

# DAS WARUM UND WIE DER SEKTORALEN VERHANDLUNGEN

Ein Kurzbericht für die 6. UNI Europa-Konferenz  
Belfast, 25.-27. März 2025



## DAS WARUM UND WIE DER SEKTORALEN VERHANDLUNGEN

---

45.000. Dies ist die Zahl der rumänischen Bankmitarbeiter, die im Jahr 2025 unter einen Tarifvertrag fallen. Im Jahr 2018 lag diese Zahl bei nur 25.000, und einige Jahre zuvor war sie noch niedriger.

Zum ersten Mal seit 2011 gilt im rumänischen Bankensektor ein echter sektoraler Tarifvertrag für alle Banken. Dieser sektorale Tarifvertrag kam nach einer intensiven Kampagne im Finanzsektor, der Aushandlung einer Vereinbarung mit mehreren Arbeitgebern für die meisten Banken im Jahr 2018 und einer Änderung der Tarifverhandlungsverordnung im Jahr 2023 zustande.

Dieses Beispiel zeigt deutlich, warum wir als Gewerkschaften des Dienstleistungssektors sektorale Verhandlungen anstreben sollten, da sie eine größere Reichweite zum Schutz der Beschäftigten haben. Dementsprechend plädiert dieser Bericht für Tarifverhandlungen mit mehreren Arbeitgebern und zeigt Strategien und Wege auf, wie Gewerkschaften und politische Entscheidungsträger diese entwickeln und fördern können. Der Text kommt zu dem Schluss, dass:

- Tarifverhandlungen mit mehreren Arbeitgebern und auf sektoraler Ebene gut für die Beschäftigten, gut für die Gesellschaft und gut für die Unternehmen sind.
- Die Gewerkschaften können ein Umfeld für Verhandlungen mit mehreren Arbeitgebern schaffen, wenn sie ihre Macht ausbauen und Strategien anwenden.
- Die öffentliche Politik kann (und sollte) Tarifverhandlungen mit mehreren Arbeitgebern ermöglichen und fördern, indem sie eine unterstützende Infrastruktur und Kapazitäten für die Sozialpartner schafft.

# DAS WARUM UND WIE DER SEKTORALE VERHANDLUNGEN

## **Was das bedeutet: Tarifverhandlungen mit einem Arbeitgeber, mit mehreren Arbeitgebern und auf sektoraler Ebene**

Um Missverständnissen vorzubeugen, hier eine kurze Arbeitsdefinition dessen, was wir unter Tarifverhandlungen mit einem Arbeitgeber, mit mehreren Arbeitgebern und für einen Sektor verstehen. Tarifverhandlungen mit einem einzelnen Arbeitgeber beziehen sich auf Verhandlungen zwischen den Gewerkschaften und einem einzelnen Arbeitgeber, um Vereinbarungen über Löhne und Gehälter, Arbeitsbedingungen, Sozialleistungen und andere Beschäftigungsbedingungen zu treffen. Bei Tarifverhandlungen mit mehreren Arbeitgebern verhandeln die Gewerkschaften gleichzeitig mit mehreren Arbeitgebern, die in der Regel in einem Arbeitgeberverband organisiert sind. Diese Arbeitgeber können aus der gleichen Branche, aber auch aus dem gleichen geografischen Gebiet stammen. Die getroffenen Vereinbarungen legen Standards fest, die in all diesen Unternehmen eingehalten werden müssen. Sektorale Tarifverhandlungen beziehen sich auf Verhandlungen zwischen Gewerkschaften und vielen Arbeitgebern in demselben Sektor, die wiederum in der Regel von einem Arbeitgeberverband organisiert und vertreten werden. In einigen Ländern wird ein sektoraler Tarifvertrag „per Gesetz erweitert“, so dass er für alle Arbeitgeber und Arbeitnehmer des Sektors gilt.

## **1 Warum unterstützen wir Tarifverhandlungen mit mehreren Arbeitgebern?**

*„Ich bin viel mehr von meiner Arbeit abhängig, um meine Miete zu bezahlen, als mein Unternehmen von mir, um seinen Gewinn und Umsatz zu erzielen“.*

Mit diesem Spruch brachte ein junger Beschäftigter kürzlich das Machtungleichgewicht zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern auf den Punkt. Während der Lebensunterhalt des Arbeitnehmers weitgehend von der Arbeit abhängt, ist der des Arbeitgebers weit weniger davon abhängig.

Dieses Machtungleichgewicht wirkt sich darauf aus, wie viel ein Arbeitnehmer mit seinem Arbeitgeber verhandeln kann. Der einzelne Arbeitnehmer ist nicht in einer starken Machtposition und muss oft die vom Arbeitgeber angebotenen Bedingungen akzeptieren. Arbeitnehmer mit außergewöhnlichen Qualifikationen oder in Wachstumsbranchen werden vielleicht bessergestellt als andere, aber das Machtgefälle bleibt bestehen.

Jetzt kommen die Tarifverhandlungen. Während der einzelne Arbeitnehmer leicht ersetzbar und für den Gewinn des Unternehmens nicht entscheidend ist, gilt dies nicht

# DAS WARUM UND WIE DER SEKTORALE VERHANDLUNGEN

für die gesamte Belegschaft. In der Tat ist die Belegschaft in ihrer Gesamtheit für das Funktionieren des Unternehmens, die Gewinne und das Schicksal des Arbeitgebers von wesentlicher Bedeutung. Mit anderen Worten: Das Machtungleichgewicht wird teilweise korrigiert. Infolgedessen handeln die Arbeitnehmer häufig *Tarifverträge* aus, die die Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen festlegen.

Solche Tarifverträge (mit einem einzelnen Arbeitgeber) haben viele Vorteile für Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Für die Arbeitnehmer bedeuten sie höhere Löhne, bessere Arbeitsbedingungen, ein gewisses Maß an Einfluss und Mitspracherecht und oft auch einen gewissen Schutz vor ungerechter Behandlung und ein gewisses Maß an Gleichheit. Für die Unternehmen sorgen Tarifverträge für zufriedenstellende Arbeitsbeziehungen und legitimieren die Autorität der Unternehmensleitung.

Jedoch hat das Verhandeln mit einem einzelnen Arbeitgeber eigene Beschränkungen: Nicht für alle Arbeitnehmer gilt ein Tarifvertrag, und insbesondere in kleinen Unternehmen ist es schwierig, sich zu organisieren und Tarifverhandlungen zu führen. Der Verhandlungsspielraum wird auch durch die Wettbewerbsposition des Unternehmens begrenzt: wenn eine Betriebsvereinbarung die Löhne zu stark erhöht, kann das Unternehmen aufgrund der gestiegenen Kosten Marktanteile verlieren.

Nehmen wir jetzt *Tarifverhandlungen mit mehreren Arbeitgebern* oder sektorale Tarifverhandlungen. Wenn alle Unternehmen zur gleichen Zeit handeln, wird der Wettbewerb zwischen ihnen nicht beeinträchtigt. Sie schaffen gleiche Bedingungen für Löhne und Arbeitsbedingungen, die durch Tarifverträge angehoben werden können. Die sektoralen Tarifverhandlungen haben daher eine Reihe von Vorteilen. Erstens werden bestimmte Vorteile der Vereinbarungen mit einem einzelnen Arbeitgeber auf den gesamten Sektor ausgedehnt, z. B. Mitspracherecht, Gleichbehandlung und Schutz der Arbeitnehmer.

Aber sie können noch viel mehr: Sie vermeiden den Lohnwettbewerb und können die Löhne auf ein höheres Niveau anheben. Für die Unternehmen ergeben sich Vorteile bei den Transaktionskosten, da sich nicht alle Unternehmen auf komplizierte Verhandlungen einlassen müssen, und es werden Konflikte am Arbeitsplatz vermieden, indem die Lohndebatte auf die sektorale Ebene verlagert wird. Gleichere Arbeitsbedingungen im gesamten Sektor bedeuten auch, dass die Arbeitnehmer weniger häufig das Unternehmen wechseln, was die Fluktuation und die Abwerbung von Mitarbeitern verringert. Für die Gesellschaft liegen die Vorteile in einer besseren makroökonomischen Leistung in Bezug auf Gleichheit und Beschäftigung sowie in einer geringeren Belastung des Gesetzgebers. Die sektorale wirtschaftspolitische Steuerung wird dann von den Sozialpartnern durchgeführt, ohne dass detaillierte und komplizierte Rechtsvorschriften erforderlich sind.

# DAS WARUM UND WIE DER SEKTORALE VERHANDLUNGEN

**Level-up:** Das CELSI (Centre European Labour Studies Institute) und das WageIndicator Institute haben eine Literaturübersicht über die Vorteile von sektoralen Tarifverhandlungen erstellt, die [hier](#) zu finden ist. Auf der Grundlage dieser Studie wurde eine interaktive Webseite eingerichtet, die [hier](#) zu finden ist.

## 2 Werden die Arbeitnehmer weiterhin Gewerkschaften beitreten?

Ein häufiger Einwand gegen Tarifverhandlungen mit mehreren Arbeitgebern ist das so genannte Trittbrettfahrerproblem. Warum sollten Sie einer Gewerkschaft beitreten, wenn der ausgehandelte Tarifvertrag für Sie gilt, unabhängig davon, ob Sie Mitglied sind oder nicht?

Dieses Trittbrettfahrerproblem besteht zwar auch bei Betriebsvereinbarungen, ist aber bei Branchentarifverträgen viel ausgeprägter und kann auch für Unternehmen gelten, in denen keine Gewerkschaft vertreten ist.

Das Trittbrettfahrer-Argument ist zwar intuitiv verlockend (warum Beiträge zahlen, wenn die Leistungen kostenlos sind?), aber die Beweise deuten in die andere Richtung. Erstens zeigen länderübergreifende Vergleiche, dass Länder, in denen Tarifverhandlungen mit mehreren Arbeitgebern oder auf sektoraler Ebene geführt werden, tendenziell einen viel höheren gewerkschaftlichen Organisationsgrad aufweisen als Länder, in denen nur auf Unternehmensebene verhandelt wird. Zweitens haben Länder, die ihre sektoralen Tarifverhandlungssysteme abgebaut haben (z. B. Australien, Neuseeland und das Vereinigte Königreich) in der Folge einen massiven Rückgang der Gewerkschaftsmitgliedschaft erlebt. In Uruguay hingegen, das sektorale Tarifverhandlungen eingeführt hat, ist die Zahl der Gewerkschaftsmitglieder gestiegen. Drittens: Fallstudien liefern weitere Belege. Nehmen wir Amazon, ein Unternehmen, das besonders schwer zu organisieren ist. Amazon arbeitet nur in dem Maße mit den Gewerkschaften zusammen, in dem es gesetzlich dazu verpflichtet ist. Länder mit sektoralen Tarifverhandlungssystemen, wie Italien und Belgien, haben ein günstigeres Umfeld für die gewerkschaftliche Organisation.

Aber wie lässt sich das erklären? Erstens gibt es bei sektoralen Tarifverhandlungen **weniger gewerkschaftsfeindliche Maßnahmen**. Mit einer sektoralen Vereinbarung haben die Arbeitgeber weniger Anreize, die gewerkschaftliche Organisation und Mitgliederwerbung zu bekämpfen. Unabhängig von der Anzahl der Mitglieder gelten die Bestimmungen weiterhin. Zweitens **bieten sektorale Tarifverhandlungen Schutz** für Arbeitnehmer, die einer Gewerkschaft beitreten wollen, so dass die Schwelle für einen Beitritt viel niedriger ist. Darüber hinaus macht die Tatsache, dass sektorale

# DAS WARUM UND WIE DER SEKTORALE VERHANDLUNGEN

Verhandlungen **gleiche Wettbewerbsbedingungen** zwischen den Arbeitgebern schaffen, Unterbietungsstrategien unwahrscheinlicher und schützt auch die Arbeitsplätze der Gewerkschaften. Ohne sektorale Standards besteht nämlich ein ständiger Druck auf die Arbeitnehmer, für niedrigere Standards zu arbeiten. Außerdem **sind sektorale Verhandlungen ein Türöffner**, da die Gewerkschaften Zugang zu Arbeitnehmern in mehr Unternehmen und in verschiedenen Arten von Unternehmen, z. B. KMU, erhalten, und ihnen Leistungen und Dienste anbieten können.

## 3 Wie können die Gewerkschaften Tarifverhandlungen mit mehreren Arbeitgebern einführen?

Wenn also Tarifverhandlungen mit mehreren Arbeitgebern oder sektorale Tarifverhandlungen eine Reihe von eindeutigen Vorteilen haben und das Trittbrettfahrerproblem bekämpft werden kann, bleibt die Frage, **wie** kann man von betrieblichen zu sektoralen Tarifverhandlungen übergehen? Auf der Grundlage internationaler Studien kann eine Reihe von **potenziellen Strategien** ermittelt werden. All diese Strategien zielen darauf ab, schrittweise eine sektorale Logik in den Tarifverhandlungen der Unternehmen zu entwickeln.

UNI Europa organisierte **vier Workshops**, die sich auf die Stärkung und Entwicklung sektoraler Verhandlungen mit den Mitgliedsorganisationen konzentrierten. So wurden Workshops für den belgischen Finanzsektor, den slowakischen Finanzsektor, den ungarischen Handelssektor und den finnischen Handelssektor veranstaltet.

In diesen Workshops wird eine Reihe möglicher Strategien erörtert, wie z. B:

- **Gruppentarifverhandlungen**, bei denen die Gewerkschaften mit einer Gruppe von Arbeitgebern gemeinsam verhandeln, wenn es keine Arbeitgeberorganisation gibt, mit der ein Tarifvertrag ausgehandelt werden könnte.
- **Synchrone Tarifverhandlungen**, bei denen die Gewerkschaften die Betriebsvereinbarungen angleichen, indem sie die Auslauftermine der Vereinbarungen strategisch auf denselben Zeitraum abstimmen, so dass sie den gesamten Sektor mobilisieren können.
- **Anschlussverträge**, mit denen Unternehmen durch gewerkschaftliche Maßnahmen zwischen den Verhandlungsrunden in den Geltungsbereich einer Multi-Arbeitgeber-Vereinbarung (Sektor) einbezogen werden. In einer nachfolgenden Verhandlungsrunde soll das Unternehmen in die Verhandlungen

# DAS WARUM UND WIE DER SEKTORALE VERHANDLUNGEN

einbezogen werden und vom ersten Tag an der nächsten Runde des Branchentarifvertrags teilnehmen.

- **Auslöseklauseln** sind besondere Klauseln eines Tarifvertrags, die nur in Kraft treten, wenn eine bestimmte Bedingung erfüllt ist und die Klausel somit „ausgelöst“ wird'. Zum Beispiel eine zusätzliche Lohnerhöhung, die aktiviert wird, wenn ein Tarifvertrag in einem konkurrierenden Unternehmen ebenfalls einer ähnlichen Erhöhung zustimmt.
- **Einfacher Start**, bei dem die Gewerkschaften zunächst eine sektorale oder eine Vereinbarung mit mehreren Arbeitgebern über etwas Einfaches wie Schulungen oder nur den Zugang zur Gewerkschaft vereinbaren. Es geht darum, eine Tradition und eine gewisse gewerkschaftliche Stärke aufzubauen, um anschließend eine ehrgeizigere sektorale Vereinbarung auszuhandeln.
- **Beteiligung der Arbeitgeber**, bei der die Gewerkschaften versuchen, die Arbeitgeber von den Vorteilen der Unterzeichnung einer Vereinbarung zwischen mehreren Arbeitgebern zu überzeugen. In der Tat ergeben sich für eine Reihe von Arbeitgebern Vorteile, wie die Schaffung gleicher Wettbewerbsbedingungen, die Gewährleistung zufriedenstellender Arbeitsbeziehungen und die Verringerung der Anreize für Arbeitnehmer, zu anderen Unternehmen zu wechseln oder Mitarbeiter abzuwerben.
- **Solidaritätsaktionen**, sekundäre Aktionen oder sogar Verbraucherboykotte, bei denen die Gewerkschaften versuchen, Druck auf ein Unternehmen auszuüben, damit es sich an sektoralen Verhandlungen sowohl intern als auch extern beteiligt.

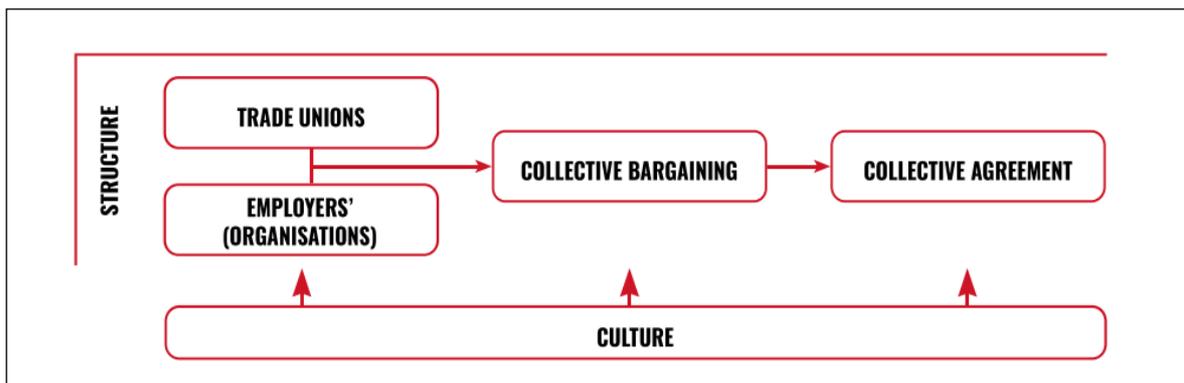
## 4 Wie kann die Politik dazu beitragen, Tarifverhandlungen mit mehreren Arbeitgebern zu fördern?

Neben den gewerkschaftlichen Strategien ist auch der institutionelle Rahmen von großer Bedeutung für die Erleichterung oder Behinderung von Verhandlungen mit mehreren Arbeitgebern und auf sektoraler Ebene. In einer Reihe von Ländern gibt es eine sehr starke institutionelle Unterstützung für sektorale Tarifverhandlungen, und in einigen Ländern besteht sogar eine Tarifverhandlungspflicht. In anderen Ländern gibt es zwar einen unterstützenden Rahmen, aber die Initiative liegt bei den Gewerkschaften und Arbeitgebern, während in wieder anderen Ländern die Institutionen Verhandlungen mit mehreren Arbeitgebern verhindern.

# DAS WARUM UND WIE DER SEKTORALE VERHANDLUNGEN

In jedem Fall gibt es ein politisches Zeitfenster für die Förderung von Tarifverhandlungen in den kommenden Jahren. Mit der Verabschiedung der europäischen Mindestlohnrichtlinie im Jahr 2022 sind alle europäischen Länder verpflichtet, Tarifverhandlungen zu schützen und zu fördern. Wenn die Tarifbindung unter 80 Prozent liegt, müssen die Länder nationale Aktionspläne ausarbeiten und umsetzen, um die Tarifbindung bis 2025 zu erhöhen. Dies ist das erste Mal in der Geschichte, dass so viele europäische Länder gesetzlich verpflichtet sind, über konkrete Aktionen und Maßnahmen zur Stärkung der Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen nachzudenken und diese zu planen, um Vereinbarungen für Arbeitnehmer auszuhandeln.

Auf der Grundlage von Berichten von 20 Länderexperten soll ein Bericht von UNI Europa die Gewerkschaften in Europa in ihren Bemühungen unterstützen, das Beste aus diesen nationalen Aktionsplänen zu machen, indem er einen detaillierten Überblick über eine Reihe von Ideen zur Förderung der Tarifverhandlungsabdeckung gibt. Der Bericht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Endgültigkeit und spiegelt auch nicht den Standpunkt von UNI Europa, der Sachverständigen oder der UNI Europa-Mitgliedsorganisationen wider.



Die Ideen sind in fünf Hauptbereiche gegliedert:

Erstens kann es keine Tarifverhandlungen ohne **starke Gewerkschaften** geben, und die Politik kann viel tun, um die gewerkschaftliche Organisierung zu ermöglichen und zu fördern. So könnte sie Hindernisse für die Gewerkschaftsarbeit beseitigen und die Arbeitnehmer vor gewerkschaftsfeindlichen Praktiken schützen. Sie könnte auch die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft durch Steuerbefreiungen fördern, den Gewerkschaften Zugang zu Arbeitnehmern, Einrichtungen und Ressourcen für die gewerkschaftliche Vertretung verschaffen oder den (sektoralen) Gewerkschaften direkte Unterstützung beim Aufbau von Kapazitäten gewähren.

Außer den Gewerkschaften spielen auch die **Arbeitgeber** eine Rolle bei den Tarifverhandlungen. Es ist wichtig, dass die Arbeitgeber bereit und in der Lage sind, zu

# DAS WARUM UND WIE DER SEKTORALE VERHANDLUNGEN

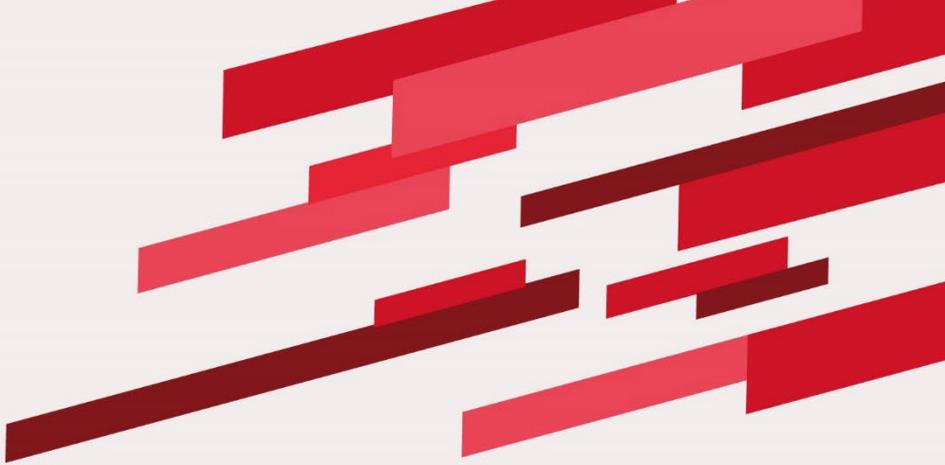
verhandeln, aber oft haben die Arbeitgeberorganisationen kein Mandat dazu. Dies kann durch die Politik angegangen werden. Alternativ könnte die Politik einige Unternehmensleistungen (z. B. Steuergutschriften, Ausbildung, Zugang zu subventionierter Beschäftigung) von Tarifverhandlungen abhängig machen. Oder warum nicht eine Pflichtmitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden mit einem Verhandlungsmandat in Betracht ziehen?

Wenn die Akteure erst einmal da sind, ist der **Tarifverhandlungsprozess** wichtig. Die Politik kann sich darauf konzentrieren, die Verfügbarkeit genauer und vollständiger Daten und Informationen zu gewährleisten und die Regeln für Verhandlungen in gutem Glauben zu betonen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, eine Verhandlungsinfrastruktur mit finanzieller und organisatorischer Unterstützung für Verhandlungen und für die Schlichtung zu schaffen. Zu den Zwangsmaßnahmen gehören obligatorische Tarifverhandlungssysteme, obligatorische Schlichtung, Schiedsverfahren und die Festlegung sektoraler Standards durch staatliche Regulierung im Falle eines Scheiterns von Verhandlungen. Schließlich kann es ohne Streikrecht keine Verhandlungen geben, und in einigen Bereichen ist eine Reform der Streikvorschriften überfällig.

Als Nächstes kann die Politik Tarifverhandlungen fördern, indem sie die **Wirksamkeit von Tarifverträgen** als Regulierungsinstrumente sicherstellt. Dies könnte durch die Klärung des Rechtsstatus und der Anforderungen an sektorale Vereinbarungen, die Festlegung des Günstigkeitsprinzips und eine klare Normenhierarchie geschehen. Die Ausdehnungspolitik wird als eine sehr starke Triebkraft für die Ausweitung des Geltungsbereichs von Tarifverträgen angesehen. Vorgeschlagen wird u. a., den administrativen und politischen Ermessensspielraum einzuschränken, Verlängerungen automatisch vorzunehmen und qualitative Kriterien zu berücksichtigen. Weitere Maßnahmen sind die Einschränkung der Verwendung von Opt-out-Klauseln, die Schaffung von freiwilligen Chartas in Regionen ohne klare Rechtsvorschriften für Vereinbarungen mit mehreren Arbeitgebern und die Nutzung des öffentlichen Auftragswesens als Anreiz für sektorale Verhandlungen.

Und schließlich spielt auch die Kultur eine Rolle. Die politischen Entscheidungsträger können für eine ausreichende Information und Überwachung der Tarifverhandlungen sorgen, den sozialen Dialog in Bildungsprogramme einbeziehen und öffentliche Kampagnen über die Vorteile und den Wert von Tarifverhandlungen durchführen.

**Level up:** Lesen Sie den vollständigen Bericht, einschließlich aller Länderanhänge [hier](#). Er wurde in mehrere Sprachen übersetzt: [Deutsch](#), [Französisch](#), [Italienisch](#), [Tschechisch](#), [Ungarisch](#), [Polnisch](#) und [Niederländisch](#).



40 Rue Joseph II  
1000 Brussels, Belgium  
+32 2 234 5656  
[communications@uniglobalunion.org](mailto:communications@uniglobalunion.org)  
[www.uni-europa.org](http://www.uni-europa.org)

