alltag jener Beschäftigten, die über die traditionelle Betriebsratsstrategie nicht erreichbar sind (vgl. a. a. O., Pernicka/Holst 2007: 39). Mittels direkter Ansprache soll potenziellen Mitgliedern die Teilhabemöglichkeit an gewerkschaftlicher Arbeit und an der Meinungs- und Entscheidungsfindung in gewerkschaftlichen Strukturen vermittelt werden, um sie dadurch zum Gewerkschaftsbeitritt zu bewegen (vgl. ebd.: 39). Zum anderen haben einige österreichische Gewerkschaften nach US-amerikanischem Vorbild in der jüngeren Vergangenheit damit begonnen, Mitgliedergewinnung durch gezielte und zeitlich begrenzte gewerkschaftliche Kampagnen und öffentlichkeitswirksame Aktionen zu erproben (vgl. Gstöttner-Hofer 2005; Karlhofer 2005: 23f.). Kampagnen spielen in der Arbeit österreichischer Gewerkschaften v. a. seit dem rechtskonservativen Regierungswechsel im Jahr 2000 eine bedeutende Rolle. Seither haben österreichische Gewerkschaften – zwar aus einer eher defensiven Position heraus – damit begonnen, relevante gewerkschaftspolitische Themen in Form von Kampagnen zu veröffentlichen (vgl. Karlhofer 2000: 163). Kampagnenaktivitäten dienen der Kontaktherstellung zu potenziellen Mitgliedern in vorwiegend gewerkschaftlich kaum organisierten Branchen, und in weiterer Folge der Erlangung gewerkschaftlicher Handlungsfähigkeit in diesen Bereichen (vgl. Pernicka/Holst 2007: 42).

### **3. Gewerkschaften zwischen Einflusslogik und Mitgliedschaftslogik**

Gewerkschaftliche Organisationsmacht, d. h. jene Macht, die sich aus dem kollektiven Zusammenschluss von Lohnabhängigen ergibt, ist – neben der strukturellen und institutionellen Macht – eine Quelle, wie diese in einem bestimmten Kontext industrieller Beziehungen Macht zur Durchsetzung ihrer Interessen erringen bzw. erhalten können (vgl. Brinkmann et al. 2008: 25)<sup>4</sup>. Gleichzeitig benötigen Gewerkschaften als freiwillige Organisationen in erster Linie Mitglieder, um bestehen zu können (vgl. Dribbusch 2003: 23f.). Mitglieder sind die Voraussetzung dafür, dass Gewerkschaften über jene ökonomischen und politischen Ressourcen verfügen können, die zur Durchsetzung kollektiver Interessen notwendig sind (vgl. Pernicka/Holst 2007: 28). Dabei zielt die Gewinnung neuer Mitglieder auf die Stärkung der Organisationsmacht. Angesichts knapper Ressourcen müssen Gewerkschaften jedoch Entscheidungen treffen, wie sie ihre Position am besten stärken können (vgl. Baccaro et al. 2003: 131).

Der Stellenwert, den die Gewinnung neuer Mitglieder dabei einnimmt, hängt davon ab, welche Rolle Gewerkschaftsmitglieder im nationalen Kontext industrieller Beziehungen generell spielen (vgl. Heery/Adler 2004: 63). Ob Mitgliedergewinnung im jeweiligen Kontext als Strategie zur Stärkung von Gewerkschaften wirksam wird, hängt primär von deren institutioneller Verankerung ab (vgl. Baccaro et al. 2003: 131). Denn je ausgeprägter die institutionelle Einbettung von Gewerkschaften im soziopolitischen System einer Gesellschaft

---

<sup>4</sup> Die Macht, über die Gewerkschaften in einem bestimmten Kontext industrieller Beziehungen verfügen, resultiert aus unterschiedlichen Quellen (vgl. Silver 2005: 30f., Brinkmann et al. 2008: 24). Strukturelle Macht ergibt sich aus der Stellung der Lohnabhängigen im ökonomischen System. Organisationsmacht entsteht aus deren Zusammenschluss zu kollektiven politischen oder gewerkschaftlichen Organisationen. Institutionelle Macht kann als das Resultat von Verhandlungen und Konflikten betrachtet werden (vgl. Brinkmann et al.: 24f.).

ist, desto weniger Anreiz besteht für Gewerkschaften, sich auf die Mitgliedergewinnung zu konzentrieren (vgl. Heery/Adler 2004: 63f., Brinkmann et al. 2008: 25), und desto seltener suchen Gewerkschaften nach neuen Ideen und Identitäten (vgl. Behrens et al. 2003: 27).<sup>5</sup> So haben österreichische Gewerkschaften zwar im Laufe der vergangenen drei Jahrzehnte kontinuierlich Mitglieder verloren (OECD 2007), jedoch wirkten sich diese Mitgliederrückgänge kaum auf ihre Handlungsfähigkeit aus (vgl. Holst et al. 2008: 161). Denn aufgrund der umfassenden institutionellen Integration in das politische Entscheidungsfindungssystem nach 1945 sowie der traditionellen Nähe zu den politischen Parteien war gewerkschaftliche Erneuerung durch aktive Mitgliederpolitik in Österreich lange Zeit kein Thema (vgl. Tálos/Kittel 1995: 110f., Pernicka 2008: 26f., Traxler/Pernicka 2007: 217). In finanzieller Hinsicht konnten sich österreichische Gewerkschaften bis vor wenigen Jahren auf eine eigene Bank und deren Erträge verlassen, wodurch die rückläufigen Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen kompensiert werden konnten (vgl. Traxler/Pernicka 2006: 98). Trotz nachlassender Konsensorientierung der ArbeitgeberInnen und des Staates in den vergangenen Jahren (vgl. Tálos/Stromberger 2005) gelten Gewerkschaften in Österreich nach wie vor als legitime Verhandlungspartnerinnen in den Arenen industrieller Beziehungen (vgl. Holst et al. 2008: 161).

Gewerkschaftliche Organisationsformen haben sich im Laufe der vergangenen Jahrzehnte stark verändert. Mit der Heterogenisierung der gewerkschaftlichen Mitgliederdomäne und der Etablierung der Tarifautonomie sowie der damit verbundenen Kanalisierung der Konfliktbeziehungen zwischen Arbeit und Kapital haben sich Gewerkschaften in einem Großteil der westeuropäischen kapitalistischen Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme von reinen Berufsorganisationen zu *intermediären Organisationen* (vgl. Müller-Jentsch 1982: 409ff., Schmitter/Streeck 1981: 49) entwickelt.<sup>6</sup> Trotz ihrer tradierten Funktion als Organisation gesellschaftlicher Gegenmacht wurden Gewerkschaften zunehmend zu Gestaltungs- und Ordnungsmächten (vgl. Röttger 2007: 184). Die gewerkschaftliche Interessenpolitik veränderte sich: Neben der Vertretung der Interessen ihrer Mitglieder übernahmen Gewerkschaften auch die Funktion von deren Vermittlung (vgl. Müller-Jentsch 1986: 63).

Als intermediäre Organisationen stehen Gewerkschaften in Beziehung zu zwei Umwelten: Sie nehmen zwischen der Lebenswelt ihrer Mitglieder und den arbeitsmarktrelevanten AkteurInnen ArbeitgeberInnen und Staat eine vermittelnde Rolle ein. Um jedoch Mitgliederinteressen mit Kapital- und Systeminteressen vereinbaren zu können, müssen diese (re-)formuliert und (um-)interpretiert werden (vgl. ders. 2005: 189). Daraus ergibt sich ein

---

<sup>5</sup> Die Gewinnung neuer Mitglieder und die damit verbundenen gewerkschaftlichen Strategien stehen im Zentrum dieser Arbeit. Die Mitgliedergewinnung und -bindung stellt jedoch nur eines der für Gewerkschaften relevanten Organisationsprobleme dar. Denn gewerkschaftliche Organisationsfähigkeit ist als mehrdimensionales Problem zu betrachten, d. h., Gewerkschaften müssen – abgesehen von der Mitgliedergewinnung und -bindung – die Interessen ihrer Mitglieder aggregieren, d. h. vereinheitlichen, um sie dann nach außen effektiv vertreten und durchsetzen zu können (vgl. Weitbrecht 1969; Offe/Wiesenthal 1980; Schmitter/Streeck 1981; Pernicka/Holst 2007). Auf die Organisationsprobleme der gewerkschaftlichen Interessenaggregation und -durchsetzung wird in dieser Arbeit nicht näher eingegangen.

<sup>6</sup> Zur wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Konzept der Intermediarität in Hinblick auf seine Relevanz für Gewerkschaftsorganisationen: vgl. Industrielle Beziehungen (2005) 12/2, 177–221: Kontroverse: „Sind die Gewerkschaften intermediäre Organisationen?“

Spannungsverhältnis. Zum einen beruhen Gewerkschaften auf freiwilliger Mitgliedschaft, d. h., sie sind um Legitimität und Beitrittsbereitschaft ihrer (potenziellen) Mitglieder bemüht und unterliegen damit einer *Mitgliedschaftslogik (Logic of Membership)* (vgl. Schmitter/Streek 1981: 62ff.). Zum anderen sind Gewerkschaften um Effektivität in der Durchsetzung der Interessen ihrer Mitglieder nach außen bemüht und somit einer zweiten Logik unterworfen: der *Einflusslogik (Logic of Influence)* (vgl. ebd.: 83ff.).<sup>7</sup>

Gewerkschaften in westlichen Industrieländern – speziell in korporatistischen Systemen wie Österreich – können darüber hinaus als stark institutionalisierte Organisationen bezeichnet werden. Demnach wirken gewerkschaftliche Strukturen starr, bürokratisch und kaum veränderbar und Gewerkschaften erscheinen als träge und veränderungsresistent (vgl. Pernicka/Holst 2007: 27). *Neoinstitutionalistische Ansätze* leisten in diesem Zusammenhang einen wesentlichen Erklärungsbeitrag, da sie sich jenen Routinen widmen, die von den gewerkschaftlichen AkteurInnen als selbstverständlich angesehen werden und daher auch deren Vorstellung über alternative Deutungs- und Handlungsweisen in Hinblick auf gewerkschaftliche Organisationsprobleme erheblich einschränken (vgl. Meyer/Rowan 1977: 342).

Grundlegende Veränderungen institutionalisierter Abläufe und Verhaltensmuster werden zwar für den Bestand gewerkschaftlicher Organisationen immer häufiger als notwendig erachtet, allerdings begrenzen eben diese als selbstverständlich angesehenen Routinen den Handlungsspielraum der AkteurInnen stark (vgl. Walgenbach 2006: 353). Neoinstitutionalistische Erklärungsmodelle geben also Antwort auf die Frage, weshalb Organisationen bestehen, jedoch nicht auf die Frage, wie sie sich verändern. Da jedoch auch in Österreich Anzeichen eines Wandels gewerkschaftlicher Strategien erkennbar sind, reichen neoinstitutionalistische Ansätze nicht aus, um die damit verbundenen Entwicklungen zu erklären. Denn es kann davon ausgegangen werden, dass AkteurInnen auch in einem eher starren Gefüge institutionalisierter Regeln Entscheidungen treffen, die zu einer Veränderung der formalen Organisationsstrukturen von Gewerkschaften führen können. Die Durch- und Umsetzung derartiger Entscheidungen erfordern entsprechende innerorganisatorische Machtkonstellationen (vgl. Child 1972: 16). Veränderungen innerhalb einer Organisation bzw. organisatorischer Wandel werden als grundsätzlich möglich betrachtet, da es immer auch die strategischen Entscheidungen der AkteurInnen sind, die im Rahmen bestimmter Umweltbedingungen die Praktiken und Leistungsergebnisse einer Organisation prägen (vgl. Kochan et al. 1986: 5). Aus dieser Perspektive werden Gewerkschaften nicht von externen Kräften gelenkt, sondern sie verfügen – ebenso wie ArbeitgebervertreterInnen und VertreterInnen des Staates – über strategische Handlungsspielräume, in deren Rahmen es ihnen möglich ist, auf veränderte Umweltbedingungen und Strategien anderer AkteurInnen zu reagieren (vgl. ebd.: 12). Das heißt übertragen auf Systeme industrieller Beziehungen, dass Umwelteinflüsse zwar eine wichtige Rolle spielen, indem sie Deutungs- und Handlungsmuster der AkteurInnen beeinflussen, deren Handeln jedoch nicht determinieren.

---

<sup>7</sup> Diese beiden Logiken kommen u. a. auch in den dualistischen Führungsstrukturen von Gewerkschaften zum Ausdruck: Ein Großteil der westeuropäischen Gewerkschaften verfügt einerseits über eine ehrenamtliche gewählte Struktur, welche die Legitimität bei den Mitgliedern herstellen soll und andererseits über eine hauptamtliche Struktur, die im wesentlichen die Vertretung der Mitgliederinteressen nach außen organisiert (vgl. Schmitter/Streek 1981: 5).



Im Mittelpunkt steht vielmehr die kontinuierliche Interaktion zwischen Umwelteinflüssen, Wahrnehmungen und kognitive Schema sowie Reaktionsweisen der involvierten AkteurInnen. Das entscheidende Element für die Struktur von Systemen industrieller Beziehungen und deren Entwicklung sind das Ermessen und die strategische Wahl der AkteurInnen (vgl. ebd.: 13, Frege/Kelly 2003: 12) sowie die sie vermittelnden individuellen und kollektiven Wahrnehmungsstrukturen. In diesem Zusammenhang bietet sich eine Kombination neoinstitutionalistischer Ansätze (Meyer/Rowan 1977, DiMaggio 1988/1991) mit dem *Strategic-Choice-Ansatz* von John Child (1972) als Weiterentwicklung des *Situativen Ansatzes* (vgl. Kieser 2006) an, um AkteurInnen und organisationsinterne Prozesse in Wechselwirkung mit den strukturellen und institutionellen Bedingungen für deren Handeln besser zu verstehen (vgl. Child 1972: 17). Kochan et al. (1986) konkretisieren die akteurInnenzentrierte Sichtweise in Bezug auf Systeme industrieller Beziehungen während Frege/Kelly (2003) den *Strategic-Choice-Ansatz* für die Analyse gewerkschaftlicher Entscheidungsprozesse verwenden, den wir um eine neoinstitutionalistische Perspektive erweitern.

Um das Konzept der Intermediarität (Schmitter/Streek 1981) mit dem *Strategic-Choice-Ansatz* (Child 1972) zu verknüpfen, müssen die Eigenschaften von Gewerkschaftsorganisationen als Resultat der Interaktion zwischen der Mitgliedschaftslogik und der Einflusslogik betrachtet werden (vgl. Schmitter/Streek 1981: 49f.). Denk- und Handlungsweisen werden dadurch genauso beeinflusst wie Identitäten gewerkschaftlicher AkteurInnen (vgl. Hyman 2001: 1). In Bezug auf den österreichischen Kontext bedeutet diese Annahme, dass der Jahrzehnte lange Fokus der gewerkschaftlichen Praxis auf die Einflusslogik sowohl gewerkschaftliche Organisationsstrukturen als auch die gewerkschaftliche Identität maßgeblich geprägt hat (vgl. Karlhofer 2005: 22). Dies spiegelt sich auch in den Strategien der Mitgliedergewinnung wieder: Traditionellerweise haben österreichische Gewerkschaften versucht mittels gewerkschaftlich organisierten BetriebsrätInnen und exklusiven Dienstleistungsangeboten Mitglieder zu gewinnen. Alternative Strategien wie gewerkschaftsinterne Partizipationsangebote an bislang unterrepräsentierte Gruppen und gewerkschaftliche Kampagnen wurden entwickelt und eingesetzt, sofern die traditionellen Strategien nicht mehr ausreichend funktionierten (vgl. Traxler/Pernicka 2006: 99, Pernicka/Holst 2007: 42). Voraussetzung für eine strategische Umorientierung sind immer gewerkschaftliche AkteurInnen, die politisch in der Lage sind, gewerkschaftsintern alternative Strategien (im Sinne der Mitgliedschaftslogik) durch- und umzusetzen.

#### **4. Forschungsdesign**

Im Mittelpunkt des Beitrags stehen Strategien der Mitgliedergewinnung österreichischer Gewerkschaften. Um diese vergleichen zu können, wird ein *most-different-unit-design* (vgl. Przeworski/Teune 1970: 34ff., Berg-Schlosser 2003: 114), d. h. ein möglichst heterogenes Untersuchungssamples (vgl. Przeworski/Teune 1970: 39) innerhalb gleichbleibender institutioneller (nationales System industrieller Beziehungen) und ähnlicher branchenspezifischer Rahmenbedingungen (Baubranche) gewählt. Das Ziel dieses methodischen Designs besteht darin, Variationen in den gewerkschaftlichen Strukturen

(ArbeiterInnen- vs. Angestelltengewerkschaft) sowie Identitäten und Wahrnehmungen innergewerkschaftlicher AkteurInnen auf deren etwaigen Erklärungsbeitrag für gewerkschaftliche Strategien zu untersuchen. Es werden zwei Gewerkschaften mittels einer Querschnittanalyse (vgl. Aleman 1995: 86f.) untersucht, die sich hinsichtlich ihrer Größe, ihrer Struktur sowie ihrer Mitgliederdomäne und damit verbunden ihrer Organisationskultur unterscheiden<sup>8</sup>.

a) Die *Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier* (GPA-djp) entstand im Jänner 2007 aus der Fusion der Gewerkschaft der Privatangestellten (GPA) und der Gewerkschaft Druck, Journalismus, Papier (djp). Damit verlor die GPA ihren bis dahin bestehenden Status als reine Angestelltengewerkschaft. Die GPA-djp ist mit 246.600 Mitgliedern (Stand 2008) gegenwärtig die mitgliederstärkste österreichische Gewerkschaft und organisiert – mit Ausnahme des grafischen Gewerbes sowie der Papier und Pappe verarbeitenden Industrie, in der ebenso ArbeiterInnen organisiert sind – Angestellte im privaten Sektor. Darüber hinaus umfasst die Mitgliederdomäne der GPA-djp Lehrlinge, SchülerInnen und Studierende sowie atypisch Beschäftigte, KarenzgeldbezieherInnen, Zivil- und Präsenzdienstleistende (GPA-djp 2009a).

b) Die *Gewerkschaft Bau-Holz (GBH)* ist die Industriegewerkschaft für den Bausektor. Mit 122.075 Mitgliedern (Stand 2008) liegt sie im großemäßigen Mittelfeld der österreichischen Gewerkschaften. Sie organisiert ArbeiterInnen und Lehrlinge in der Bau- und Holzindustrie sowie im Bau- und Holzgewerbe (GBH 2009a).

Angesichts der heterogenen Mitgliederdomäne der GPA-djp bedarf es einer weiteren Einschränkung des Untersuchungsobjektes, um den Einfluss der unabhängigen Variablen kontrollieren zu können. Daher wird die Baubranche ausgewählt und analysiert. Auf diese Weise werden die Branchenvariablen konstant gehalten. Aufgrund der Unterschiede zwischen ArbeiterInnen und Angestellten sowie den Kollektivverträgen und Verwendungsgruppen ist anzunehmen, dass ebenso die Organisationskultur und die Wahrnehmungen der gewerkschaftlichen AkteurInnen variieren.

Um die Strategien zu erheben, die einerseits die GPA-djp, andererseits die GBH zur Mitgliedererwerbung anwenden, werden unterschiedliche Quellen herangezogen: Erstens bietet die vorhandene Gewerkschaftsliteratur zu den industriellen Beziehungen in Österreich einen allgemeinen Überblick über die für österreichische Gewerkschaften relevanten mitgliederorientierten Strategien. Um diese auf jene Strategien einzuschränken, welche die untersuchten Gewerkschaften zum Zeitpunkt der Erhebung verfolgen, werden gewerkschaftliche Strategiepapiere und sonstige relevante Dokumente sowie ExpertInnen-Informationen von relevanten AkteurInnen aus den untersuchten Gewerkschaften herangezogen. Zweitens liefern Daten über den einschlägigen Ressourcenaufwand der

---

<sup>8</sup> Die angeführten Daten beziehen sich auf Angaben der jeweiligen Gewerkschaft. Die vorliegenden Mitgliedszahlen umfassen auch inaktive, d. h. nicht erwerbstätige Mitglieder, wie etwa Erwerbsarbeitslose und PensionistInnen. Es kann daher nur auf den Brutto-Organisationsgrad der jeweiligen Gewerkschaften geschlossen werden.

untersuchten Gewerkschaften Hinweise auf die Bedeutung der Mitgliedergewinnung innerhalb der beiden Organisationen. Zu diesem Zweck wird der Anteil finanzieller und personeller Ressourcen erhoben, den die beiden Gewerkschaften für die Gewinnung neuer Mitglieder aufwenden. Drittens geben spezifische Abteilungen, Arbeitsgruppen und andere Organisationsstrukturen, die sich mit der Entwicklung und Umsetzung von Mitgliedergewinnungsstrategien auseinandersetzen, Aufschluss über die institutionelle Verankerung der Mitgliedergewinnung in den untersuchten Gewerkschaften. Viertens wurden qualitative problemzentrierte Leitfaden-Interviews mit relevanten gewerkschaftlichen AkteurInnen geführt, um jene gewerkschaftsinternen Entscheidungsfindungsprozesse zu rekonstruieren, die den gegenwärtigen Strategien der Mitgliedergewinnung zugrunde liegen. Dafür werden AkteurInnen aus den beiden untersuchten Gewerkschaften ausgewählt, die aufgrund ihrer Position bzw. Funktion in der Lage sind, Auskunft über die gegenwärtigen Strategien der Mitgliedergewinnung der jeweiligen Gewerkschaft und im speziellen über die Strategien in der Baubranche zu geben. Vor diesem Hintergrund wurden ausschließlich hauptamtliche GewerkschaftsfunktionärInnen mit dem Ziel befragt, ihr Wissen über das Problem der gewerkschaftlichen Mitgliedergewinnung zu erheben (vgl. Flick 2007: 213). Das bedeutet, die befragten gewerkschaftlichen AkteurInnen wurden sowohl als ExpertInnen der österreichischen Gewerkschaftsbewegung, insbesondere der untersuchten Gewerkschaftsorganisationen, als auch als RepräsentantInnen ihrer Gewerkschaft befragt (vgl. ebd.: 214). Gleichzeitig sind die subjektiven Sichtweisen und Interpretationsmuster der befragten AkteurInnen von zentraler Bedeutung (vgl. ebd.: 213). Um dieser „Doppelrolle“ der InterviewpartnerInnen gerecht zu werden, werden die Interviews als eine Mischung aus *ExpertInneninterview* und *problemzentriertem Interview* konzipiert (vgl. ebd.: 210ff.). Sowohl die erhobenen Primärdaten als auch die recherchierten Sekundärdaten werden mittels *qualitativer Inhaltsanalyse* (vgl. Mayring 2007) ausgewertet. Um das gewonnene Material zu reduzieren und die Inhalte der Interviews zu generalisieren, wird die Analysetechnik der *zusammenfassenden Inhaltsanalyse* verwendet (vgl. ebd.: 59ff.).

## **5. Empirische Ergebnisse und Diskussion**

Zum Zeitpunkt der Untersuchung (2008/2009) verfolgten beide Gewerkschaften zur Gewinnung neuer Mitglieder in der Baubranche die Betriebsratsstrategie, die Dienstleistungsstrategie sowie die Kampagnenstrategie. Die Strategien der beiden Gewerkschaften unterscheiden sich jedoch in ihrer Ausrichtung sowie den konkreten Maßnahmen. Das Hauptziel der Mitgliedergewinnungsstrategien der GPA-djp ist ein relativ kurzfristiges Mitgliederwachstum: Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprojektes „Chance 2010“ soll durch die Ausrichtung der gesamten Organisation auf Mitgliedergewinnung bis ins Jahr 2013, d. h. innerhalb von fünf Jahren, eine Steigerung der Mitgliederzahlen um 22 Prozent erreicht werden. Die Beitragseinnahmen sollen dadurch um mehr als elf Prozent gesteigert werden. Die GPA-djp konzentriert ihre gegenwärtigen Strategien auf betriebsrätlich bereits organisierte Betriebe. Die GBH verfolgt mit dem Organisationsentwicklungsprojekt „Fit für die Zukunft“ Ziele auf mehreren Ebenen. Für den Bereich der Mitgliedergewinnung wurden spezielle Ziele für die Mitgliederwerbung, -erhaltung und -bindung formuliert. Das quantitative Ziel für den Zeitraum der nächsten zwei Jahre in betriebsrätlich organisierten Betrieben ist ein Mitgliederzuwachs von fünf Prozent

pro Bundesland. Damit will die GBH ihre Beitragseinnahmen um zwei Prozent erhöhen. Darüber hinaus sollen Zugänge zu unorganisierten Betrieben geschaffen werden. Das heißt, die Strategien der GBH beziehen sich sowohl auf organisierte als auch auf unorganisierte Betriebe. Angesichts der Expansion des privaten Dienstleistungssektors, der einen Großteil der Mitgliederdomäne der GPA-djp ausmacht, sowie des wachsenden Mitgliederpotenzials in diesen Betrieben ist der Fokus auf betriebsrätlich bereits organisierten Betrieben naheliegend. Das Gegenteil ist bei der GBH der Fall, da diese mit einem schrumpfenden Industriesektor, d. h. mit einer sinkenden Anzahl an Beschäftigten und damit auch mit einem sinkenden Mitgliederpotenzial konfrontiert ist. Um dennoch Maßnahmen gegen die anhaltenden Mitgliederverluste zu setzen, ist die GBH daher regelrecht gezwungen, Mitgliedergewinnungsaktivitäten sowohl in betriebsrätlich organisierten als auch in unorganisierten Betrieben zu setzen. Diese Schwerpunktsetzung drückt sich auch in den Ausgaben für Mitgliedergewinnung aus: Während die GBH gegenwärtig 20 bis 25 Prozent ihrer Einnahmen aus Mitgliedsbeiträgen für die Gewinnung neuer Mitglieder verwendet (GBH 2009b), beschränken sich diese im Falle der GPA-djp auf rund zweieinhalb Prozent (GPA-djp 2009c). Betrachtet man ausschließlich die Baubranche, dann sehen sich sowohl die GPA-djp als auch die GBH einer relativ stagnierenden Beschäftigtenentwicklung gegenüber. Die Untersuchung zeigt, dass bei ähnlichen Branchenfaktoren derselbe Unterschied im strategischen Fokus deutlich wird: Die GPA-djp setzt ihren Schwerpunkt auf betriebsrätlich organisierte Betriebe in der Bauindustrie, während die GBH sowohl organisierte als auch unorganisierte Betriebe in der Bauindustrie sowie im Baugewerbe anvisiert.

### *Betriebsratsstrategie*

Sowohl die GPA-djp als auch die GBH sind mit einer abnehmenden Bindung von BetriebsrätInnen konfrontiert. Deren Rolle im Betrieb hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert. Vor diesem Hintergrund verstehen sich BetriebsrätInnen immer seltener als „GewerkschafterInnen im Betrieb“ und fühlen sich für die Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern nicht mehr zuständig (vgl. Flecker/Hermann 2005: 50, Pernicka/Holst 2007: 35). Beide Gewerkschaften verfolgen daher das Ziel, die Bindung der Betriebsräte an die Gewerkschaftsorganisation bzw. an die Gewerkschaftsbewegung zu erhöhen. Die GPA-djp konzentriert ihre finanziellen sowie personellen Ressourcen auf die Mitgliederwerbung in betriebsrätlich organisierten Konzernen und Branchen, in welchen sie sich auf eine bestehende Zusammenarbeit mit BetriebsrätInnen stützen kann. Dafür wurde eine Kategorisierung der organisierten Betriebe nach gewerkschaftlichem Organisationsgrad durchgeführt. Auf dieser Grundlage wurde ein Leistungskatalog erstellt, der den instrumentellen Tausch zwischen der GPA-djp und BetriebsrätInnen – entsprechend dem gewerkschaftlichen Organisationsgrad – festlegt. Das heißt, BetriebsrätInnen erhalten von der GPA-djp bestimmte Unterstützungsleistungen. Welche Leistungen sie erhalten, hängt davon ab, wie hoch der Anteil der Gewerkschaftsmitglieder in ihrem Betrieb ist. Wenn BetriebsrätInnen mehr Leistungen von der GPA-djp erhalten wollen, müssen sie im Gegenzug mehr Beschäftigte in ihrem Betrieb zur Gewerkschaft werben. In der Baubranche verfolgt die GPA-djp darüber hinaus gegenwärtig die Strategie, mit eigens dafür geschulten MitarbeiterInnen Werbung in ausgewählten Zielkonzernen zu betreiben. Auf der Grundlage eines Übereinkommens mit dem Management wird zum Zeitpunkt der Erhebung im Falle

eines Unternehmens in der Bauindustrie eine Mitarbeiterin für zwei Jahre vom Unternehmen beschäftigt und ist dort für die gewerkschaftliche Mitgliederwerbung zuständig. Diese Mitarbeiterin ist organisatorisch beim Betriebsrat angesiedelt und hat die Aufgabe, das vorhandene Mitgliederpotenzial in diesem Unternehmen auszuschöpfen. Hintergrund dafür ist – abgesehen vom großen Mitgliederpotenzial – die mangelnde gewerkschaftliche Werbetätigkeit der vorhandenen BetriebsrätInnen. Die GBH legt ihren Schwerpunkt auf gewerkschaftliche Bildungsarbeit für BetriebsrätInnen. Damit verfolgt sie das Ziel, mittels normativer Bindung von BetriebsrätInnen deren Beteiligung an gewerkschaftlicher Mitgliederwerbung zu verstärken. Dieser Strategie liegt die Annahme zugrunde, dass BetriebsrätInnen ihre ArbeitskollegInnen im Betrieb nur dann als Gewerkschaftsmitglieder werben, wenn sie sich selbst als Teil der Gewerkschaft bzw. der Gewerkschaftsbewegung wahrnehmen. Auf dieser Grundlage werden in Kooperation mit BetriebsrätInnen Werbeaktionen in ausgewählten Betrieben durchgeführt. Diesen geht eine Vorbereitung mit den zuständigen hauptamtlichen Sekretären<sup>9</sup> voran. Die Schulung von BetriebsrätInnen sowie die interne Personalentwicklung der GBH wurden inhaltlich verändert und stärker auf Handlungskompetenzen anstatt auf reines Rechtswissen ausgerichtet. Ziel dieser Maßnahmen ist es, BetriebsrätInnen zu gewerkschaftlichen MultiplikatorInnen zu machen. Seither steht die Entwicklung eines gewerkschaftlichen Selbstverständnisses und von politischer Handlungskompetenz im Zentrum der Grund- und Aufbaukurse für BetriebsrätInnen. Teil dieser Handlungskompetenzen sind Organizing-Schulungen, deren zentraler Inhalt der Aufbau gewerkschaftlicher Strukturen im Betrieb ist. Darunter wird nicht vorrangig die Gründung eines Betriebsrates verstanden, sondern die Etablierung eines nachhaltigen Kommunikationsnetzwerkes unter möglichst allen Beschäftigten.

Die Betriebsratsstrategie der beiden untersuchten Gewerkschaften weisen Unterschiede in ihrer Schwerpunktsetzung sowie in ihrer Ausrichtung auf. Die GPA-djp konzentriert sich in der Baubranche auf gewerkschaftlich relativ gut organisierte Großbetriebe der Bauindustrie, um das dort vorhandene Mitgliederpotenzial auszuschöpfen. Angesichts des nachlassenden gewerkschaftlichen Selbstverständnisses von BetriebsrätInnen in der Baubranche werden speziell für die Mitgliederwerbung geschulte MitarbeiterInnen eingesetzt und Leistungsvereinbarungen mit jenen BetriebsrätInnen getroffen, zu denen gute Beziehungen bestehen. Damit können die finanziellen und personellen Ressourcen, die für die Mitgliederwerbung aufgewendet werden, gering gehalten werden. Die GBH hingegen setzt in ihrer Betriebsratsstrategie vorrangig auf die normative Bindung mittels gewerkschaftlicher Bildungsarbeit. Im Vergleich zur GPA-djp impliziert die Strategie der GBH einen höheren finanziellen sowie personellen Ressourceneinsatz. Ein Erklärungsansatz für diesen Unterschied ist, dass sich die GBH auf eine weitaus höhere Betriebsratsdichte stützen kann als die GPA-djp: Im Zuständigkeitsbereich der GBH verfügt rund ein Viertel aller Betriebe über einen Betriebsrat (GBH 2009b). Im Falle der GPA-djp sind es nur knapp über acht Prozent (GPA-djp 2009b). Mit Blick auf die Baubranche tritt dieser Erklärungsansatz jedoch in den Hintergrund. Denn in der Baubranche ist die Betriebsratsdichte der beiden Gewerkschaften annähernd gleich hoch. In rund elf Prozent der Betriebe im Zuständigkeitsbereich der GPA-

---

<sup>9</sup> In der GBH arbeiten ausschließlich männliche Gewerkschaftssekretäre. Daher waren auch alle Interviewpartner aus der GBH männlich.

djp existiert ein Betriebsrat (a. a. O.). Im Falle der GBH sind es rund zwölf Prozent (GBH 2009b). Vergleicht man jedoch den gewerkschaftlichen Organisationsgrad unter BetriebsrätInnen in der Baubranche, ergibt sich ein verändertes Bild: Rund 87 Prozent der BetriebsrätInnen im Wirkungsbereich der GBH sind Gewerkschaftsmitglieder (GBH 2009b). Im Falle der GPA-djp sind es nur knapp über 28 Prozent (GPA-djp 2009b). Allerdings kann der höhere Ressourceneinsatz für Mitgliederwerbung nicht durch die Verfügung über mehr finanzielle sowie personelle Ressourcen erklärt werden. Denn das Verhältnis der zur Verfügung stehenden hauptamtlichen Vollzeitstellen zur Anzahl der Mitglieder – zur Gesamtzahl sowie zur Anzahl der erwerbstätigen Mitglieder – ist im Falle der GPA-djp beinahe doppelt so hoch wie jenes der GBH. Angesichts dieser Befunde kann die aufgestellte These über den Zusammenhang zwischen dem strategischen Fokus und der strukturellen Ausprägung der industriellen Beziehungen sowie den gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen konkretisiert werden. Denn es zeigt sich, dass der gewerkschaftliche Organisationsgrad unter BetriebsrätInnen eine besondere Rolle dabei spielt, wie stark der Fokus ist, den Gewerkschaften auf die traditionelle Betriebsratsstrategie richten.

### *Dienstleistungsstrategie*

Zur Gewinnung neuer Mitglieder setzen beide Gewerkschaften die Dienstleistungsstrategie ein, d. h. die Schaffung individueller Beitrittsanreize. In diesem Zusammenhang lassen sich keine Unterschiede zwischen den Strategien der GPA-djp und jenen der GBH feststellen. Denn beide Gewerkschaften wenden nach wie vor einen bedeutenden und annähernd gleich hohen Anteil ihrer finanziellen Ressourcen für Dienstleistungen auf. Angesichts zunehmender finanzieller Probleme in den vergangenen Jahren haben jedoch sowohl die GPA-djp als auch die GBH damit begonnen, ihre Ausgaben für individuelle Dienstleistungsangebote zu reduzieren. Dies geschah vor dem Hintergrund, dass Umfragen, die unter Gewerkschaftsmitgliedern durchgeführt wurden, zeigen, dass Dienstleistungsangebote nur einen äußerst geringen Anteil ihrer Mitglieder dazu bewogen haben, der Gewerkschaft beizutreten oder Gewerkschaftsmitglied zu bleiben (vgl. Waddington 2008).

### *Kampagnenstrategie*

Die Kampagnenstrategie der beiden Gewerkschaften unterscheidet sich in ihrer Zielsetzung. Die GPA-djp verfolgt Kampagnen im öffentlichen Raum sowie auf betrieblicher Ebene hauptsächlich zur Information von Beschäftigten und potenziellen Mitgliedern. Im Rahmen von Aktionswochen informiert die GPA-djp die Beschäftigten über gewerkschaftsrelevante Themen und richtet sich damit ebenso an eine breitere Öffentlichkeit. Die GBH führt abgesehen von Werbekampagnen auch Organisierungskampagnen durch. Im Zuge des laufenden Organisationsentwicklungsprojektes „Fit für die Zukunft“ begann innerhalb der GBH im Jahr 2006 eine Diskussion über die Übertragung gewerkschaftlicher Organisationsstrategien aus dem angloamerikanischen Raum auf den österreichischen Kontext industrieller Beziehungen. Seither versucht die GBH ihre Handlungsfähigkeit mit betrieblichen Organisierungskampagnen in organisierten sowie unorganisierten Betrieben zu stärken. Um hauptamtliche Sekretäre mit den dafür notwendigen Kompetenzen auszustatten, entwickelte die GBH ein internes Organizing-Schulungskonzept. Zum Zeitpunkt der Erhebung hatte ein Drittel der hauptamtlichen Sekretäre einen dreiwöchigen Organizing-

Lehrgang absolviert und in diesem Rahmen Organisierungskampagnen durchgeführt. Fest steht, dass betriebliche Organisierungskampagnen anders angelegt sind als punktuelle – wenn auch sich wiederholende – Informationskampagnen. Der größte Unterschied liegt in der damit jeweils verbundenen Zielsetzung. Während die Vermittlung eines vorab festgelegten Themas im Mittelpunkt der Informationskampagnen der GPA-djp steht, werden die Organisierungskampagnen der GBH auf den von Beschäftigten geäußerten Anliegen und Interessen im jeweiligen Betrieb aufgebaut. Mit der unterschiedlichen Ausrichtung der Kampagnen sind ebenso unterschiedliche Entscheidungsprozesse verbunden: Während die Informationskampagnen der GPA-djp und deren Zielsetzungen primär durch die Gewerkschaftsführung festgelegt werden (Top-down), werden die Interessen der Beschäftigten und die Themen der Organisierungskampagnen der GBH in einem Bottom-up-Prozess ermittelt. Darüber hinaus erfordern Organisierungskampagnen spezifische Kompetenzen der hauptamtlichen SekretärInnen, der BetriebsrätInnen sowie der Belegschaften, da es dabei darum geht, Letztere dabei zu unterstützen, ihre Interessen selbst kollektiv bearbeiten und gegenüber den ArbeitgeberInnen durchsetzen zu können.

Die Untersuchung der Organisationsentwicklungsprojekte der GPA-djp („GPA Neu“ und „Chance 2010“) sowie jenes der GBH („Fit für die Zukunft“) zeigte, dass im Falle beider Gewerkschaften gewerkschaftliche AkteurInnen den schwindenden Erfolg traditioneller Mitgliedergewinnungsstrategien, v. a. der Betriebsratsstrategie, innerhalb ihrer Gewerkschaft über einen längeren Zeitraum problematisiert haben und mit Hilfe ihrer kollektiven Macht in der Lage waren, alternative Denkweisen zu forcieren und neue Strategien durchzusetzen. Darüber hinaus spielten in beiden Fällen externe Netzwerke bei der Formulierung der konkreten Mitgliedergewinnungsstrategien eine bedeutende Rolle. Sowohl die GPA-djp als auch die GBH werden von externen BeraterInnen in den gegenwärtigen Veränderungsprozessen begleitet. Damit bestätigt sich die These, dass die Entwicklung alternativer gewerkschaftlicher Strategien im Bereich der Mitgliedergewinnung mit der Existenz kollektiver Akteure innerhalb einer Gewerkschaftsorganisation (Dominant Coalition) verbunden ist (Child 1972: 13/1997: 45f.). Diese SchlüsselakteurInnen verfügen über ein Problembewusstsein für den schwindenden Erfolg traditioneller Strategien, bringen dieses in die Organisation ein und verfügen zum jeweiligen Zeitpunkt über ausreichend Macht, um alternative Strategien durchsetzen zu können. Darüber hinaus kristallisieren sich aus den Interviews mit AkteurInnen der untersuchten Gewerkschaften – in Bezug auf die Betriebsratsstrategie und die Kampagnenstrategie – drei Aspekte heraus, anhand derer unterschiedliche Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster sichtbar werden: erstens das Verhältnis der Gewerkschaftsorganisation zu den BetriebsrätInnen, zweitens das Verhältnis der Gewerkschaftsorganisation zu den Mitgliedern, und drittens die Gewerkschaftsidentität.

1. Anhand der unterschiedlichen Ausrichtung der Betriebsratsstrategie der beiden Gewerkschaften wird eine unterschiedliche Wahrnehmung hinsichtlich des Verhältnisses zwischen der jeweiligen Gewerkschaftsorganisation und den BetriebsrätInnen deutlich. Während die AkteurInnen aus der GPA-djp durchwegs ein instrumentelles Verhältnis zu ihren BetriebsrätInnen beschrieben, stand im Mittelpunkt der Aussagen der Interviewpartner aus der GBH die normative Bindung von BetriebsrätInnen an die Organisation.

2. Sowohl die befragten AkteurInnen aus der GPA-djp als auch jene der GBH betrachten Mitglieder für ihre gewerkschaftliche Stärke als wesentlich. In dieser Hinsicht waren sich die befragten AkteurInnen aus beiden Gewerkschaften einig, dass eine Gewerkschaft zur Interessendurchsetzung möglichst viele Mitglieder benötigt. Unterschiedlich war jedoch die damit verbundene Erwartungshaltung an die Mitglieder seitens der Organisation: Die AkteurInnen aus der GPA-djp argumentieren durchgehend mit Kollektivvertragsverhandlungen. Das bedeutet, für die befragten AkteurInnen aus der GPA-djp, spielt eine möglichst hohe Mitgliederzahl hauptsächlich auf Branchenebene und in Branchenverhandlungen, die sich relativ entfernt von den Mitgliedern abspielen, eine Rolle. Die InterviewpartnerInnen aus der GPA-djp nannten darüber hinaus verschiedene Mitgliedergruppen, welche der Gewerkschaft mit unterschiedlichen Motiven beitreten würden. Das bedeutet, aus Sicht der befragten AkteurInnen aus der GPA-djp, braucht es sowohl Mitglieder, welche die Organisation mit ihrem Mitgliedsbeitrag unterstützen als auch solche, die im Falle konfliktträchtiger Kollektivvertragsverhandlungen aktiv werden. Aus Sicht der befragten Akteure der GBH sind die gewerkschaftliche Mitgliederstärke sowie die Aktivität der Mitglieder auf der betrieblichen Ebene entscheidend. Aus den Interviews mit Akteuren aus der GBH ging hervor, dass die Kampagnenstrategie in Verbindung mit der Neuausrichtung des Bildungsprogramms für hauptamtliche Sekretäre und BetriebsrätInnen auf eine generelle Aktivierung und Mobilisierung von Belegschaften abzielt – und das nicht nur im Rahmen konfliktträchtiger Kollektivvertragsverhandlungen auf Branchenebene, sondern primär vor Ort im Betrieb. ArbeiternehmerInnen sollen sowohl von hauptamtlichen GewerkschafterInnen als auch von BetriebsrätInnen dabei unterstützt werden, ihre Interessen gegenüber der ArbeitgeberIn selbst zu vertreten und durchzusetzen.

3. Gewerkschaftliche Interessenvertretung wird von den befragten AkteurInnen der GPA-djp hauptsächlich als Dienstleistung gegenüber ihren Mitgliedern beschrieben. Das heißt, für den monatlichen Mitgliedsbeitrag erhalten GPA-djp Mitglieder bestimmte Leistungen von der Organisation. Dazu zählt, dass für sie Kollektivverträge verhandelt werden. Im Falle von Konflikten im Zuge von Kollektivvertragsverhandlungen braucht es dann eine bestimmte Anzahl an Mitgliedern, die beispielsweise an gewerkschaftlichen Aktionen teilnehmen, um in dieser Verhandlungssituation den Druck auf die ArbeitgeberInnenseite zu erhöhen. Das bedeutet, innerhalb der GPA-djp dominiert tendenziell die Identität als Dienstleistungsorganisation. In den Interviews mit Akteuren aus der GBH wurde im Gegenzug deutlich, dass Gewerkschaft von diesen primär als Kampforganisation definiert wird. Von einem Gewerkschaftsverständnis als Serviceorganisation grenzen sich die befragten Akteure explizit ab (Identität als Kampforganisation).

## **6. Schlussfolgerungen**

Die Interpretations- und Handlungsmuster ebenso wie Identitäten intermediärer Gewerkschaftsorganisationen bzw. gewerkschaftlicher AkteurInnen werden durch die Wechselwirkungen zwischen der Mitgliedschafts- und der Einflusslogik beeinflusst (vgl. Hyman 2001:1). Im Rahmen der Sozialpartnerschaft nach 1945 entwickelten österreichische Gewerkschaften über mehrere Jahrzehnte eine Praxis mit starkem Fokus auf der Einflusslogik (vgl. Karlhofer 2005:22). Angesichts der institutionellen Einbettung österreichischer



Gewerkschaften sowie der Existenz von Betriebsräten und deren gewerkschaftlichem Engagement trat die Gewinnung neuer Mitglieder bzw. die Mitgliedschaftslogik in den vergangenen Jahrzehnten in den Hintergrund (vgl. Traxler 1991: 339, Traxler/Pernicka 2007: 210ff.). Bereits bei der Gründung des ÖGB 1945 spielten Basisorganisationen keine Rolle. Struktur und Ausrichtung der österreichischen Gewerkschaftsbewegung wurden vielmehr am Verhandlungstisch entsprechend den Vorstellungen der zukünftigen Führung gestaltet. Mitgliedergewinnung war für österreichische Gewerkschaften erst danach ein Thema (vgl. Tálos/Kittel 1995: 110f.). Die anfänglichen Organisierungserfolge österreichischer Gewerkschaften nach 1945 sind einerseits auf die erfolgreiche Konstruktion einer relativen Interessenshomogenität der Gewerkschaftsmitgliedschaft – bei gleichzeitiger Exklusion sogenannter Randgruppen – und andererseits auf die Kooperationsbereitschaft der formal unabhängigen Institution des Betriebsrates zurückzuführen (vgl. Pernicka 2008: 26). In Anbetracht der Auflösungstendenzen dieser Erfolgsvoraussetzungen, den damit einhergehenden Mitgliederverlusten und den in jüngster Vergangenheit hinzukommenden finanziellen Problemen rückte die Mitgliedergewinnung und damit die Mitgliedschaftslogik in den letzten Jahren jedoch zunehmend ins Zentrum gewerkschaftlicher Aufmerksamkeit (vgl. Karlhofer 2005: 18, Pernicka 2008: 27ff.). Darüber hinaus führten Erosionstendenzen des dualen Systems der industriellen Beziehungen dazu, dass österreichische Gewerkschaften zur Verteidigung von Kollektivverträgen teilweise begonnen haben, Belegschaften zu mobilisieren sowie neue Initiativen der Mitgliedergewinnung zu setzen (vgl. Flecker/Hermann 2005: 55). Mit anderen Worten: Wenngleich die Einflusslogik österreichischer Gewerkschaften keineswegs als bedeutungslos betrachtet werden kann, steht die Mitgliedschaftslogik gegenwärtig deutlicher im Vordergrund als in der Vergangenheit (vgl. Karlhofer 2005: 20). Angesichts langjähriger Routinen und als selbstverständlich betrachteter Handlungsmuster fällt es gewerkschaftlichen Akteuren jedoch schwer, sich dahingehend umzuorientieren (vgl. Meyer/Rowan 1977: 342). Das haben die Interviews mit gewerkschaftlichen AkteurInnen im Rahmen dieser Untersuchung bestätigt.

Vor dem Hintergrund der Untersuchung der Strategien der GPA-djp und der GBH kann fest gehalten werden, dass die Gewinnung neuer Mitglieder für die strategische Ausrichtung beider Gewerkschaften eine zunehmend bedeutende Rolle spielt. In den vergangenen Jahren haben sowohl die GPA-djp als auch die GBH damit begonnen, alternative Strategien der Mitgliedergewinnung zu entwickeln und anzuwenden. Aufgrund eingefahrener Handlungsmuster und Arbeitsroutinen waren diese Strategien jedoch in den meisten Fällen mit organisationsinterner Skepsis und Widerständen konfrontiert. Dies ergab sich aus den Interviews mit AkteurInnen aus der GPA-djp sowie der GBH, in denen u. a. nach den Hintergründen und dem Zustandekommen der jeweiligen Mitgliedergewinnungsstrategien gefragt wurde. Betrachtet man Gewerkschaften als intermediäre Organisationen, so steht im Mittelpunkt gewerkschaftlichen Handelns die Legitimität nach innen und nach außen, d. h. zum einen bei den eigenen Mitgliedern und zum anderen bei der ArbeitgeberInnenseite als Verhandlungsgegenüber und auch gegenüber dem Staat (vgl. Meyer/Rowan 1977: 343f.). Kulturelle Anpassung (Konformität) wird daher von neoinstitutionalistischen OrganisationstheoretikerInnen als permanent notwendig betrachtet (vgl. Walgenbach 2006: 353f.). Die unterschiedliche Ausrichtung der Betriebsratsstrategie und der Kampagnenstrategie der GPA-djp und der GBH lassen jedoch zwei unterschiedliche

Entwicklungsrichtungen gewerkschaftlicher Mitgliedergewinnungsstrategien erkennen, die in Studien zu österreichischen Gewerkschaften bereits erörtert wurden (vgl. Pernicka 2008: 35f.). Dabei geht es primär um die Frage, wie Gewerkschaftsorganisationen Legitimität zu ihren Mitgliedern herstellen. Im Falle der GPA-djp ist tendenziell eine generelle Dienstleistungsstrategie erkennbar, im Sinne einer ökonomischen Tauschbeziehung zwischen Organisation und ihren Mitgliedern. Diese Beziehung verläuft – abgesehen von externem Legitimitätsverlust – im Wesentlichen konfliktfrei. Die GBH hingegen versucht mit ihrer Betriebsratsstrategie sowie ihrer Kampagnenstrategie zwischen ihren Mitgliedern und der Organisation eine normative Bindung zu schaffen. Im Vergleich zur Dienstleistungsstrategie der GPA-djp handelt es sich dabei um den tendenziell konfliktträchtigeren Ansatz. An dieser Stelle ist anzumerken, dass es sich bei der strategischen Umorientierung der GBH um anfängliche Entwicklungen handelt und daher zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine endgültigen Schlüsse über die Weiterentwicklung der gegenwärtigen Betriebsratsstrategie sowie Kampagnenstrategie gezogen werden können. Fest steht jedoch, dass sich die GBH mit der Integration von Organizing in die Ausbildung ihrer hauptamtlichen Sekretäre und BetriebsrätInnen sowie mit der Durchführung von Organisierungskampagnen – für österreichische Verhältnisse – in gewerkschaftsstrategisches Neuland begeben hat. Denn bisher haben österreichische Gewerkschaften – wie auch die GPA-djp – auf strukturelle Probleme hauptsächlich mit einer stärkeren intergewerkschaftlichen Kooperation bei Kollektivvertragsverhandlungen sowie mit Organisationsreformen – v. a. mit Fusionen – und internen Strukturreformen geantwortet (vgl. Traxler/Pernicka 2007: 214f.). Fest steht, dass eine Prioritätensetzung auf der Mitgliedschaftslogik, welche in Ansätzen im Falle der GBH erkennbar ist, den stellvertretenden Politikstil österreichischer Gewerkschaften erheblich in Frage stellt. Erneuerungsversuche der tripartistischen Sozialpartnerschaft gelten als nicht vereinbar mit einer ausgeprägten Mitgliederorientierung (vgl. a. a. O.). Angesichts dessen sind die gegenwärtigen Mitgliedergewinnungsstrategien der GBH mit erheblichen innerorganisatorischen Widerständen konfrontiert. Ob die GBH diese Strategien weiterhin anwenden bzw. weiter entwickeln wird, hängt letztlich davon ab, ob es den bisherigen SchlüsselakteurInnen gelingt, dafür innerhalb der GBH eine breitere Basis aus haupt- und ehrenamtlichen EntscheidungsträgerInnen zu gewinnen (vgl. Child 1997: 61).

## **Literatur**

- Alemann, Ulrich/Tönnesmann, Wolfgang (1995): Methoden der Politikwissenschaft. In: Alemann, Ulrich von (Hg.): Politikwissenschaftliche Methoden, Opladen: 17–141.
- Baccaro, Lucio/Hamann, Kerstin/Turner, Lowell (2003): The Politics of Labour Movement Revitalization: The Need for a Revitalized Perspective. In: European Journal of Industrial Relations, Vol. 9, No. 1: 119–133.
- Behrens, Martin (2005): Die Rolle der Betriebsräte bei der Werbung von Gewerkschaftsmitgliedern. In: WSI-Mitteilungen, Heft 6: 329–338.
- Blaschke, Sabine/Kirschner, Andrea/Traxler, Franz (2002): Die österreichischen Gewerkschaften. Zwischen Kontinuität und Modernisierung. In: Hoffmann, Reiner/Waddington, Jeremy (Hg.): Zwischen Kontinuität und Modernisierung.

- Gewerkschaftliche Herausforderungen in Europa. 2. Aufl., Westfälisches Dampfboot, Münster: 57–72.
- Brinkmann, Ulrich/Choi, Hae-Lin/Detje, Richard/Dörre, Klaus/Holst, Hajo/Karakayali, Serhat/Schmalstieg, Catharina (Hg.) (2008): *Strategic Unionism: Aus der Krise zur Erneuerung? Umriss eines Forschungsprogramms*. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Child, John (1972): *Organizational structure, environment and performance. The role of strategic choice*. In: *Sociology*, Vol. 6: 1–22.
- Child, John (1997): *Strategic Choice in the analysis of Action, Structure, Organizations and Environment. Retrospect and prospect*. In: *Organizational Studies*, Vol. 18 (1): 43–76.
- Cyert, Richard Michael/March, James G. (1963): *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Dribbusch, Heiner (2003): *Gewerkschaftliche Mitgliedererwerb im Dienstleistungssektor. Ein Drei-Länder-Vergleich im Einzelhandel, überarbeitete Fassung einer Dissertation an der Universität Bremen 2002*, Edition Sigma, Berlin.
- Dunlop, John T. (1993): *Industrial Relations Systems*. Harvard Business School Press Classic, Harvard/Mass.
- Ebbinghaus, Bernhard (2006): *Trade union movements in post-industrial welfare states. Opening up to new social interests?* In: Armingeon, Klaus/Bonoli, Giuliano (Hg.): *The Politics of Post-Industrial Welfare States. Adapting post-war social policies to new social risks*. Routledge, New York: 123–142.
- Engel, Reinhard (2006): *Der wankende Riese. Gewerkschaften zwischen Globalisierung und Krise der Sozialpartnerschaft*. Molden, Wien.
- Flecker, Jörg/Hermann, Christoph (2005): *Geliehene Stabilität. Zur Funktionsfähigkeit des dualen Systems der Arbeitsbeziehungen in Österreich*. In: Karlhofer, Ferdinand/Tálos, Emmerich (Hg.): *Sozialpartnerschaft. Österreichische und europäische Perspektiven*. LIT Verlag, Münster/Wien: 37–56.
- Flick, Uwe (2007): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Vollständig überarb. u. erw. Ausgabe, Rowohlt, Reinbeck/Hamburg.
- Frege, Carola (2000): *Das „Organisierungsmodell“ in den USA und seine Bedeutung für deutsche Gewerkschaften*. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, Vol. 51, Heft 3: 140–149.
- Frege, Carola/Kelly, John (2003): *Introduction: Union Revitalization Strategies in Comparative Perspective*. In: *European Journal of Industrial Relations* 9, Nr. 1: 7–24.

- GBH (2009a): Wir über uns. URL: [http://www.bauholz.at/servlet/ContentServer?pagename=GBH/Page/GBH\\_Index&n=GBH\\_4.1](http://www.bauholz.at/servlet/ContentServer?pagename=GBH/Page/GBH_Index&n=GBH_4.1), Internetrecherche am 21.03.2009.
- GBH (2009b): Abteilung Organisation und Zielgruppen. Informationsgespräch mit Andreas Huss, Leitender Sekretär am 28.01.2009.
- GPA-djp (2009a): GPA-djp Card. URL: [http://www.gpa-djp.at/servlet/ContentServer?pagename=GPA/Page/Index&n=GPA\\_1.4](http://www.gpa-djp.at/servlet/ContentServer?pagename=GPA/Page/Index&n=GPA_1.4), Internetrecherche am 19.09.2009.
- GPA-djp (2009b): Geschäftsbereich Interessenvertretung. Informationsgespräch mit Claudia Kral-Bast, Leiterin des Geschäftsbereichs Interessenvertretung am 26.02.2009.
- GPA-djp (2009c): Bundesgeschäftsführung. Informationsgespräch mit Karl Proyer, Bundesgeschäftsführer Stellvertreter am 29.09.2009.
- Gstöttner-Hofer, Gerhard/Greif, Wolfgang/Kaiser, Erwin (2000): Kampagnen als beteiligungsorientiertes Politikkonzept für gewerkschaftliche Interessendurchsetzung. In: Gstöttner-Hofer, Gerhard/Greif, Wolfgang/Kaiser, Erwin/Deutschbauer, Petra (Hg.): Mobilisierung und Kampagnenfähigkeit. Impulse für die gewerkschaftliche Interessendurchsetzung. 2. Aktualisierte Aufl., ÖGB-Verlag, Wien: 17–36.
- Guger, Alois/Runggaldier, Ulrich/Traxler, Franz (2001): Lexikon der Arbeitsbeziehungen, Beschäftigung und soziale Sicherheit. Österreich. Manz, Wien.
- Hassel, Anke (2000): Organisationsreform und Organisationsformen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte (GMH), Heft 3: 129–139.
- Heery, Edmund/Adler, Lee (2004): Organizing the Unorganized. In: Frege, Carola/Kelly, John (Hg.): Varieties of unionism. Strategies for union revitalization in a globalizing economy. Oxford University Press, Oxford/New York: 45–69.
- Holst, Hajo/Aust, Andreas/Pernicka, Susanne (2008): Kollektive Interessenvertretung im strategischen Dilemma – atypisch Beschäftigte und die „dreifache Krise“ der Gewerkschaften. In: Zeitschrift für Soziologie, Vol. 37, Heft 2: 158–176.
- Hyman, Richard (Hg.) (1994a): New frontiers in European industrial relations. Blackwell, Oxford, UK/Cambridge, Mass., USA.
- Hyman, Richard (2001): Understanding European Trade Unionism. Between Market, Class and Society. London/Thousand Oaks, Calif.
- Karlhofer, Ferdinand (2000): Sozialpartnerschaft und Campaigning – ein Widerspruch? In: Gstöttner-Hofer, Gerhard/Greif, Wolfgang/Kaiser, Erwin/Deutschbauer, Petra (Hg.): Mobilisierungs- und Kampagnenfähigkeit. Impulse für die gewerkschaftliche Interessendurchsetzung. 2. aktualisierte Auflage, ÖGB-Verlag, Wien: 155–164.

- Karlhofer, Ferdinand (2005): Verbände: Mitgliederorientierung und strategische Neuausrichtung. In: Karlhofer, Ferdinand/Tálos, Emmerich (Hg.): Sozialpartnerschaft. Österreichische und europäische Perspektiven. LIT Verlag, Münster/Wien: 7–35.
- Kieser, Alfred (2006): Der Situative Ansatz. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hg.): Organisationstheorie. 6. erweiterte Auflage, Kohlhammer: 215–245.
- Kochan, Thomas A./Katz, Harry C./McKersie Robert B. (1986): The transformation of American industrial relations. Basic Books, New York.
- Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim/Basel.
- McAdam, Doug/Tarrow, Sidney/Tilly, Charles (2001): Dynamics of contention. Cambridge University Press, Cambridge.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. The American Journal of Sociology, Vol. 83/2: 330–363.
- Müller-Jentsch, Walther (1982): Gewerkschaften als intermediäre Organisationen. In: Schmidt, Gert (Hg.): Materialien zur Industriesoziologie. Westdeutscher Verlag, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen, Sonderheft 24: 408–432.
- Müller-Jentsch, Walther (1986): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. Campus-Verlag, Frankfurt/Main (u. a.).
- Müller-Jentsch, Walther (1997): Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. 2. überarb. u. erw. Aufl., Campus-Verlag, Frankfurt/Main (u. a.).
- Müller-Jentsch, Walther (2005): Verteidigung der Intermediaritätsthese. In: Industrielle Beziehungen, Jg. 12, Heft 2: 189–195.
- OECD (2007): OECD Employment Outlook. Trade Union Density in OECD countries (1960–2007), URL:  
[http://www.oecd.org/document/34/0,3343,en\\_2649\\_33927\\_40917154\\_1\\_1\\_1\\_1,00.htm](http://www.oecd.org/document/34/0,3343,en_2649_33927_40917154_1_1_1_1,00.htm),  
 Internetrecherche am 11.08.2009.
- Offe, Claus/Wiesenthal, Helmut (1980): Two Logics of Collective Action: Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form. In: Zeitlin, M. (Hg.): Political Power and Social Theory. Greenwich Conn., JAI Press: 67-115.
- ÖGB (2000): IFES-Grundlagenstudie. Befragung von 2.100 Mitgliedern und 1.300 Nicht-Mitgliedern, unveröffentlicht.
- Pernicka, Susanne (2006): Die Unorganisierbaren organisieren: Neue Formen von Arbeit, Identitäten und Interessen und ihre kollektive Organisation. In: Kulturrisse, Zeitschrift für radikaldemokratische Kulturpolitik, Heft 4: 30–33.
- Pernicka, Susanne/Holst, Hajo (2007): Theoretische Perspektiven. In: Pernicka, Susanne/Aust, Andreas (Hg.): Die Unorganisierten gewinnen. Gewerkschaftliche

- Rekrutierung und Interessenvertretung atypisch Beschäftigter – ein deutsch-österreichischer Vergleich. Edition Sigma, Berlin: 21–51.
- Pernicka, Susanne/Blaschke, Sabine/Aust, Andreas (2007): Gewerkschaftliche Revitalisierung durch die Organisierung Selbstständiger? Deutsche und österreichische Gewerkschaften im Vergleich. In: Industrielle Beziehungen, Vol. 14, Heft 1: 30–54.
- Pernicka, Susanne (2008): Sind atypisch Beschäftigte organisierbar? In: Wall-Strasser, Sepp/Kaiser, Erwin/Wimplinger, Johanna (Hg.): Gewerkschaften und atypische Beschäftigung. Interessen – Überzeugungen – Mitglieder. ÖGB-Verlag: 25–37.
- Powell, Walter W./DiMaggio Paul J. (1991): The New Institutionalism in Organizational Analysis. The University of Chicago Press, Chicago/London.
- Przworski, Adam/Teune, Henry (1970): The Logic of Comparative Social Inquiry, Wiley-Interscience, New York.
- Röttger, Bernd (2007): Passive Revolutionen – ein Schlüssel zum Verständnis kapitalistischer Umwälzungen und der aktuellen Krise der Gewerkschaftspolitik. Das Argument, 270: 179–195.
- Schmitter, Philippe C./Streek, Wolfgang (1981): The Organization of Business Interests. A Research Design to Study the Associative Action of Business in the Advanced Industrial Societies of Western Europe. Discussion Paper, Wissenschaftszentrum Berlin, IIM/LMP 81/13.
- Scott, W. Richard (1994): Institutional analysis: Variance and process theory approaches. In: Scott, W. Richard/Meyer, John W. (Hg.): Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism. Thousand Oaks: 81–99.
- Silver, Beverly J. (2005): Forces of Labor. Arbeiterbewegungen und Globalisierung seit 1870. Assoziation A, Berlin/Hamburg.
- Tálos, Emmerich/Kittel, Bernhard (1995): Sozialpartnerschaft. Zur Konstituierung einer Grundsäule der II. Republik. In: Sieder, Reinhard/Steinert, Heinz/Tálos, Emmerich (Hg.): Österreich 1945–1995. Gesellschaft, Politik, Kultur. Verlag für Gesellschaftskritik, Wien: 107–121.
- Tálos, Emmerich/Stromberger, Christian (2005): Zäsuren in der österreichischen Verhandlungsdemokratie. In: Karlhofer, Ferdinand/Tálos, Emmerich (Hg.): Sozialpartnerschaft. Österreichische und europäische Perspektiven. LIT-Verlag, Wien/Münster: 79–108.
- Traxler, Franz (1991): Gewerkschaften und Unternehmerverbände in Österreichs politischem System. In: Dachs, Herbert et al. (Hg.): Handbuch des politischen Systems Österreich, Manz, Wien: 335–352.

- Traxler, Franz/Pernicka, Susanne (2006): ÖGB – Krise als Chance?, In: Kurswechsel: Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen, Heft 3: 97–100.
- Traxler, Franz/Pernicka, Susanne (2007): The State of Unions: Austria. In: Journal of Labor Research. Vol. 28/2: 207–232.
- Turner, Lowell (2004): Why Revitalize? Labour's Urgent Mission in a Contested Global Economy. In: Frege, Carola/Kelly, John (Hg.): Varieties of Unionism. Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy, Oxford University Press, Oxford/New York: 1–10.
- Waddington, Jeremy (2008): Was denken GPA-djp Mitglieder im Dienstleistungsbereich? Eine Untersuchung von Umfrageergebnissen.
- Walgenbach, Peter (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hg.): Organisationstheorie. 6. erweiterte Auflage, Kohlhammer: 353–401.
- Wall-Strasser, Sepp/Kaiser, Erwin/Wimplinger, Johanna/Breiner, Gerlinde (Hg.) (2008): Gewerkschaften und atypische Beschäftigung. Interessen – Überzeugungen – Mitglieder. ÖGB-Verlag, Wien.
- Weitbrecht, Hansjörg (1969): Effektivität und Legitimität der Tarifautonomie. Eine soziologische Untersuchung am Beispiel der deutschen Metallindustrie. Volkswirtschaftliche Schriften, 133, Duncker & Humblot, Berlin.