

***Wandel der
Arbeitsregulation***

Jörg Abel, Hans-Joachim Braczyk,
Christian Renz, Karin Töpsch

Nr. 118 / Juli 1998

Arbeitsbericht

ISBN 3-932013-44-1

ISSN 0945-9553

***Akademie für Technikfolgenabschätzung
in Baden-Württemberg***

Industriestr. 5, 70565 Stuttgart

Tel.: 0711 • 9063-0, Fax: 0711 • 9063-299

email: discourse@afta-bw.de

<http://www.afta-bw.de>

Die *Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg* gibt in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlußberichte von durchgeführten Forschungsprojekten als *Arbeitsberichte der Akademie* heraus. Diese Reihe hat das Ziel, der jeweils interessierten Fachöffentlichkeit und dem breiten Publikum Gelegenheit zu kritischer Würdigung und Begleitung der Arbeit der Akademie zu geben. Anregungen und Kommentare zu den publizierten Arbeiten sind deshalb jederzeit willkommen.

Zusammenfassung

Am Beispiel Baden-Württembergs werden die Auswirkungen des wirtschaftlichen Strukturwandels und der betrieblichen Organisationsreformen auf das System der industriellen Beziehungen untersucht. Die Ergebnisse zeigen, daß das bislang dominierende Modell der Arbeitsregulation infolge des Strukturwandels und der betrieblichen Restrukturierung an Bedeutung verliert; die Praxis der Arbeitsregulation wird vielgestaltiger. Die Tarifvertragsparteien haben bisher nur zögernd auf die sich vollziehenden Entwicklungen reagiert, da bei den beteiligten Akteuren noch weitgehend Uneinigkeit in bezug auf den Umgang mit den veränderten Anforderungen herrscht.

Abstract

The federal state of Baden-Württemberg may be an example to survey the effects of an economic structural change and internal organisational reforms in companies on the system of industrial relations. The results show that the model of work regulation dominating until now is becoming more and more insignificant because of the structural change and internal company restructuring, yet the practice of work regulation is becoming more and more diverse. Unions and employers' associations alike were until now reluctant to react on the different developments as the participants still largely disagree on how to deal with the change of requirements.

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen	1
1 Industrielle Beziehungen unter Veränderungsdruck.....	3
1.1 <i>Veränderungen der Wirtschaftsstruktur: Von der Industrie zu den Dienstleistungen.....</i>	5
1.2 <i>Sozialstruktureller Wandel: Von der Körperkraft zum Wissen</i>	6
1.3 <i>Organisationsreformen: Rationalisierung der sozialen Ordnung</i>	8
2 Organisationsreformen der 80er und 90er Jahre: Grenzüberschreitungen	11
2.1 <i>Neue Bezugspunkte für Handeln und Entscheiden: Diskursive Koordinierung.....</i>	15
2.2 <i>Arbeitsregulierung: Objekt und Träger der Veränderungen</i>	17
3 Diversifizierung der Arbeitsregulation	19
3.1 <i>Das Kollektivmodell.....</i>	21
3.2 <i>Das Unternehmensmodell.....</i>	22
3.3 <i>Das Individualmodell.....</i>	24
3.4 <i>Unternehmerische Herausforderungen und arbeitspolitische Lösungsmuster in Baden-Württemberg.....</i>	25
3.4.1 <i>Anpassung im Rahmen des bestehenden kollektivvertraglichen Regulationsmodells</i>	26
3.4.2 <i>Infragestellung der tradierten Regulation: Das Unternehmensmodell</i>	32
3.4.3 <i>Lösungen jenseits der bestehenden Arbeitsregulation: Individuelle Verträge</i>	38
3.5 <i>Fazit</i>	40
4 Wandel der Arbeitsregulation und regionale Erneuerung in der Perspektive der Tarifparteien	44
4.1 <i>Gewerkschaften und Verbände in der baden-württembergischen Metallindustrie</i>	45
4.2 <i>Positionen zum Flächentarifvertrag – zwischen Reform und Beharrung</i>	46

4.3 Reaktionen auf Veränderungen der betrieblichen Regulationsformen	49
4.3.1 Modifikationen des Kollektivmodells	50
4.3.2 Übergänge zum Unternehmens- oder Individualmodell	54
4.4 Regionale Erneuerung – neue Aufgabenstellungen für Verbände und Gewerkschaften	59
4.4.1 Verstärkung von Beratung und Serviceleistungen	59
4.4.2 Regionale industrie- und strukturpolitische Initiativen	62
4.5 Fazit	66
5 Ausblick: Hat der Flächentarifvertrag noch eine Chance?.....	68
Literatur	74
Anhang.....	78

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zivile Erwerbstätige nach Sektoren	6
Abbildung 2: Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer in Baden-Württemberg nach Wirtschaftsabteilungen	7
Abbildung 3: Erwerbstätige in Baden-Württemberg 1982 und 1995 nach der überwiegend ausgeübten Tätigkeit in Prozent.....	8
Abbildung 4: Alte und neue Prinzipien der Organisationsgestaltung	13
Abbildung 5: Typen der Arbeitsregulation	20
Abbildung 6: VMI und Südwestmetall: Beschäftigte in den Mitgliedsfirmen 1990 bis 1995	45
Abbildung 7: Mitgliederentwicklung bei der IG Metall in Baden-Württemberg und im Bundesgebiet 1992-1996.....	46
Abbildung 8: Untersuchte Unternehmen	78
Abbildung 9: Regionale Akteure	79

Vorbemerkungen

In diesem Arbeitsbericht werden Zwischenergebnisse des Forschungsprojektes „Wandel der Arbeit durch neue Regimes der Koordination und Steuerung“ dargestellt, das an der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Leitung: Prof. Dr. Braczyk) durchgeführt wird. Die Deutsche Forschungsgemeinschaft fördert das Projekt im Rahmen des Forschungsschwerpunktes „Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung“.

Im Mittelpunkt der Untersuchung steht die Frage nach dem Zusammenhang zwischen der Strukturierung und der Regulierung der Arbeit, die, so unsere Annahme, in einem – wenn auch losen – Korrespondenzverhältnis zueinander stehen. Diesem Zusammenhang gehen wir am Beispiel der baden-württembergischen Regionalökonomie nach, die seit einigen Jahren einem tiefgreifenden Veränderungsprozeß unterworfen ist. Den Ausgangspunkt dieses Prozesses bildet die schwere Krise, in die das baden-württembergische Produktions- und Innovationsregime im Zuge der Globalisierung und des wirtschaftlichen Strukturwandels geraten ist. Die Unternehmen reagierten auf die veränderten Bedingungen mit der Durchführung von Reorganisations- und Restrukturierungsmaßnahmen, mit denen neue Formen der Koordination und Steuerung von Handeln und Entscheiden einhergingen. Hieraus resultieren veränderte Anforderungen an die Regulierung von Arbeit und damit an das System der industriellen Beziehungen auf betrieblicher wie auf überbetrieblicher Ebene. Das Projekt befaßt sich mit der Analyse dieses regionalen Transformationsprozesses. Das Untersuchungsinteresse richtet sich dabei auf den Wandel der betrieblichen und überbetrieblichen Koordinations- und Steuerungsformen und darauf, die sich herausbildenden neuen Formen der Organisation und Regulierung der Arbeit zu beschreiben.

Die hier dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf Befunde aus den ersten zwei Jahren des Projektes, das insgesamt eine Laufzeit von drei Jahren hat (Juni 1996 bis Mai 1999). In dieser Phase haben wir die Veränderungen in der Strukturierung und Regulierung der Arbeit in den Unternehmen der baden-württembergischen Kernindustrien (Fahrzeugbau, Elektroindustrie, Maschinenbau) sowie die industriellen Beziehungen auf der betrieblichen und der tariflichen Ebene in den Blick genommen. Im weiteren Verlauf des Projektes werden wir uns mit der Organisation und der Regulierung der Arbeit in den relativ neuen Wirtschaftszweigen Baden-Württembergs (Dienstleistungen, Informations- und Kommunikationstechnologie, Biotechnologie usw.) befassen.

Unser Dank gilt an dieser Stelle der Deutschen Forschungsgemeinschaft sowie unseren Gesprächspartnern aus den Unternehmen, den Gewerkschaften und den Arbeitgeberverbänden.¹

¹ Darüber hinaus bedanken wir uns bei Dr. Reiner Franzpötter und Dr. Norbert Malanowski für hilfreiche Anregungen und Kritik bei der Erstellung dieses Arbeitsberichtes.

Der inhaltliche Aufbau des Arbeitsberichtes gestaltet sich folgendermaßen: Im 1. Abschnitt befassen wir uns mit den Veränderungen in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, durch die die industriellen Beziehungen unter Veränderungsdruck geraten sind. In Abschnitt 2 werden die betrieblichen Reorganisations- und Restrukturierungsmaßnahmen sowie deren Auswirkungen auf die Regulierung der Arbeit näher beleuchtet. Der 3. Abschnitt beinhaltet die Darstellung einer Unternehmenstypologie, mit der wir den Versuch unternommen haben, die vorfindbare Vielfalt der Arbeitsregulation mit Hilfe von drei Idealtypen abzubilden. Im 4. Abschnitt wird die Rolle der Tarifparteien in den Blick genommen. Es wird zudem erläutert, welche Maßnahmen die Gewerkschaften und die Arbeitgeberverbände ergreifen, um die neuen Anforderungen zu bewältigen. Im abschließenden 5. Abschnitt versuchen wir, die aktuelle Diskussion um die Bedeutung des Flächentarifvertrags in die Zukunft zu verlängern und abzuschätzen, wie sich die Dinge weiter entwickeln werden.

1 Industrielle Beziehungen unter Veränderungsdruck

In der Öffentlichkeit erscheint die gegenwärtige Verfassung der organisierten und institutionalisierten Arbeitsbeziehungen als krisenhaft. Die bisher erreichten Vereinbarungen stellen offenkundig keinen Durchbruch für zukunftsweisende Regelungen dar.² Sie finden nur noch verhalten Zustimmung an der Basis; die Zufriedenheit mit den Leistungen der Tarifparteien scheint zu schwinden. Denn Mitgliederschwund gibt es auf beiden Seiten. In zahlreichen Unternehmen und Betrieben kommt es verschiedenen Berichten zufolge vermehrt zu mitunter beträchtlichen Abweichungen von den geltenden Tarifverträgen. Daran sind die Tarifparteien auf unterschiedliche Weise beteiligt. Mitunter handeln sie solche Abweichungen mit den Betriebsparteien selbst aus. Manchmal wirken sie eher aus dem Hintergrund mit. Es gibt auch Fälle, die von der einen oder anderen Partei lediglich stillschweigend geduldet werden. Einig sind sich beide Seiten darin, daß der Flächentarifvertrag reformiert werden sollte. Aber die jeweiligen Lösungsvorstellungen liegen derzeit noch weit auseinander.

Beobachter sehen in diesen Erscheinungen eine schleichende Erosion des Tarifsystems oder gar des dualen Systems der Interessenvertretung in Deutschland. Dieses hatte sich als besonders stabiles und somit auch berechenbares System der industriellen Beziehungen etabliert. Immerhin schätzten es Beteiligte und Beobachter in den zurückliegenden Jahren dafür, daß es ein besonders streikarmes und anpassungsfähiges, vorwiegend konsensorientiertes Konfliktverhalten seiner Akteure ermöglicht hatte (vgl. Müller-Jentsch 1995). Ausgerechnet dieses System, eine Zeitlang sogar als „Modell Deutschland“ stilisiert, steht also jetzt unter erheblichem Veränderungsdruck. Ein wichtiges Kapitel seiner Geschichte ist in Baden-Württemberg geschrieben worden. Industriestruktur und Arbeitsregulation schienen in diesem Bundesland besonders passend aufeinander zugeschnitten worden zu sein. Sowohl auf Betriebsebene (in den Großunternehmen) als auch auf Tarifebene hatte die IG Metall wohl den weitreichendsten Einfluß und ihre größte Durchsetzungsfähigkeit außerhalb der rechtlich verankerten Montanmitbestimmung entfaltet. Gegenüber den nördlichen Bundesländern genoß Baden-Württemberg lange Zeit den Vorzug eines moderneren Industriebesatzes. Fahrzeugbau, Maschinenbau, Elektrotechnik und Elektronik, Textil- und Chemieindustrie stellten die tragenden Säulen der regionalen Wirtschaft dar. Die Firmen brachten qualitativ hochwertige Industrieprodukte hervor, erzielten hohe Exportanteile und reinvestierten die Gewinne zumeist in der Region (vgl. Maier 1987). Die Arbeitsteilung zwischen den Firmen war oftmals komplementär und weniger auf Konkurrenz ausgerichtet, ein wichtiges Merkmal „flexibler Spezialisierung“ (vgl. Sabel et al. 1987; Herrigel 1987, 1996). Die Zwischenprodukt- und Endhersteller bezogen ihre Ausrüstungen und Vorprodukte zu einem großen Teil von Firmen in der Umgebung. Somit profitierten auch die kleinen und

² Einen grundsätzlich anderen Eindruck macht jedoch die tarifergänzende Vereinbarung zwischen dem debis-Systemhaus und der IG Metall (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 19. März 1998).

mittelgroßen Unternehmen von der Nachfrage der großbetrieblichen Hersteller standardisierter, wenngleich qualitativ hochwertiger Massengüter. Ein überdurchschnittliches wirtschaftliches Wachstum ermöglichte eine außergewöhnliche Zunahme der Zahl der Erwerbspersonen (Heidenreich/Krauss 1996: 10 f.).

Zudem stand das Land in dem Ruf, zu den Wirtschaftsregionen mit den höchsten Erwerbseinkommen zu zählen. Ursächlich war dies einer produktivitätsorientierten Lohnpolitik der Gewerkschaften und namentlich der IG Metall zuzuschreiben, die im Tarifbezirk Nordwürttemberg/Nordbaden bis in die achtziger Jahre hinein hinsichtlich Form und Inhalt der Tarifauseinandersetzungen geradezu stilbildend gewirkt hatte. Auch wichtige qualitative Forderungen der Gewerkschaften sind in dem Tarifbezirk Nordwürttemberg/Nordbaden erhoben und durchgesetzt worden. Hier sind wichtige Kontroversen um Humanisierungsklauseln im Tarifvertrag und um die Arbeitszeitverkürzung entschieden worden. Ihre Tarifpolitik rechtfertigten die Gewerkschaften auch damit, daß sie stets aufs neue die Arbeitgeber zu weiteren Produktivitätssteigerungen veranlaßt hatten; deren Erträge konnten wiederum Wirtschaft und Beschäftigung zugute kommen. In einer rückblickenden Analyse prägte Horst Kern (1994) hierfür den Begriff der „intelligenten Regulierung“. Die Durchsetzungsstärke der IG Metall beruhte zu einem erheblichen Teil auf einer stabilen Mitgliederstruktur, die überwiegend aus gewerblichen Beschäftigten in den industriellen Kernbranchen und hier namentlich in den Groß- und Konzernunternehmen bestand. Inhalt und Form der Arbeitsregulation entschieden sich im Grunde in diesen Segmenten der regionalen Wirtschaft. Aufgrund der Verbands- und Mitgliederstruktur im Arbeitgeberlager bestand bis auf Ausnahmen eine der Lage entsprechende Akteurskonstellation im System der industriellen Beziehungen. Die Arbeitsregulation wurde im wesentlichen von den Repräsentanten der großen Unternehmen getragen – sowohl auf Arbeitgeberseite als auch auf Arbeitnehmerseite. Deren jeweilige Machtstellung und Einflußzonen reichten für die Durchsetzung im gesamten Tarifgebiet und oftmals eben auch dafür aus, die geschlossenen Verträge in anderen Tarifgebieten als nachahmenswert erscheinen zu lassen. Die zurückliegenden konjunkturellen Schwankungen in den industriellen Zentren der Arbeitsregulation schlugen übrigens selten voll auf die Beschäftigung durch. Experten bezeichneten diesen stabilisierten Tausch als Sozialpakt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Rückschauend wird man hinzufügen müssen, daß diese eigentümlich attraktive Kombination – industrielles Beschäftigungswachstum, hohes Einkommen, humane Arbeitsbedingungen und relativ hohe Beschäftigungssicherheit – nicht nur Ergebnis einer intelligenten Regulierung war, sondern zu nicht geringen Teilen auch arbeitsmarktinduziert.

Wirtschaftsstruktur, Sozialstruktur und die Arbeitsorganisation in den Unternehmen sowie Mitglieder- und Organisationsstruktur von Arbeitgebern und Gewerkschaften ergaben im Verein mit allgemein günstigen wirtschaftlichen Nachfrage- und Rahmenbedingungen für die maßgeblichen Industrien und Unternehmen die wesentlichen Voraussetzungen für Ausbildung und Gestaltung der Arbeitsregulation in Baden-Württemberg, die auch das Profil der Arbeitsregulation in Deutschland erheblich beeinflusst hat. Mit der Änderung bzw. dem Wegfall einiger dieser Bedingungen ist auch die

Zukunft der Arbeitsregulation unklar. Gerade die Situation in Baden-Württemberg ist besonders gut für eine systematische Auseinandersetzung mit diesem Thema geeignet. In der Metallindustrie sind in der letzten Dekade einschneidende Veränderungen abgelaufen, an denen die Grenzbedingungen der bisherigen Arbeitsregulation veranschaulicht werden können. Dennoch gibt es entgegen einiger früherer Ahnungen keine Anzeichen für ein Ende der kollektiven Arbeitsregulation. Eher schon wird man registrieren müssen, daß deren Geltungsbereiche kaum noch ausgeweitet zu werden scheinen, und daß innerhalb dieser Geltungsbereiche eine wesentlich größere Vielfalt der Themen, Gegenstände und Vereinbarungen vorkommt. Wenn wir diese in Baden-Württemberg verstehen, werden wir auch einen wichtigen Beitrag zur Analyse des gegenwärtigen Wandels des deutschen Systems der industriellen Beziehungen leisten können.

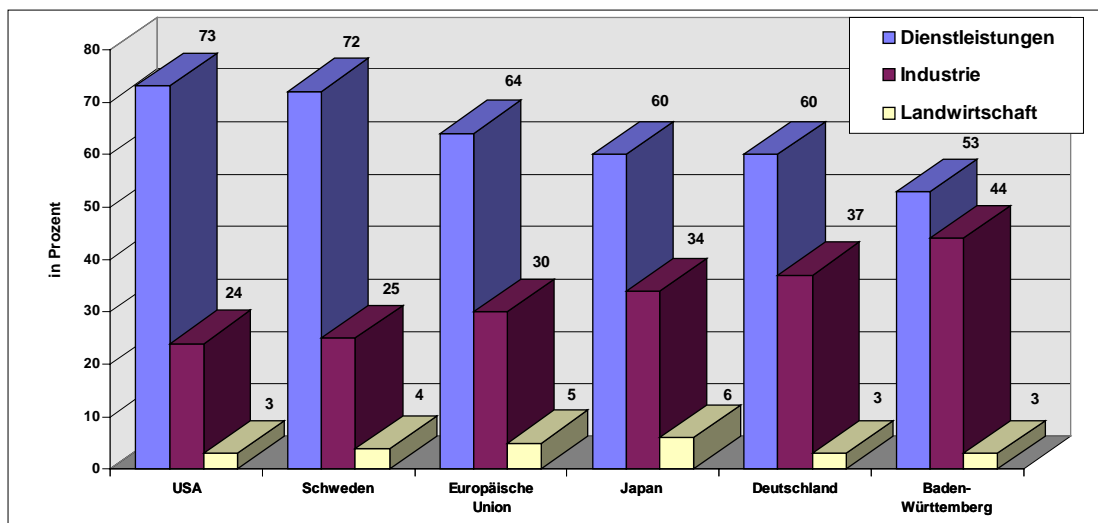
Die neueren Herausforderungen der Tarifparteien haben überwiegend mit anhaltenden wirtschafts- und sozialstrukturellen Verschiebungen, tiefgreifenden organisatorischen Veränderungen in den Unternehmungen der Wirtschaft und einer Gewichtsverlagerung der arbeitspolitischen Regulierungskompetenz von den Verbänden hin zu den Unternehmen und Betrieben zu tun. Im Fall Baden-Württembergs kann dies sehr gut nachvollzogen werden. Im folgenden sollen diese Veränderungen wenigstens in groben Strichen skizziert und deren Konsequenzen für die Kontinuität und den Wandel der industriellen Beziehungen und der Arbeitsregulation außerhalb dieses Systems interpretiert werden.

1.1 Veränderungen der Wirtschaftsstruktur: Von der Industrie zu den Dienstleistungen

Anhaltende wirtschaftsstrukturelle Verschiebungen haben in den vergangenen 40 Jahren zu einer allmählichen Anteilsverringerung der Industrie an der Gesamtwirtschaft und an der Beschäftigung geführt. Demgegenüber haben der Anteil der Dienstleistungstätigkeiten in der Industrie und des Dienstleistungssektors stetig zugenommen. Diese allgemeine Tendenz findet in Deutschland und speziell in Baden-Württemberg allerdings nur verhaltenen Niederschlag. Im internationalen Vergleich erscheint Deutschland als über-industrialisiert, was für Baden-Württemberg in besonderem Maße gilt (vgl. Abbildung 1). Dennoch sind auch hier die Entwicklungen hin zu den Dienstleistungen und die Verringerungen der gewerblichen Arbeit in der Industrie nachvollziehbar (vgl. Abbildung 2).

Wirtschaft und Gesellschaft behalten trotz des wirtschaftlichen Strukturwandels im ganzen zwar eine industrielle Basis, deren industrielle Prägung und das vormalige Selbstverständnis einer Industriegesellschaft schwächen sich jedoch in Deutschland und auch in Baden-Württemberg ab. Daraus könnte auf eine allmähliche Bedeutungsabnahme und auf einen geringeren arbeitspolitischen Einfluß der Industrie, namentlich der sogenannten industriellen Kernbranchen (Fahrzeugbau, Maschinenbau, Elektroindustrie/Elektronik und Chemieindustrie) in der Gesellschaft geschlossen werden.

Abbildung 1: Zivile Erwerbstätige nach Sektoren



Quelle: Eurostat 1996; Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 1998; eigene Berechnungen

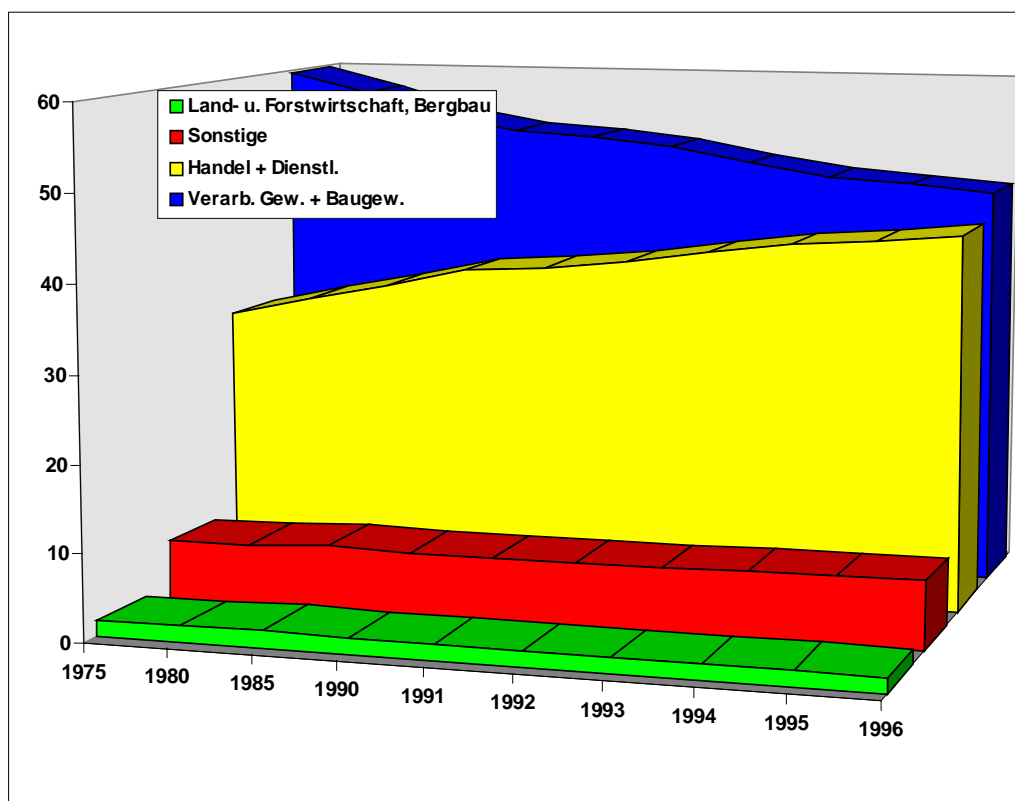
Während die Tarifaueinandersetzungen und Tarifabschlüsse in diesen Wirtschaftsbereichen noch bis in die Mitte der achtziger Jahre für die Arbeitsregulation in Deutschland gleichsam paradigmatisch wirkten, insbesondere die Tarifabschlüsse im Metall- und Druckgewerbe den Verhandlungen und Vereinbarungen in anderen Wirtschaftsbereichen die Richtung wiesen, ist künftig schon wegen des anhaltenden wirtschaftlichen Strukturwandels mit einer verstärkten tarif- und arbeitspolitischen Diversifizierung sowohl im Spektrum aller Wirtschaftszweige als auch innerhalb der Industrie selbst zu rechnen.

Gleichwohl stellen die industriellen Sektoren in Baden-Württemberg nach wie vor die Zentren der Arbeitsregulierung durch die Tarifparteien. Das System der industriellen Beziehungen hat somit seine Aktionsfelder weder angemessen auf die neuen Wirtschaftszweige ausweiten, geschweige denn die Schwerpunkte der Arbeitsregulierung auf die Dienstleistungsbereiche verlagern können. Diese liegen vielmehr weiterhin in den Segmenten der gewerblichen Arbeit der Industrie. Hier sind die Organisationsgrade jeweils noch vergleichsweise besonders hoch. Die Gewerkschaften und insbesondere die IG Metall können noch auf traditionsbewußte und kampferprobte, zumindest kampfbereite Mitglieder zählen und ihre Durchsetzungsstärke relativ hoch veranschlagen.

1.2 Sozialstruktureller Wandel: Von der Körperkraft zum Wissen

Die Sozialstruktur der Beschäftigten in der gesamten Wirtschaft als auch in der Industrie hat sich im selben Zeitraum merklich gewandelt. Diese Entwicklung ist vor allem von folgenden Faktoren beeinflusst worden: den wirtschaftsstrukturellen Veränderungen, dem technisch-organisatorischen Wandel, dem Bildungssystem und nicht zuletzt dem Arbeitsmarkt. Überwiegend herstellende Tätigkeiten hatten in Baden-Württemberg 1995 nur noch einen Anteil von 19 Prozent (vgl. Abbildung 3). Das ist Ausdruck sowohl der

Abbildung 2: Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer in Baden-Württemberg nach Wirtschaftsabteilungen



Quelle: Statistisches Landesamt (1998), eigene Berechnungen

stärkeren intra- und intersektoralen Verschiebungen hin zu eher überwachenden und disponierenden Tätigkeiten als auch der stetigen Produktivitätssteigerungen in der Industrie. Dadurch nahm die Zahl der Arbeiter zugunsten der Angestellten ab.³

Innerhalb der gewerblichen Arbeit kam es überdies zu beträchtlichen Differenzierungen hinsichtlich des beruflichen und sozialen Status'. Das Bildungssystem stellte zunehmend mehr (formal) höher qualifizierte Abgänger zur Verfügung. Wegen der ohnehin stagnierenden bzw. nachlassenden Nachfrage nach einfacher Arbeit und dem vermehrten Angebot an Abgängern höherer Bildungs- und Ausbildungsstufen setzte sich auf dem Arbeitsmarkt eine verstärkte Auswahl zuungunsten der geringer qualifizierten Arbeitnehmer durch. In der Sozialstruktur der Beschäftigten schlägt sich dies eben als größerer Anteil von Absolventen der mittleren und höheren Bildungsgänge nieder.

Insgesamt sind intra- und intersektorale sozialstrukturelle Differenzierungen zu verzeichnen. Sie erschweren den Gewerkschaften sowohl die Interessenaggregation in ihren angestammten Organisationsbereichen als auch eine entsprechende Gewinnung neuer Mitglieder im wachsenden Angestelltensegment der Beschäftigten. Der Orga-

³ Während der Anteil der gewerblichen Arbeitnehmer im Verarbeitenden Gewerbe Baden-Württembergs im Jahre 1980 noch 69,4 Prozent betrug, waren es 1996 nur noch 62 Prozent (Statistisches Landesamt 1998, eigene Berechnungen).

Abbildung 3: Erwerbstätige in Baden-Württemberg 1982 und 1995 nach der überwiegend ausgeübten Tätigkeit in Prozent

Überwiegend ausgeübte Tätigkeit	1982 (in %)	1995 (in %)
Maschinen einstellen, warten	7	8
Herstellen	28	19
Reparieren	6	5
Handel treiben	9	11
Büroarbeiten	17	17
Planen, Forschen	5	6
Leiten	5	6
Allgemeine Dienstleistung	11	11
Sichern	3	3
Ausbilden, Informieren	9	14

Quelle: Werner 1996, S. 498

nisationsgrad der Angestellten in der Industrie ist weiterhin sehr niedrig; statt einer Ausweitung der organisierten Basis im Arbeiterbereich gelingt den Gewerkschaften nicht einmal eine Stabilisierung der Mitgliederzahlen. Seit Jahren ist die Bilanz der Zu- und Abgänge negativ (vgl. Abschnitt 4.1).

1.3 Organisationsreformen: Rationalisierung der sozialen Ordnung

Verglichen mit den wirtschafts- und sozialstrukturellen Veränderungen, die sich im Grunde aus langfristig wirksamen, auch in anderen Industriegesellschaften beobachtbaren Entwicklungen ergeben, sind die hier interessierenden tiefgreifenden organisatorischen Veränderungen – von Einzelfällen abgesehen – wesentlich jüngeren Datums und im Grunde erst seit dem Ende der achtziger und dem Beginn der neunziger Jahre im Gange. Von einem auch nur vorläufigen Abschluß dieser Entwicklung kann gegenwärtig noch nicht gesprochen werden. Es wäre auch verfrüht, jetzt schon eine Konsolidierung des organisatorischen Wandels in den Unternehmen anzunehmen. Schon allein wegen der vergleichsweise kurzen Zeitspanne, in der die Veränderungsprozesse seither ablaufen, ist das auch gar nicht zu erwarten. Somit überrascht es auch nicht, daß es dazu in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften eben noch keine gefestigte und allgemein anerkannte Interpretation, geschweige denn Erklärung gibt.

Von den bisher bekannten und auch gut dokumentierten organisatorischen Veränderungen heben sich diejenigen der neunziger Jahre durch den Umstand ab, daß mit ihnen wichtige Elemente des Ordnungsrahmens von Unternehmen und Betrieb in Frage gestellt sowie teilweise bereits transformiert worden sind. Das hängt einerseits mit den Konsequenzen neuer Arbeitsformen wie Team-, Projekt- und Gruppenarbeit zusammen und andererseits mit der inzwischen verbreiteten Praxis von sogenannten Zielvereinbarungen zwischen Unternehmensleitungen, Management und Beschäftigten. Zusammen wird dadurch die Koordinierung wirtschaftlichen Handelns und Entscheidens so stark verändert, daß davon auch die organisationalen Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer sowie die Institution des Arbeitsvertrages erfaßt und vermutlich sogar unterminiert werden.

Insgesamt bilden die jüngeren Organisationsreformen sowie die damit verknüpften Konsequenzen für die Steuerung der Handlungsabläufe in den Unternehmen die Hauptquellen für beachtliche Verunsicherungen des Handelns und Entscheidens in den Unternehmen der Wirtschaft. Sie liefern die Grundlagen für einen bisher nicht gekannten Bedarf an elastischer Auslegung und Handhabung der bestehenden Arbeitsregulation in den Betrieben. Dort kommt ein wachsendes Interesse daran auf, die Arbeitsregulation erstens auf wenige Parameter zu reduzieren und zweitens die Anwendung, wenn nicht sogar die Statuierung der Regularien den betrieblichen Akteuren selbst anzuvertrauen. Mit dieser – etwas zugespitzt ausgedrückt – Neuordnung der organisationalen Ordnung von Unternehmen und Betrieb haben auch die Akteure der industriellen Beziehungen zu tun. Von hier gehen die größten Herausforderungen an die kollektive Interessenvertretung und an die Tarifparteien zur Fortsetzung kollektiver Arbeitsregulation seit der Befestigung des Systems der industriellen Beziehungen vor rund 40 Jahren aus. Wir behaupten: Die stärksten Impulse zur Veränderung der Arbeitsregulation in Baden-Württemberg kommen davon, daß die Organisationsreformen sowie deren unmittelbare und mittelbare Konsequenzen für die Ausgestaltung der Arbeitsbeziehungen in den Betrieben seit dem Ende der achtziger Jahre auch den Ordnungsrahmen der Unternehmen modifiziert bzw. erweitert haben.

„Ein Ordnungsrahmen reflektiert in der Regel Formen der sachlichen und sozialen Beherrschung in einem ziemlich genau abgegrenzten Geltungsbereich ... und besteht aus einem Ensemble von Prämissen, Regeln und Normativen ... Ein Ordnungsrahmen verleiht in seinem Geltungsbereich dem Entscheiden und Handeln bevorzugte Richtungen und Bandbreiten und erschwert es den Beteiligten, auf andere Möglichkeiten auszuweichen.“ (Braczyk 1997: 552f.)

Vor diesem Hintergrund kann man sagen, daß die Organisationsreformen in den Unternehmen jetzt weitere Richtungen und größere Bandbreiten für das Handeln und Entscheiden der Akteure gebracht haben. Anders gesagt, es wurde zulässig, eben auch auf andere Möglichkeiten auszuweichen. Die Grenzen des Ordnungsrahmens wurden verschoben; zumindest wurden Handlungen statthaft, die zuvor unzulässig waren. War zuvor beispielsweise eine tayloristische Arbeitsorganisation – cum grano salis – verbindlich, galt also die Prämisse, die Arbeitshandlungen müßten detailliert vorausberechnet, angewiesen und streng überwacht werden, so konnte nun die Arbeitskraft auch gemäß der Prämisse eingesetzt werden, daß Beschäftigte zur Selbstoptimierung ihrer Arbeitshandlungen fähig und auch daran interessiert seien. Den einander entgegengesetzten Prämissen entsprechen offenkundig unterschiedliche Regeln, nach denen die Arbeitsbeziehungen gestaltet werden. Als Beispiel sei genannt, eine strikte Orientierung der Bezahlung an der erbrachten individuellen Leistung, im Gegensatz zur Bemessung des Entgelts an der erbrachten Wertschöpfung des Teams. Zudem können den Prämissen und Regeln differente Normative zugeordnet werden. Im einen Fall galt, nur das zu tun, was verlangt wird – ein entsprechend auf die Spitze getriebenes Verhalten ist „Dienst nach Vorschrift“ –, im anderen Fall gilt, alles zu tun, was dem vereinbarten Ziel zugute kommt.

Während durch die Organisationsreformen die Prämissen, Regeln und Normative in den sozialen Ordnungen der Unternehmen verändert bzw. mit weiteren, zudem miteinander

konfligierenden angereichert worden sind, haben sich auch die Handlungsanforderungen an die Leitungen und Beschäftigten oftmals sehr stark verändert. Die Prämissen, Regeln und Normative im System der industriellen Beziehungen sind jedoch noch weitgehend am Zuschnitt der vorherigen betrieblichen Ordnungsrahmen ausgerichtet.

Im folgenden entfalten wir die These, daß zwischen den gegenwärtigen Handlungsanforderungen in den Unternehmen und Betrieben einerseits und der geltenden Arbeitsregulation andererseits die Spannungen nahezu unvermeidlich zunehmen müssen. Das liegt in erster Linie an wechselseitiger Unvereinbarkeit der sozialen Ordnungen, die den jeweiligen Handlungsbereichen zugrunde liegen. Die Probleme werden verschärft durch eine beträchtliche Diversifizierung der Handlungsbedingungen und Interessen der Beteiligten innerhalb der etablierten Wirtschaftsbereiche. Zudem tragen die andauernde Differenzierung der Wirtschaftssektoren und die Verschiebung der Gewichte hin zu den Dienstleistungsbereichen dazu bei, daß die Vielfalt der Entscheidungssituationen und Interessenlagen in der Wirtschaft insgesamt zunimmt. Das fordert zur Auseinandersetzung mit der Frage heraus, ob sich die Möglichkeiten für kollektivvertragliche Standardisierungen der Arbeitsbedingungen und Formalisierungen der Arbeitsbeziehungen wegen dieser strukturellen Entwicklungen bereits merklich verengt haben und ob sie bei fortgesetzter Entwicklung sich noch weiter auf einige wenige Parameter verengen werden. Und wenn dies zutreffen sollte: Welche Alternativen zum bestehenden System oder welche Chancen zu dessen Umgestaltung können wenigstens in Umrissen durch Beobachtung der sozialen Praxis entdeckt werden?

Vorzugsweise interessieren wir uns für die Veränderungen der sozialen Ordnungen in den Unternehmen und Betrieben sowie die damit verknüpften Konsequenzen für die Weiterentwicklung der industriellen Beziehungen. Nach unseren bisherigen Ergebnissen schwindet die Anschlußfähigkeit der sozialen Ordnungen zwischen den Handlungsebenen der Unternehmen und Betriebe einerseits und dem System der industriellen Beziehungen andererseits. Die These impliziert, daß es auch in stark differenzierten Gesellschaften eine Mindestanschlußfähigkeit von separaten sozialen Ordnungen geben muß, um die an ihnen orientierten Interaktionen aufeinander beziehbar zu machen.

2 Organisationsreformen der 80er und 90er Jahre: Grenzüberschreitungen

Die Organisationsreformen der zurückliegenden zehn Jahre weisen trotz der vielfältigen Erscheinungsformen drei besondere Merkmale auf. Erstens kommen sie durch Adaption ausländischer Ansätze zustande. Zweitens stellen sie eigenständige Ansätze der Rationalisierung und Produktivitätssteigerung dar und erscheinen nicht im Gefolge größerer technischer oder technologischer Veränderungen, wie das sonst zumeist üblich war. Drittens müssen die Organisationsreformen auch als Rationalisierungen der eigenen Ordnungsgrundlagen von Unternehmen und Betrieben angesehen werden.⁴ Eine derart weitreichende Konsequenz kann den früher beobachteten organisatorischen Veränderungen nicht zugeschrieben werden.

Die Industrie geriet Ende der achtziger Jahre in einen konjunkturellen Abschwung, der kurzzeitig von der sogenannten Vereinigungskonjunktur überlagert worden war. Beide Entwicklungen maskierten einen gleichsam tiefer liegenden und gravierenderen Prozeß: Die deutsche Industrie büßte gegenüber ausländischen Konkurrenten zunehmend comparative Vorteile ein.

In dieser Lage begannen führende Industrie- und Wirtschaftsunternehmen in Deutschland, sich an den Organisationsschablonen zu orientieren, die japanische und amerikanische Unternehmen entweder schon aus Tradition oder auch erst wenige Jahre zuvor entwickelt und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit offenbar auch auf hohem Niveau erhalten konnten oder beachtlich gesteigert hatten. Die am meisten bekannt gewordenen Konzepte waren Lean production (Womack et al. 1990) und Business Reengineering (Hammer/Champy 1994).⁵ Diese und zahlreiche Varianten sowie Unterkonzepte (Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß, Simultaneous engineering, Just-in-time, Gruppenarbeit, Dezentralisierung, Abflachung der Hierarchien usw.) wurden meistens relativ kurzfristig von den Unternehmens- bzw. Betriebsleitungen aufgegriffen und überwiegend als neue oder erweiterte Führungsinstrumente entweder probeweise, in abgegrenzten Pilotbereichen, oder auch breitflächig eingeführt. Alle diese Ansätze zielen auf die Humanressourcen. Immer sollen Erfahrung, Wissen, Kooperationsfähigkeit, Problemlösungskompetenz, Innovationspotential usw. der Beschäftigten tiefer und systematischer als bisher erschlossen werden. Die Beschäftigten sollten mehr Verantwortung übernehmen, unternehmerisch denken und handeln.

⁴ Im Moment lassen wir dahingestellt, ob die Beteiligten eine Veränderung der sozialen Ordnung im Unternehmen primär oder überhaupt im Sinn gehabt haben. In einigen wenigen bekannt gewordenen Fällen trifft dies wohl zu.

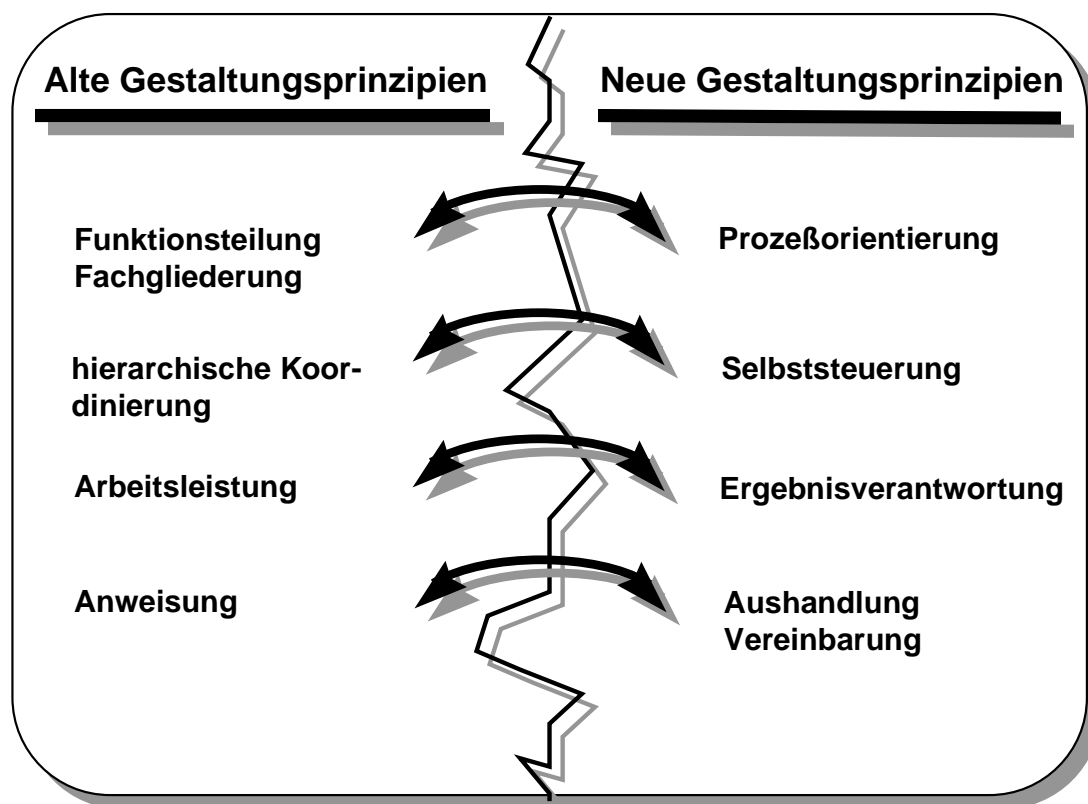
⁵ Interessanterweise kam in der Situation des erdrückenden Angebots von gleichsam bereits im Ausland getesteten Best-practice-Konzepten der Vorschlag von Warnecke (1992) zur Errichtung der „Fraktalen Fabrik“ weder in den öffentlichen Debatten noch in der betrieblichen Praxis so recht zum Zuge.

Kaum ein Unternehmen knüpfte in dieser Situation an die Gestaltungskonzepte an, die bereits früher in vielen Branchen mit Hilfe der Humanisierung des Arbeitslebens- (HdA) und Arbeit und Technik-Programme (A&T)⁶ entwickelt und praktisch erprobt worden waren. Statt dessen übernahm man die Konzepte, die von den sogenannten exzellenten Unternehmen in Südostasien und USA bereits angewendet worden waren. Aber mit diesen hatten hierzulande nur wenige Manager nennenswerte Erfahrungen gemacht. Häufig wurden die Maßnahmen nach dem Muster von kleinen Investitionsprojekten umgesetzt. In zumeist viel zu kurzfristig angesetzten Zeiträumen sollten exorbitant hohe Steigerungen der Produktivität erreicht werden. Man verfiel oftmals in hektische Betriebsamkeit. Die Maßnahmen wurden zügig, aber kaum vorbereitet und mit wenig Bedacht auf die ausgelösten Wirkungszusammenhänge durchgeführt. Im Zusammenhang mit einer forcierten Dezentralisierung von Entscheidung und Verantwortung in größeren und insbesondere in Konzernunternehmen kam es zudem zu bereichs- und werkspezifisch ausgelegten Veränderungsprojekten, die selten miteinander korrespondierten und sogar entgegengesetzten Denkschulen von Beratern, Trainern und Managern entstammten. All dies sind Anzeichen dafür, daß die Unternehmen sehr kurzfristig auf die offenbar schwierige Lage reagiert haben und daß sie auch sehr kurzfristig meßbare Erfolge ihres Kurswechsels erwartet hatten. Die Charakteristik des Wandels verrät: Die Organisationsreformen waren das letzte Mittel im Handlungsrepertoire der Unternehmen.

Als ultima ratio erscheinen die Reorganisationsmaßnahmen aus einer weiteren Perspektive. Während üblicherweise organisatorische Veränderungen im Zusammenhang mit nennenswerten technologischen Neuerungen oder technischen Umstellungen in Gang gebracht worden waren, stehen sie in der jüngeren Zeit für eigenständige Bemühungen, die Effizienz und Effektivität von individuellem und kollektivem Arbeitsverhalten zu steigern. Das ist zumindest für das Selbstverständnis der meisten Unternehmensleitungen und Manager neu. Man kann sogar von einer relativen „technischen Abrüstung“ in diesem Zusammenhang sprechen. Speziell im Fahrzeugbau und in der Investitionsgüterindustrie hatte es in der Dekade davor enorme Investitionen in die Fertigungs- und Montagetechnik gegeben. Die gestiegene Kapitalintensität hatte aber nicht die erwarteten Effizienzgewinne erbracht. Vielmehr standen auch Enttäuschungen mit den weitreichenden Automatisierungen im Hintergrund der dann forcierten Organisationsreformen. Manche Automatisierungen der Vergangenheit wurden nun von den Beteiligten selbst als Übertechnisierungen gekennzeichnet. Um so mehr wurden jetzt organisatorische Maßnahmen als eigenständige Mittel zur Steigerung von Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit favorisiert. Als dann auch Projekt- und Gruppenarbeit allmählich erprobt worden waren, fand das vor allem in den Unternehmen der Investitionsgüterindustrie statt. Mit Projekt- und Gruppenarbeit sind jedoch Gestaltungsprinzipien verbunden, die der bis dahin vorherrschenden organisatorischen Praxis entgegenstanden: Prozeßorientierung, Selbststeuerung, Ergebnisverantwortung und Aushandlung bzw.

⁶ Beide Programme wurden vom Bundesminister für Forschung und Technologie (BMFT) aufgelegt und finanziert.

Abbildung 4: Alte und neue Prinzipien der Organisationsgestaltung



Vereinbarung. Zuvor dominierten Funktionsteilung und Fachgliederung, hierarchische Koordinierung, individuelle Arbeitsleistung und Anweisung.

Wenn auch die Gestaltungsprinzipien der „neuen Organisation“ mit denen der bisherigen kaum oder gar nicht vereinbar sind, zeichnet sich die Praxis der Reorganisation durch eine Mischung der alten und neuen Gestaltungsprinzipien aus (vgl. Abbildung 4). Die neuen Organisationsansätze wurden in einer für sie gleichsam feindlichen oder zumindest unfreundlichen Umgebung implementiert. Diese konnten zwar oftmals ihre Wirkung entfalten, dennoch traten Probleme auf, die mit der allgemeinen und verbindlichen Einführung, der dauerhaften Fortsetzung, den erforderlichen Begleitmaßnahmen und nicht zuletzt der geltenden Arbeitsregulation zu tun haben. Umgekehrt ergaben sich zahlreiche Schwierigkeiten für den Fortbestand und die Verbindlichkeit der bisherigen Gestaltungsprinzipien. Steigerung der Vielfalt, Heterogenisierung und Mehrdeutigkeit waren die Folgen. Hierauf waren weder die Protagonisten des Wandels geschweige denn die in die Organisationsreformen hineingezogenen Beschäftigten kognitiv und sozial vorbereitet.

Die Organisationspraxis der Unternehmen und Betriebe ist seither sowohl von der Transformation hin auf eine grundlegend neue Ordnung als auch von Ansätzen der Rückführung hin zu den erprobten Ordnungsmustern der letzten 30 bis 40 Jahre durch-

zogen. Die Anforderungen an die Integration organisationalen Handelns sind damit beträchtlich gestiegen.

Die Situation in den Unternehmen und Betrieben ist durch die Rückwirkungen und Nebenfolgen der organisatorischen Projekte und Maßnahmen noch etwas komplizierter geworden. Zwar dürften die meisten organisatorischen Maßnahmen in rein instrumenteller Absicht durchgeführt worden sein. Gleichwohl können einige von diesen ihre Wirkung nur jenseits der etablierten organisationalen Ordnungen und auch jenseits basaler Institutionen der abhängigen Arbeit entfalten. Drei Sachverhalte verdienen besondere Beachtung:

1. Eine größere Unschärfe in der Trennung zwischen Disposition und Ausführung;
2. eine engere Beziehung des Arbeitshandelns zum wirtschaftlichen Ergebnis bzw. Ertrag (Wertschöpfungsbezug);
3. ein gesteigerter Anteil von Aushandlungen und Vereinbarungen gegenüber Anweisungen.

Selbstverständlich ist auch mit den anspruchsvollsten Organisationsveränderungen längst nicht das Ende der Arbeitsteilung zwischen Planen, Steuern, Kontrollieren einerseits und Ausführen andererseits erreicht. Das trifft auf die Koordination von Handeln und Entscheiden in der Unternehmung als ganzer wie auf den Mikrobereich von Teams und Arbeitsgruppen zu. Das kann an den Fällen nachvollzogen werden, in denen die zentralistische Steuerung auf Zielgrößen konzentriert und ergänzend zahlreiche Varianten dezentraler Steuerung eingeführt worden sind. Die Firmen haben nie auf zentralistische Steuerungen insgesamt verzichtet.⁷ Aber in dem Maße, wie man der Ergebnisverantwortung von Akteuren in nachgeordneten Stellen größeres Gewicht verlieh und gleichzeitig vorab die Ergebniserwartungen fixierte, entstand im Binnenraum der Organisation unter diesen Akteuren ein enormes Bedürfnis nach erweiterten Entscheidungskompetenzen und Mitwirkungen bei Entscheidungen, die für ihren Bereich relevant sind. So ging man in den Unternehmen auch dazu über, den nachgeordneten Akteuren größere Freiheiten in der Entscheidung über die Mittel und Wege für die Zielerreichung einzuräumen. Diese veränderte Praxis stand aber nicht im Einklang mit der bisherigen Ordnung. Spannungen und Konflikte häuften sich. Konflikte ergaben sich aber auch dann, wenn es trotz der Umstellung auf Ergebnisverantwortung bei der angestammten Ordnung der Zuteilung von Disposition und Ausführung geblieben war.

Die Ansätze zu mehr Projekt- und Teamarbeit im Angestelltenbereich sowie die vielfältigen Formen der Gruppenarbeit für gewerbliche Beschäftigte stellen Grenzüberschreitungen dar. Es zeigte sich, daß die Potentiale der verfügbaren Humanressourcen nur dann weiter erschlossen werden konnten, wenn es zu Neuschneidungen von

⁷ Mit einer schlüssigen Überlegung behauptet Kotthoff (1998: 88 f.), daß die Unternehmen die zentralistische Steuerung mit den Organisationsreformen gestärkt haben.

Disposition und Ausführung kommt. Soweit beim Einrichten von Gruppenarbeit dort auch dispositive Funktionen eingelagert worden sind, hatte dies erhebliche Rückwirkungen auf produktionsnahe Gemeinkostenbereiche. Tatsächlich sind dort Stellen gestrichen und Funktionsträger in neu gebildete Gruppen in der Fertigung integriert worden.

Auch die vielfältigen Bemühungen um eine engere Kopplung von Wertschöpfungsbeitrag und Entgeltfindung einerseits sowie der Steuerung des Arbeitshandelns über Zielvereinbarungen andererseits stellen oftmals den bisherigen Ordnungsrahmen in Frage. Eine derartige Praxis ist vom vorherrschenden Verständnis der Institution abhängiger Arbeit nicht vollständig gedeckt. Von einem bestimmten Umfang an ist die Ertragsbindung des Arbeitseinkommens mit dem Status des abhängig Beschäftigten nicht mehr zu vereinbaren. Ähnlich verhält es sich mit den Konsequenzen der Koordinierung durch Zielvereinbarungen. Über Zielvereinbarungen greifen die Beschäftigten selbst viel stärker als bisher in Aushandlungsprozesse ein, denn sie sind es, mit denen die Führungskräfte Ziele vereinbaren und die dann auch für die Zielerreichung verantwortlich zeichnen. Im Unterschied zu den alten Strukturen wird nunmehr der Weg der Zielerreichung dem Beschäftigten nicht mehr diktiert. Wie er die vereinbarten Ziele erreicht, bleibt weitgehend ihm selbst überlassen, bewertet wird nur das vorweisbare Endergebnis. Für das Management bedeutet dies einen Verzicht auf direkte Kontrolle. Die genaue Aufgabenbeschreibung entfällt, das Wie der Aufgabenerfüllung geht in die Verantwortung des Mitarbeiters über. Das zeigt, daß die überwiegend instrumentell eingesetzten organisatorischen Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen über die bisherigen organisationalen und institutionellen Grundlagen des Einsatzes und der Nutzung abhängiger Arbeit hinaus weisen.

2.1 Neue Bezugspunkte für Handeln und Entscheiden: Diskursive Koordinierung

Die vermehrt zur Geltung gebrachten Gestaltungsprinzipien der Prozeßorientierung, Selbststeuerung, Ergebnisverantwortung und Aushandlung/Vereinbarung können unter dem Aspekt der gesteigerten und funktional erforderlichen Kommunikationsintensität, die darin eingeschlossene Unschärfe und Unbestimmtheit inbegriffen, begrifflich als diskursive Koordinierung gefaßt werden. Der Begriff ist nicht normativ, sondern analytisch zu verstehen. In der sozialen Wirklichkeit lassen sich eine Vielzahl von Organisationspraktiken finden, die von hier aus als differente Formen diskursiver Koordinierung aufgefaßt und nicht gegeneinander ausgespielt werden dürfen. Es kommt hier, im Unterschied zu rein bürokratischer Koordination, auf den Umstand an, daß die organisationalen Akteure sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Hinsicht auf den mehrseitigen, verständigungsorientierten Austausch von Perspektiven angewiesen sind, wenn sie vom anvisierten und insoweit antizipierten, gedanklich bereits fixierten Output der individuellen oder kollektiven Arbeitshandlungen her um die am besten geeigneten Mittel und Wege dorthin streiten. Wegen der semantischen Nähe zum Konzept des

herrschaftsfreien Diskurses (Habermas 1981) muß gesagt werden, daß diskursive Koordinierung im Unterschied dazu in erster Linie als spezifische Austauschform innerhalb von Herrschafts- und Machtverhältnissen gesehen werden muß. Konzeptionell ist darin auch keine Sympathie mit sozialromantischen Neigungen eingebaut, nur weil man diskursive Koordinierung auch (!) als Gegenbegriff zu rein bürokratischer auffassen kann. Mit dem Begriff der diskursiven Koordinierung assoziiert man etwas vergleichsweise „Weiches“ in der Arbeitsbeziehung. Das soll weniger den Gedanken an eine von vornherein demokratischer ausgelegte Variante von Kollegen- und Vorgesetztenbeziehungen nahelegen, als vielmehr für die Unschärfe und die Unbestimmtheit der Aushandlungsgegenstände und Vereinbarungsergebnisse aufmerksam machen. Diskursive Koordinierung in der Praxis kann für die konkret involvierten Personen sozial sehr „hart“ ausfallen. Mit dem Begriff soll zunächst nur der Blick auf einen bestimmten Modus der Koordinierung wirtschaftlichen Handelns und Entscheidens geschärft werden. Ob sich in der sozialen Praxis an diesen Modus Ansprüche der Demokratisierung der Wirtschaft und der Arbeitsbeziehungen heften, ist eine ganz andere, nämlich eine empirische und insoweit von vornherein offene Frage.

Die diskursive Form der Austauschbeziehung ist gleichsam eine Tugend, die aus der Not entsteht. Weil unter den oben erwähnten Bedingungen die konstitutive Unbestimmtheit des herkömmlichen Arbeitsvertrages weder vernachlässigt noch überspielt werden kann, vielmehr zunehmend zum Problem wird, gehen die Akteure dazu über, sich temporär und gegenstandsbezogen darüber ausdrücklich zu einigen. Sie müssen jeweils füreinander explizieren und interpretieren, was sie voneinander erwarten wollen.⁸ Dieses ist stark orts-, bereichs-, abteilungsspezifisch, situationsabhängig und vermutlich auch zeitkritisch, in dem Sinne, daß oftmals sofort entschieden werden muß, ohne weitere Konsultations- und Entscheidungsgremien einzuschalten (zum Beispiel: In welcher Reihenfolge sollen die Aufträge abgearbeitet werden? Sollen Überstunden gemacht werden? Soll man nach Hause gehen, weil nichts zu tun ist?). In der Organisationspraxis driftet diskursive Koordinierung aus dem Steuerungsbereich des Wirtschafts- und Arbeitsrechts aus, ohne daß die Akteure allerdings auf die fortbestehende Geltung von Recht und Vertrag gänzlich verzichten könnten. Umgekehrt stellt diskursive Koordinierung eine funktionale Ergänzung dar, ohne die Recht und Vertrag nur zu leeren Hülsen würden.

Diskursive Koordinierung praktizieren organisationale Akteure vermutlich am ehesten dort, wo der Arbeitsprozeß, aus welchen Gründen auch immer, kaum (noch) in vorgedachten und vorgezeichneten Bahnen gehalten werden kann. Zudem trägt dieser Modus weiter zur Entstandardisierung bei bzw. behindert Standardisierung stark. Im

⁸ An dieser Stelle könnte der Einwand geltend gemacht werden, daß dies kein neuer Sachverhalt sei, sondern selbst mit der kontraktuellen Arbeit konstitutiv verknüpft sei. Selbstverständlich. Aber in der gegenwärtigen Organisationspraxis hat sich offenbar eine gegenüber früher wesentlich deutlichere Akzentuierung von diskursiver Koordinierung verbreitet. Wie so oft, kommt es auf die Gewichtung und nicht auf die vollständige An- oder Abwesenheit einer bestimmten Form der Handlungskoordination an.

Hinblick auf die Arbeitsregulation bedeutet dies, daß die Möglichkeiten zu einer allgemeinen Standardisierung der Arbeitsbedingungen schrumpfen. Darüber hinaus nehmen die Beobachtungs- und Kontrollchancen für den Betriebsrat hierbei deutlich ab. Daran schließt die Frage an, wie unter derartigen Bedingungen die in der Betriebsverfassung verankerte Interessenvertretung der Beschäftigten materiell ausgestaltet werden wird und wie die Akteure mit den geltenden Tarifverträgen zurechtkommen.

Diskursive Koordinierung ist eine ausgesprochen kontextabhängige und kontextsensitive Form der Steuerung wirtschaftlichen Handelns und Entscheidens. In dem Maße, wie sie in der Praxis Verbreitung findet, werden auch differente Formen der betrieblichen und überbetrieblichen Arbeitsregulation wahrscheinlich.

2.2 Arbeitsregulierung: Objekt und Träger der Veränderungen

Insgesamt stellen die Ansprüche, Wirkungen und Nebenfolgen, die mit den Organisationsreformen der jüngeren Zeit verbunden sind, sowohl die Personalleitungen und Betriebsräte als auch die Tarifparteien vor bislang nicht gekannte Herausforderungen. Zusammen mit den eher schleichenden Veränderungen aufgrund des wirtschafts- und sozialstrukturellen Wandels kumulieren zahlreiche Handlungsanforderungen an eine veränderte Arbeitsregulation und stellen das gesamte System der industriellen Beziehungen unter erheblichen Druck. Vor allem die stagnierende, in weiten Bereichen der Industrie weiter abnehmende Beschäftigung wird unter den Stichworten von Beschäftigungsgarantie und Bündnis für Arbeit zu einem eigenständigen Thema der arbeitspolitischen Regulierung. In der konkreten Umsetzung allerdings sind Tauschvorgänge dominierend. So dulden zum Beispiel Betriebsräte und Gewerkschaften Elemente der neuen organisatorischen Ordnung im Gegenzug für, in der Regel auf wenige Jahre befristete Beschäftigungszusagen. Aus deren betrieblicher Umsetzung entstehen einerseits neue Spannungen und Konflikte, die selbst erneut arbeitspolitische Anschlußregelungen zumeist auf betrieblicher Ebene in Form von Betriebsvereinbarungen, aber auch schon als konsequent individuelle Vereinbarungen nach sich ziehen. Andererseits trägt diese Praxis der Akteure der industriellen Beziehungen selbst zur schrittweisen, wenn auch umwegreichen und oftmals recht widersprüchlichen Befestigung neuer organisationaler Ordnungen bei und vermittelt Impulse zu institutioneller Innovation im Bereich der abhängigen Beschäftigung. Davon sind selbst die auf Erhalt des Status quo ausgerichteten Strategien von Gewerkschafts- und Verbandsfunktionären sowie von Betriebsräten nicht ausgenommen. Insoweit stellt das System der industriellen Beziehungen – eben auch zuweilen gegen den Willen der beteiligten Akteure – einen Mechanismus zur Modifikation, wenn nicht sogar zur Transformation organisationaler Ordnungen und institutioneller Regelungen dar. Allerdings geht das auch nicht spurlos am System der industriellen Beziehungen vorbei. Dieses ist bereits selbst in einen Prozeß der Veränderung hineingeraten. Die Auseinandersetzungen um eine Reform des Flächentarifvertrags, eine stärkere Gewichtung von betrieblichen gegenüber allgemeinen tariflichen Regelungen, Konflikte um neue Entgeltsysteme,

Verbands- und Gewerkschaftsaustritte, Fusionen von Gewerkschaftsorganisationen und nicht zuletzt Formen der Arbeitsregulation ohne Beteiligung der Tarifparteien sind Ausdruck der wirtschafts- und sozialstrukturellen Entwicklungen sowie in mancherlei Hinsicht sogar vorwiegend der organisatorischen Veränderungen.

Verschärfend kommt hinzu, daß die Betriebs- und Tarifparteien sich auch mit weiteren Folgen der organisatorischen Reformen auseinandersetzen müssen. Aufgrund von Auslagerungen, Neu- und Ausgründungen von Unternehmensteilen, Unternehmensfusionen und fortschreitender Privatisierung von Staatsunternehmen hat sich das arbeitspolitische Feld geweitet. Die Zahl der arbeitspolitischen Optionen zur Gestaltung und Regulierung hat beträchtlich zugenommen. Auch von der Seite der Beschäftigten her nimmt die Vielfalt der Regulationsformen zu. Eine deutlichere Trennung zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen ist zu verzeichnen (unbefristete, befristete, geringfügige, tarifgebundene, nicht tariflich gebundene Beschäftigung), und in ein und demselben Unternehmen werden dann sowohl verschiedene Beschäftigtengruppen in ein und demselben Arbeitsbereich zusammengefaßt, als auch gleiche Arbeiten von Beschäftigten ausgeführt, für die entweder unterschiedliche Eingruppierungen des gleichen Tarifs oder sogar verschiedene Tarifverträge gelten.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß unter den genannten Umständen die erprobten Mechanismen des Interessenabgleichs und Konfliktaustrags sowie die bisherigen Lösungsmuster für konkrete Vereinbarungen an Regulationskraft erheblich einbüßen. Damit geht einher, daß selbst die Abschlüsse und Vereinbarungen im Metallbereich intern weiter auffächern und für andere wirtschaftliche Sektoren kaum noch eine Pilotfunktion haben können. Aber nicht nur eine Differenzierung der Tarifverträge, sondern auch eine Differenzierung der sozialen Form industrieller Beziehungen begleitet diesen Prozeß. Flächentarifvertrag, Haustarifvertrag und freie, individuelle Vereinbarung, Lösungen unter Beteiligung von Betriebsräten und der Verzicht auf die Wahl von Betriebsräten bestehen nebeneinander. Wir erwarten somit eine größere Vielfalt und Segmentierung der Arbeitsregulation, auch im Hinblick auf die Institution, Praxis und Verbreitung der Mitbestimmung.⁹

Der gesteigerten Vielfalt der Arbeitsregulation entspricht auch eine Ausweitung der beteiligten Akteure sowie eine Gewichtsverlagerung von Einfluß und Gestaltungsmacht. Der Flächentarif hat vom Haustarif und der freien Vereinbarung Konkurrenz erhalten, wenn auch nicht übersehen werden darf, daß der größte Teil der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnisse von Tarifverträgen erfaßt ist. In Unternehmen und Betrieb koexistieren jetzt vermehrt Betriebsrat und Gruppen- bzw. Teamsprecher und Projektleiter. Neben die formelle, rechtlich verankerte tritt zunehmend eine ortsnahe, gruppenbezogene Form der Interessenvertretung, die in den Arbeitsprozeß integriert ist.

⁹ Eine entgegengesetzte Erwartung hat Kotthoff (1998: 97). Sein Hauptargument lautet: Die Mitbestimmung sei politisch und nicht ökonomisch konstituiert, mit der Implikation, daß sie gegenüber der Welt der Ökonomie ein Eigenleben führe. Gegenwärtig kann freilich keine der beiden Hauptthesen empirisch belegt werden.

3 Diversifizierung der Arbeitsregulation

Die Arbeitsregulation wird aufgrund der vorangestellten Umstände und Überlegungen vielfältiger als bisher. Stärker noch als man für die vorangegangene Zeit feststellen kann, werden sektor-, unternehmens-, betriebs-, bereichs- und gruppenspezifische Formen der Arbeitsregulation ausgebildet. Anhaltspunkte über deren Formung sind von den jeweiligen Ausprägungen der Variablen Wirtschaftsstruktur, Sozialstruktur und Organisationsreform sowie damit eng assoziierter Variablen zu erhalten. Von hier leiten wir einige wenige Elemente zur Bildung von Typen der Arbeitsregulation ab (vgl. Abbildung 5). Mit Hilfe dieser Typologie gewinnen wir eine Orientierung für die empirischen Untersuchungen und für die Ordnung des empirischen Materials. Hierbei sollen drei Funktionen erfüllt werden. Einmal sollen gleichsam gegeneinander abgrenzbare Ordnungsgebiete von differenter Arbeitsregulation abgesteckt werden. Zweitens sollen die Typen auch dazu dienen, den Variantenreichtum *innerhalb* desselben Ordnungsgebiets erkennen und erfassen zu können. Drittens schließlich sollen die Typen dabei helfen, den jeweiligen Zusammenhang zwischen Arbeitsregulation und Organisationsreform zu erhellen. Unter Aufnahme der Überlegungen des Konzepts „verbundener Ordnungen“ (Braczyk 1997) geht es uns darum, dem Gedanken der Interdependenz zwischen organisationalen Ordnungen der Unternehmen und jenen der industriellen Beziehungen Rechnung zu tragen und danach zu fragen, ob und mit welchen Wirkungen wechselseitige Bedingtheiten für das Handeln in den Unternehmen einerseits und in den industriellen Beziehungen andererseits ausgemacht werden können.

Es muß betont werden, daß wir in Anlehnung an die Konstruktion von Idealtypen die ausgewählten Gesichtspunkte besonders hervorheben und andere unberücksichtigt lassen. Man wird sagen können, daß der erste Typus, den wir konstruiert haben, vor allem den Verhältnissen im industriell-gewerblichen Bereich entsprechen könnte und der dritte Typus vor allem der Lage in modernen, wissensbasierten Dienstleistungsunternehmen. Es wäre aber von vornherein verfehlt anzunehmen, die Typen könnten auf die Struktur der Wirtschaftssektoren einfach projiziert werden. Das wäre schon deshalb abwegig, weil wir die Typen primär vom Gesichtspunkt der Handlungsorientierung her bilden. Es kommt uns auf die Art und Weise an, mit der die Akteure auf das gegebene System der industriellen Beziehungen und dessen Potential für künftige Arbeitsregulation rekurren und zwar im Sinne einer Ordnungsvorstellung. Somit sind im Hinblick auf Prämissen, Regeln oder Normative Unterscheidungen zwischen den Typen zu treffen.

Abbildung 5: Typen der Arbeitsregulation

	Institutionelle Basis	Akteure	Regelungs-instrumente	Regelungsebenen	Repräsentanz (durch Interessen-vertretung)	Regelungsgegenstände
Kollektiv-modell	Arbeitnehmer (Kapital-Arbeit) Konsens Partizipation Mitbestimmung	Arbeitgeberverband Gewerkschaft Unternehmen Betriebsrat Gruppensprecher	(Flächen-)Tarifvertrag Betriebsvereinbarung (Zielvereinbarung)	Tarifbezirk Unternehmen/ Betrieb/Werksteil Gruppen	tendenziell Arbeitnehmer, faktisch Industrie- arbeiter	Arbeitszeit Lohn Arbeitsbedingungen Qualifizierung
Unternehmensmodell	Arbeitnehmer (Kapital-Arbeit) Konsens Partizipation	Unternehmen Gewerkschaft Betriebsrat Gruppensprecher	(Haus-/Firmen-)- Tarifvertrag Betriebsvereinbarung (Zielvereinbarung)	Unternehmen/ Betrieb/Werksteil Gruppen Individuen	tendenziell Arbeitnehmer, faktisch vornehmlich Angestellte	Arbeitszeit Lohn/Entgelt Arbeitsbedingungen Qualifizierung
Individual-modell	Kultureller Wert (Commitment) Intrapreneurtum Professionalität	Unternehmen Team Individuum	Arbeitsvertrag (Zielvereinbarung)	Unternehmen Team Individuum	keine	Entgelt Karriere/Qualifizierung Beteiligung

3.1 Das Kollektivmodell

Einen vorerst als Kollektivmodell bezeichneten Typus (Typ1) ziehen wir zur Analyse der Orientierung von betrieblichen Akteuren auf die Option heran, die neuen Herausforderungen an die Arbeitsregulation in Fortsetzung und wohl auch Erweiterung der bisherigen Praxis bewältigen zu wollen. „Kontinuität durch Wandel“ könnte das Leitmotiv derjenigen sein, die im wesentlichen mit den bisherigen Akteuren im Ordnungsrahmen der industriellen Beziehungen die Gestaltungsanforderungen in Verbindung mit den jüngeren Organisationsreformen zu bewältigen anstreben. Deren Prämissen zielen auf den Fortbestand der Möglichkeit, die wichtigsten Variablen der Arbeitsbedingungen wie Arbeitszeit, Entgelt, Qualifizierung, Belastungen usw. zu standardisieren und möglichst breit einer zumindest moderaten, wenn nicht hohen Regulierungsdichte zu unterwerfen. Die hierfür bevorzugten Regeln sind Kontrolle und Mitbestimmung. Die korrespondierenden Normative sind auf die vorherrschende wechselseitige Erwartung auf Konsens, Konsultation und Partizipation zwischen respektive von Repräsentanten zweier distinkter Lager, nämlich Kapital und Arbeit gerichtet.¹⁰ Hervorzuheben ist das beiderseitige Interesse an institutionell verankerter Interessenrepräsentanz. Die dahinter stehende Ordnungsvorstellung findet denn auch genau dort ihre Grenze, wo die soziale Praxis in den Betrieben die klaren Distinktionen zwischen Kapital und Arbeit zu verwischen drohen. Nicht die Veränderung der in langer Tradition eingelebten – wie immer modernisierten – und institutionalisierten Beziehung, sondern entweder die Bewahrung des Status quo oder weitere Schritte in Richtung Parität der gegensätzlich ausgerichteten Pole machen die normativen Handlungsorientierungen der Akteure aus. Damit korrespondiert eine markante Akteurskonstellation. Vorwiegend oder gar ausschließlich haben es hier institutionelle und kollektive Akteure miteinander zu tun: Betriebsrat und Personal- bzw. Geschäftsleitung, Arbeitgeberverband und Gewerkschaft, allenfalls noch öffentlich-rechtliche Instanzen. Sie bevorzugen die Regelungsinstrumente Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung, die der Gestaltung und Kontrolle durch die kollektiven Akteure zugänglich sind, und sie beanspruchen den Tarifbezirk als Geltungsbereich für die Verträge. Im Hintergrund wissen die kollektiven Akteure jeweils starke und gut organisierte Verbandsmacht, und der Organisationsgrad auf beiden Seiten ist vergleichsweise hoch.¹¹ In diesem Ordnungsarrangement wählen die Betriebsräte und Gewerkschaftsfunktionäre die Verhandlungsgegenstände Arbeitszeit, Entgelt, Arbeitsbedingungen, Ausbildung usw. unter dem Gesichtspunkt des Risikoschutzes für die Arbeitnehmer aus. Aus einer auf Fürsorge

¹⁰ Allerdings beginnt der institutionell und kulturell fixierte Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit auf der Ebene der Handlungsorientierungen zu verblassen. Im Zuge der Reorganisationsprozesse in den Unternehmen entstehen neue Akteure mit eigenen Interessen (Gruppensprecher, Projektleiter, Profit Center-Leiter etc.).

¹¹ Im Kollektivmodell finden sich die Unternehmen der baden-württembergischen Kernindustrien, die sozialstrukturell von (Fach-)Arbeitern geprägt sind. Gewerkschaftliche Organisationsgrade von 60 oder 70 Prozent im Fertigungs- und Montgebereich sind keine Seltenheit.

abstellenden Perspektive heraus suchen sie diesen Gegenständen jeweils Mindeststandards anzuheften, die nicht unterschritten werden dürfen.

3.2 Das Unternehmensmodell

Die Unternehmen des zweiten Typs streben keine „Kontinuität durch Wandel“ an, sondern setzen eher auf die Option „Wandel durch Verweigerung“. Damit ist gemeint, daß insbesondere die Unternehmensleitungen nicht daran glauben, die neuen, sich aufgrund der Wettbewerbssituation und der Reorganisationsmaßnahmen ergebenden Anforderungen an die Arbeitsregulation innerhalb der Bestimmungen des Flächentarifvertrags lösen zu können. Deren Prämisse zielt auf eine Aufhebung der bisherigen Standardisierung der für alle Beschäftigten gleichermaßen geltenden Regelungsgegenstände Arbeitszeit, Entgelt, Arbeitsbedingungen und Qualifizierung. Die Akteure suchen mithin nach einer Redefinition der Situation innerhalb des bestehenden institutionellen Arrangements. Weit mehr als dies den Reformern unter den Akteuren des Kollektivmodells vorschwebt, wollen die Geschäftsleitungen des Typs Unternehmensmodell die Regelungsgegenstände auf der betrieblichen Ebene vereinbart wissen. Dabei geht es um eine Flexibilisierung in zweierlei Hinsicht: Zum einen zielen die Geschäftsleitungen auf eine Flexibilisierung der Regelungen selbst. Das heißt, sie erwarten von künftigen Entgeltvereinbarungen oder Arbeitszeitregelungen wesentlich größere Spielräume als von den bestehenden Tarifverträgen. Zum anderen soll der Generalanspruch von Tarifverträgen, nämlich für alle abhängig Beschäftigten zu gelten, eingeschränkt werden. Ziele sind statt dessen beschäftigungsgruppenspezifische Lösungen. Die Strategie der „Entstandardisierung“ läßt sich durch den Austritt aus dem Arbeitgeberverband, aber auch durch den Verstoß gegen die Bestimmungen des Flächentarifvertrags verfolgen. Weitere Varianten sind der Versuch von Arbeitgebern, mit konkurrierenden Gewerkschaften (etwa DAG und IG Metall) zu verhandeln, Haustarifverträge abzuschließen, den Arbeitgeberverband zu wechseln (wie das der Reifenhersteller Continental AG vorgeführt hat; vgl. Stuttgarter Zeitung vom 16. Januar 1997) oder die strategische Dezentralisierung mit der Folge, Unternehmensteile der Tarifbindung zu entziehen (vgl. Hirsch-Kreinsen 1996). Auf dieser Basis lassen sich zwei Subtypen innerhalb des Unternehmensmodells erkennen.

Zunächst gibt es die Unternehmen, die ihren Schwerpunkt in der Produktion haben. Deren Motiv für das Abweichen vom Tarifvertrag oder den Verbandsaustritt liegt primär in ihrer Wettbewerbssituation und dem daraus resultierenden Zwang zur Kostensenkung. Die in diesen ersten Subtyp fallenden Industrieunternehmen bevorzugen auf der Ebene der Regel – wie auch die Unternehmen des Kollektivmodells – Kontrolle und Mitbestimmung. Das Management hält weiterhin an einer möglichst weitgehenden Kontrolle des Arbeitsprozesses fest. Die Beschäftigten bevorzugen den Fortbestand bzw. weiteren Ausbau der institutionalisierten Mitbestimmung. Ähnlich wie im Kollektivmodell sind die mit Kontrolle und Mitbestimmung einhergehenden Normative Konsens und Partizipation unter Beibehaltung institutionalisierter Interessenvertretung.

Allerdings verändert sich die Akteurskonstellation. Der Arbeitgeberverband spielt kaum noch eine Rolle, der Einfluß der Gewerkschaften wird zugunsten von Verhandlungen mit dem Betriebsrat und der Belegschaft zurückgedrängt. Die Verhandlungsergebnisse werden in Betriebsvereinbarungen und Arbeitsverträgen festgehalten.

Sozialstrukturell wird diese Ausprägung des Unternehmensmodells von gewerblichen Arbeitskräften mit einem eher niedrigen Qualifikationsniveau dominiert. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist niedriger als in den Unternehmen des Kollektivmodells. Dementsprechend fehlen die mächtigen, mobilisierbaren Belegschaften, die ein Absenken des Status quo verhindern könnten. Zum Teil umgehen die Geschäftsleitungen sogar den Betriebsrat und gehen mit ihren Forderungen in bezug auf Entgeltkürzungen oder Arbeitszeitverlängerungen direkt auf die Beschäftigten zu. Überzeugen soll in erster Linie das Kostenargument; nur das Abweichen von den Tarifvertragsbestimmungen könne die Arbeitsplätze im Unternehmen und am Standort sichern helfen. Das gemeinsame Interesse von Geschäftsleitung und Belegschaft an dem Erhalt des Standortes führt aber nicht unbedingt zu einem harmonisch verlaufenden Verhandlungsprozeß; vielmehr ist er durch Macht (etwa die Androhung einer Standortverlagerung) und Konflikt charakterisiert. Die betriebliche Interessenvertretung wandelt sich von einer Politik der Besitzstandswahrung bzw. der Erweiterung und Erhöhung von Mindeststandards zu einer Politik der Sicherung von Arbeitsplätzen.

Der zweite Subtyp des Unternehmensmodells weist andere Charakteristika auf. Hier sind diejenigen Unternehmen zu finden, die bisher dem Flächentarifvertrag unterlagen, jetzt aber infolge einer strategischen Neuausrichtung der Geschäftsfelder von der Produktion hin zu Dienstleistungen andere Anforderungen an die Arbeitsregulation aufweisen. Das führt zu veränderten Regeln: Gegenüber Kontrolle und Mitbestimmung gewinnen kulturelle Werte und Commitment an Bedeutung. Dahinter steckt ein anderes Menschenbild auf Seiten der Firmenleitungen. Im Unterschied zum Kollektivmodell bauen die Unternehmensleitungen auf eine hohe Eigenmotivation ihrer Beschäftigten; der Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit ist für die Beteiligten kaum mehr oder gar nicht instruktiv. Damit nimmt zum Teil auch das Interesse bei den Geschäftsleitungen und den Beschäftigten an institutionell verankerten Arbeitsbeziehungen ab. Was die Akteurskonstellation betrifft, so existieren zwar weiterhin Betriebsräte, die mit dem Management über Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit und Entgelt verhandeln, aber diese verfügen aufgrund eines niedrigen gewerkschaftlichen Organisationsgrades der Belegschaftsmitglieder im Vergleich zu den Unternehmen des Kollektivmodells nur über eine geringe Durchsetzungsfähigkeit. Die Bedeutung des Betriebsrates resultiert in dieser Variante des Unternehmensmodells aus der Zeit, als in diesen Firmen noch die Produktionsarbeit dominierte. Die auf den gewerblichen Arbeitskräften basierende Machtposition der Betriebsräte erodiert mit der Verlagerung von der Produktions- zur Dienstleistungsarbeit. Unter anderem aufgrund der Traditionen in diesen Unternehmen neigen sowohl das Management als auch der Betriebsrat und die Beschäftigten zur Beibehaltung kollektiver Regelungen. Es zeigen sich gleichwohl erste Veränderungen. Zum einen wandeln sich die Unternehmensstrukturen, indem etwa neu gegründete oder zugekaufte Unternehmensteile nicht mehr der Tarifbindung unterliegen,

und zum anderen verändern sich die Belegschaftsstrukturen. Neue Gruppen von Angestellten, teilweise direkt von den Hochschulen rekrutiert, brechen mit den Traditionen in den Unternehmen, haben kaum noch Interesse an Gewerkschaften und pochen darauf, ihre Arbeitsbedingungen selbst verhandeln und ihre Interessen selbst vertreten zu können. Neben unternehmensspezifischen Regelungen (Haustarifverträge, Betriebsvereinbarungen) gewinnen daher auch individuelle Regelungen (Arbeitsverträge) an Bedeutung. Geregelt werden insbesondere Fragen der Karriereplanung und des teilweise ergebnisabhängigen Entgelts. Die Lage und die Dauer der Arbeitszeit sind dagegen keine bevorzugten Regelungsgegenstände mehr.

Sozialstrukturell handelt es sich bei den Beschäftigten dieses Untertyps um hochqualifizierte Angestellte, vielfach mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluß. Wie schon erwähnt, ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad niedrig, er dürfte zehn Prozent in der Regel nicht überschreiten. Ein aus der Tätigkeit selbst heraus begründbares Interesse führt zu einer hohen Arbeitsmotivation dieser Beschäftigten. Die intrinsische Motivation ist stark ausgeprägt, das Arbeitshandeln orientiert sich primär an den insbesondere während des Studiums erlernten professionellen Standards. Diese Beschäftigten vertreten ihre Interessen selbst, und sie haben mit ihrer Stellung im Unternehmen (etwa begründet durch spezifische fachliche Spezialisierungen) hierfür auch günstige Voraussetzungen. Dieser Arbeitskräftetyp entspricht in weiten Teilen demjenigen, der in den Unternehmen des Individualmodells (vgl. 3.3) vorherrschend ist.

3.3 Das Individualmodell

Das Individualmodell repräsentiert eine Arbeitsregulation ohne Tarifvertrag und teilweise ohne Mitbestimmung und Betriebsverfassung. Somit bildet es einen Gegensatz zu der hohen Standardisierung und Regulationsdichte des ersten Typs. Die Prämisse heißt Selbststeuerung auf der Grundlage der gesetzlichen Regelungen und den Verhandlungsbeziehungen zwischen Arbeitgeber und dem einzelnen Beschäftigten. Entgelt, Arbeitszeit oder auch Arbeitsbedingungen werden individuell ausgehandelt und fußen nicht auf Tarifverträgen oder Betriebsvereinbarungen. Mitunter wird sogar auf die Wahl von Betriebsräten verzichtet. Zum anderen treten neue Regelungsinhalte in den Vordergrund. Zwar bleibt auch im dritten Typ das Entgelt ein dominierender Regelungsgegenstand, aber mit Karriere (durchaus auch im Sinne einer zunehmenden Höherbewertung der fachlichen Karriere gegenüber einer Managementkarriere) und Qualifizierung sowie Beteiligung an Entscheidungen, die nicht nur die Arbeitsbedingungen betreffen, sondern sich auf die Tätigkeit selbst beziehen,¹² erhalten neue Komponenten einen im Vergleich zu dem Kollektiv- und dem Unternehmensmodell wesentlich höheren Stellenwert. Dauer und Lage der Arbeitszeit sind dagegen kaum einer ausdrücklichen Regelung unterworfen. Damit verändern sich auch die Regeln. Die

¹² Beteiligung ist dann nicht gedacht als in Anspruch genommene, betriebsverfassungsrechtlich verankerte Mitbestimmung.

Beschäftigten vertreten ihre Interessen selbst, die Kontrolle des Arbeitgebers bezieht sich nur noch auf die Zielerreichung, den Weg zum Ziel müssen die Beschäftigten weitgehend selbst verantworten. Dieser Typ repräsentiert denn auch nicht mehr den Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit, statt dessen wird Commitment zum zentralen kulturellen Wert. Dahinter steht ein gänzlich anderes Bild von den Mitarbeitern, denen nicht mit Mißtrauen, sondern mit Respekt und Vertrauen begegnet wird. Außerdem ist das Miteinander in den Unternehmen aufgrund der hochqualifizierten Belegschaft durch ein hohes Maß an Professionalität gekennzeichnet. Die überwiegend im Studium erlernten Standards professionellen Arbeitens werden zur Leitlinie der innerbetrieblichen Kooperation. Im dritten Typ findet somit der „Intrapreneur“, also die Leitfigur des Unternehmers im Unternehmen, am ehesten seinen Platz. Die Beschäftigten verstehen sich kaum mehr als Arbeitnehmer im hergebrachten Sinn. Eine betriebliche Interessenvertretung ist entweder nicht installiert oder sie hat eine geringe betriebspolitische Bedeutung. Auftretende Probleme werden in der direkten Aussprache zwischen Beschäftigten und Führungskräften thematisiert und zu lösen versucht. Als formalisierte Regelungsinstrumente gibt es Arbeitsverträge und Zielvereinbarungen, in denen Prämien, Qualifizierungsmaßnahmen oder auch Arbeitszeitmodelle ausgehandelt werden. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden kommt in diesem Feld keine große Bedeutung zu. Weder sind die Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert, noch sind die Unternehmen einem Arbeitgeberverband angeschlossen.

Die drei Typen sollen vor allem unterschiedliche Handlungsorientierungen und die jeweils dominierenden Akteure in der Arbeitsregulation hervorheben. Damit korrespondieren unterschiedliche Akzentuierungen beziehungsweise Bevorzugungen von Regulationsgegenständen, Regelungsebenen und Regelungsinstrumenten sowie Ansprüche auf Interessenrepräsentanz. Die Typen mögen eine Entwicklungslinie und -richtung suggerieren; das entspricht jedoch nicht unserer Absicht. Vielmehr sollen die unterschiedlichen Umsetzungs- und Verarbeitungsformen der durch Wirtschafts- und Sozialstrukturwandel sowie Organisationsreformen bedingten „Re-Regulierung“ der Arbeit besser und geordneter sichtbar werden.

3.4 Unternehmerische Herausforderungen und arbeitspolitische Lösungsmuster in Baden-Württemberg

Der analytische Nutzen der drei Idealtypen Kollektivmodell, Unternehmensmodell und Individualmodell wird im folgenden auf der Grundlage unserer bisherigen Untersuchung illustriert.¹³ Dabei konzentrieren wir uns darauf, an Beispielen zu verdeutlichen, mit

¹³ Die Fragestellungen dieses Forschungsvorhabens und der Nachweis für die Richtigkeit seiner Hauptthese lassen sich unseres Erachtens nur mit Hilfe des qualitativen Instrumentariums der empirischen Sozialwissenschaften beantworten beziehungsweise belegen. Wir stützen uns deshalb neben der Sichtung der relevanten wissenschaftlichen Literatur und der Dokumentenanalyse vorwiegend auf leitfadengestützte Interviews mit Vertretern aus Unternehmen, der Gewerkschaften sowie der Arbeitgeber- und Unternehmensverbände. Schwerpunkt sind die Betriebserhebungen, da wir davon aus-

welchen Problemen die Akteure in den Unternehmen sich auseinanderzusetzen haben, wenn die alte Ordnung durch eine neue Ordnung ergänzt oder abgelöst werden soll. Es wird sich zeigen, daß die Unternehmen, die wir den drei Typen zuordnen, ganz spezifische Muster aufweisen, wie sie die Arbeitsregulation gestalten. Diese Muster differieren in Abhängigkeit vom Idealtyp. Jeder besitzt spezifische Stärken und spezifische Schwächen, die im folgenden dargestellt werden sollen. Die von uns verwendeten Typen, das sei hier nochmals betont, dienen uns in erster Linie als analytisches Hilfsmittel zur Darstellung und Ordnung unseres Erhebungsmaterials. Sie existieren nicht in Reinform, und auch auf der Ebene der Selbstbeschreibungen der Akteure kommen sie in dieser Form nicht vor. Sie lassen sich als Versuch der Verdichtung und Analyse von typischen Handlungsorientierungen lesen, auf die wir bei unseren Untersuchungen der industriellen Beziehungen in Baden-Württemberg gestoßen sind.

3.4.1 Anpassung im Rahmen des bestehenden kollektivvertraglichen Regulationsmodells

Das Kollektivmodell repräsentiert in Baden-Württemberg die beherrschende Form der Arbeitsregulation. Insbesondere die meisten Unternehmen aus dem Kreis der baden-württembergischen Kernindustrien (Fahrzeugbau, Maschinenbau, Elektroindustrie) sind dem Kollektivmodell zuzuordnen. Diese Industrieunternehmen weisen verschiedene Spezifika auf, die für das Verständnis der in diesem Typ beobachtbaren Veränderungen für die Arbeitsregulation relevant sind:

- Der Anteil der gewerblichen Arbeitskräfte liegt weiterhin deutlich über 50 Prozent. 1996 beschäftigte das Verarbeitende Gewerbe in Baden-Württemberg immer noch 62 Prozent Arbeiter, wengleich dieser Wert kontinuierlich sinkt (1990: 66 Prozent).¹⁴
- Obwohl das Verhältnis von Arbeitern und Angestellten sich zugunsten der Angestellten verschiebt, orientieren sich die Akteure der betrieblichen Arbeitspolitik und der betrieblichen Interessenvertretung weiterhin überwiegend an den gewerblichen Arbeitskräften.
- Das Qualifikationsniveau ist vergleichsweise hoch. 1997 verfügten lediglich 27,4 Prozent der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe Baden-Württembergs nicht

gehen, daß dort der Veränderungsdruck am ehesten spürbar geworden ist. Dabei führten wir bislang in 17 Unternehmen Informations- beziehungsweise Expertengespräche. In fünf dieser Unternehmen wurde die Erhebung intensiviert, indem unter anderem Betriebsräte, Gruppensprecher, Personalleiter oder Werksleiter interviewt wurden. Die Gesprächsdauer lag generell zwischen einer und zweieinhalb Stunden, die Gespräche wurden mitgeschnitten und im Anschluß als Ergebnisprotokoll schriftlich fixiert. Darüber hinaus haben wir acht Gewerkschaftsfunktionäre und drei Vertreter von Arbeitgeberverbänden befragt. Auch von diesen Gesprächen wurden Ergebnisprotokolle angefertigt. Die Unternehmen stammen primär aus den industriellen Kernsektoren Baden-Württembergs: Automobilindustrie und Zulieferindustrie, Maschinenbau und Elektrotechnik, aber auch aus den sogenannten Zukunftssektoren Multimedia, Softwareentwicklung oder Informations- und Kommunikationstechnik.

¹⁴ Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 1998a

über eine abgeschlossene Berufsausbildung. 62 Prozent hatten eine Berufsausbildung und 7,3 Prozent eine Fachhochschul- oder Universitätsausbildung absolviert (für 3,3 Prozent der Beschäftigten lagen keine Angaben vor).¹⁵

- Das Verhältnis von Betriebsräten und Geschäftsleitungen ist vielfach konsensorientiert, was aber Konflikte nicht ausschließt. Diese werden in der Regel mit Blick auf eine Einigung im Rahmen der Tarifverträge respektive mit Zustimmung der Tarifparteien (Anerkennungstarifverträge) ausgefochten und gelöst.

Die Unternehmen des Kollektivmodells zeichnen sich dadurch aus, daß sie am Grundsatz der kollektiven, unternehmensübergreifenden Regulation der Arbeitsbedingungen festhalten und versuchen, die aufgeworfenen Regulierungsprobleme im Rahmen des bisherigen Modells zu lösen. Ein Beispiel für veränderte Regulationserfordernisse und betriebliche Bewältigungsstrategien stellt die Einführung eines neuen Verfahrens zur Bestimmung von Lohn und Leistung in einem Unternehmen der Automobilindustrie (FB 2) dar. Nach Aussage des zuständigen Fachabteilungsleiters war der Ausgangspunkt dieser Veränderung der durch die MIT-Studie ausgelöste „Produktivitätsschock“. Der Grund für den Erfolg der japanischen Hersteller wurde darin gesehen, daß in jeder Minute der täglichen Arbeitszeit auch tatsächlich gearbeitet wird. Im betreffenden Unternehmen war dies nicht der Fall, da die Vorgabezeiten aufgrund von Verbesserungen der Arbeitsprozesse oder Einarbeitungseffekten längst nicht mehr stimmten. Der „klassische“ Weg, um diese Situation zu verändern, wäre die Überprüfung und Anpassung der Vorgabezeiten gewesen. Dieser Weg wurde aber nicht gewählt, weil dies nicht nur mit einem enormen Aufwand verbunden gewesen wäre, sondern zudem Konflikte mit den Beschäftigten und dem Betriebsrat provoziert hätte. Da die Bestimmung des Leistungssolls im Bereich des Leistungslohnes sehr stark reglementiert ist und jede Veränderung der Vorgabezeiten der Zustimmung des Betriebsrats bedarf, ging jede Überprüfung der Vorgabezeiten mit langwierigen Verhandlungen einher. Aufgrund dieser Problematik wurde vom Management eine Vereinfachung des Verfahrens zur Bestimmung des Leistungssolls angestrebt. Hierzu war es zunächst erforderlich, die Vorgabezeiten und die Entlohnung zu entkoppeln, so daß die Datenermittlungen keine Auswirkungen auf den gezahlten Lohn mehr haben. Zu diesem Zweck wurde ein festes Leistungsentgelt eingeführt, wodurch der Mechanismus der Akkordschere außer Kraft gesetzt wurde. Die „Herausnahme der Lohndrohung“ war die Voraussetzung dafür, daß man sich mit dem Betriebsrat darüber einig werden konnte, eine Überprüfung der Vorgabezeiten vorzunehmen.

Unter diesen Voraussetzungen konnte das Verfahren zur Bestimmung des Leistungssolls folgendermaßen reorganisiert werden: Früher wurden die Vorgabezeiten von der Arbeitswirtschaft nach Abstimmung mit dem Betriebsrat festgelegt. Nun wird die Soll-Leistung zwischen dem Meister und den betroffenen Mitarbeitern auf der Basis zeitwirtschaftlicher Daten, die von der Arbeitswirtschaft zur Verfügung gestellt werden, vereinbart. Der Betriebsrat wird über diese Vereinbarung informiert. Kommt keine

¹⁵ Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg 1998b, S. 25, eigene Berechnungen

Einigung zustande, kann der Betriebsrat zunächst beratend und vermittelnd eingreifen; letzte Instanz ist (wie bisher) die Einigungsstelle.

Im Rahmen dieses veränderten Koordinierungsmodus greifen die Beschäftigten selbst viel stärker in die Aushandlungsprozesse ein, während der Einfluß der betrieblichen Interessenvertretung abnimmt. Wie der Fachabteilungsleiter berichtete, wurde von Betriebsratsseite auch die Befürchtung geäußert, Einfluß- und Kontrollmöglichkeiten einzubüßen, wenn die Mitarbeiter selbst Vereinbarungen über die Arbeits- und Leistungsbedingungen abschließen. Daß diese Befürchtung nicht ganz unbegründet ist, zeigen Beispiele aus anderen Unternehmen. Bei einem Landmaschinenproduzenten (MB 1) führte die Einführung von Gruppenarbeit dazu, daß die Beschäftigten mehr Entscheidungen selbst in die Hand nahmen und der Betriebsrat an Einfluß verlor. Der Personalleiter illustrierte das an folgender Begebenheit: Bei einer Gruppe gab es an einem Tag gegen 9.00 Uhr vormittags einen Maschinenstillstand. Die Gruppe und die Instandhaltung konnten den Fehler nicht beheben, so daß man auf externe Hilfe warten mußte. Sicher war, daß die Maschine an diesem Tag nicht mehr repariert werden konnte. Gegen 10.30 Uhr entschied die Gruppe, nach Hause zu gehen. Am nächsten Tag wollte man beraten, wie die ausgefallene Zeit nachgeholt werden kann. Die Gruppe verständigte sich dann darauf, in den nächsten Tagen 15 Minuten länger zu arbeiten und an einem Samstag für fünf Stunden in die Fabrik zu kommen, ohne dies mit dem Betriebsrat abzusprechen:

„Die haben natürlich keinen Betriebsrat angehört zur Samstagsarbeit, die haben keinen Betriebsrat angehört zur verlängerten Arbeitszeit, und der Betriebsrat war hinterher mehr als sauer, daß hier Samstagsarbeit gefahren wurde, von der er nichts wußte.“ (MB 1, Personalleiter)

Ähnliche Erfahrungen machte der Betriebsrat eines Unternehmens aus dem Bereich der Photoelektronik (E 2). In diesem Fall waren es die Gruppensprecher, die eine entscheidende Rolle bei der Aushandlung der Arbeitsbedingungen einnahmen und den Einfluß der betrieblichen Interessenvertretung zurückdrängten:

„Wenn da ein Gruppensprecher gewählt wird oder eine Gruppensprecherin, dann sind das lauter kleine Chefs. Die wissen ziemlich schnell nicht mehr, wo sie herkommen, aber sie wissen genau, wo sie hinwollen. Der Eindruck ist nicht nur bei mir entstanden, sondern bei etlichen Betriebsräten. ... Von daher haben wir ein Problem: Die nehmen relativ viel in die Hand in den Gruppen und organisieren einiges, ohne sich darum zu kümmern, was steht denn eigentlich im Tarifvertrag, sondern die orientieren sich rein an dem, was wollen wir eigentlich im Moment.“ (E 2, Betriebsrat)

Während der Betriebsrat in dieser Hinsicht also an Einfluß verliert, gewinnt er aufgrund der Tendenz zur Verbetrieblung der Arbeitsbeziehungen andererseits aber auch neue Aufgaben hinzu, was zu einer Bedeutungszunahme der betrieblichen Interessenvertretung führt. Die dem Kollektivmodell zuzuordnenden Unternehmen rütteln zwar nicht generell und zuvörderst am Flächentarifvertrag, ihr Interesse liegt sehr wohl am Erhalt dieser Institution, aber sie fordern zugleich auch seine Reform. Der gemeinsame Nenner ist dabei die Forderung, daß der Tarifvertrag nur noch wenige Eckwerte festlegen und vor allem einen Rahmen für betriebsindividuelle Regelungen bieten soll. Unter dem Druck dieser Forderung und angesichts der Zunahme der Fälle, in denen Unternehmen

aus dem Flächentarif ausscheren, haben die Tarifparteien bereits darauf reagiert und begonnen, Regelungskompetenz nach unten zu verlagern. Beispiele hierfür sind die Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung und zur Altersteilzeit, die den Betriebsparteien relativ große Entscheidungsspielräume gewähren.

Diese Spielräume werden von den Unternehmen dieses Typs auch genutzt, um die Arbeitsregulation dem veränderten Koordinationsregime anzupassen, die Grenzen des tarifvertraglich Erlaubten werden dabei aber nicht übertreten. Die dominanten Akteure auf Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite halten am etablierten System fest, weil sie dieses Arrangement für ein bewährtes und zu bewahrendes Modell halten oder die potentiellen Nachteile einer Abkehr davon höher bewerten als die zu erwartenden Vorteile. Das heißt, auf beiden Seiten wird von der Prämisse ausgegangen, daß eben dieses institutionelle Arrangement eine positive Funktion als nützliche Ressource zur Konfliktregulierung und Konsensfindung erfüllt. Die Vorteile des bestehenden Modells werden also höher eingeschätzt als seine limitierenden Eigenschaften, also die „Kosten“, die durch das Festhalten am etablierten Regulationsmuster entstehen. Diese Kosten resultieren aus den Inkompatibilitäten zwischen der Anwendung der alten Regulationsmodi und den Anforderungen, die die veränderten Wettbewerbsbedingungen an die Koordination und Steuerung der Arbeit stellen. In den Unternehmen treten diese Unvereinbarkeiten vor allem in bezug auf die Regelung der Arbeitszeiten und der Entgelte auf. Welches Ausmaß die sich hieraus ergebenden Probleme annehmen können, soll im folgenden an zwei Beispielen illustriert werden.

Als erstes Beispiel dient die Anwendung des Tarifvertrags zur Beschäftigungssicherung 1996¹⁶, der in seiner ersten Fassung die Absenkung der Arbeitszeit mit entsprechenden Lohneinbußen und im Gegenzug die Arbeitsplatzsicherheit für die Belegschaft vorsah. Trotz seines Neuerungspotentials verharrt dieser Tarifvertrag in der alten Logik insofern, als er nämlich insbesondere in seiner ursprünglichen Fassung keine flexible Absenkung der Arbeitszeit erlaubte. Am Standort eines großen Automobilzulieferers (FB 3) führte die Anwendung dieses Tarifvertrags zu folgenden Problemen: Die beiden dort ansässigen Produktbereiche arbeiteten nach Abschluß der Vereinbarung nur noch 30 Wochenstunden, obwohl ein Produktbereich über einen hohen Auftragsbestand verfügte. Die Folgen waren, daß die Mitarbeiter dort ihre Arbeitszeitkonten füllten, ohne zu wissen, wann sie wieder abgebaut werden könnten, daß viele Arbeitsstunden verfielen, weil sie nicht angerechnet werden durften etc. Aber selbst in der flexibleren Fassung hätte die Anwendung des Tarifvertrags in diesem Unternehmen zu Spannungen innerhalb der Belegschaft geführt. Die Beschäftigten in dem florierenden Produktbereich

¹⁶ Der Tarifvertrag für Beschäftigungssicherung 1996 (abgeschlossen am 11. Oktober 1995) ermöglichte es den Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, zur Überbrückung von Beschäftigungsproblemen und zur Vermeidung von Kurzarbeit oder Entlassungen die wöchentliche Arbeitszeit ohne Lohnausgleich auf bis zu 30 Stunden abzusenken. Ursprünglich war die Absenkung der Arbeitszeit nur einheitlich für alle Beschäftigten eines Unternehmens möglich. Seit dem 1. Januar 1997 können Unternehmen die Wochenarbeitszeit auch für Teile des Betriebes (Abteilungen, bestimmte Beschäftigtengruppen) reduzieren (vgl. Tarifvertrag für Beschäftigungssicherung 1997).

mußten aufgrund der Absenkung der Arbeitszeit Lohneinbußen hinnehmen, obwohl die Auftragslage ausgezeichnet war, so daß sogar Lieferengpässe und der Verlust eines wichtigen Kunden drohten. Dieser Teil der Belegschaft plädierte denn auch für Entlassungen und einen Sozialplan. Doch selbst die produktbereichsspezifische Anwendung des Tarifvertrags hätte zu Mißstimmungen geführt: Diesen Weg hätte die Geschäftsführung, wie der Personalleiter formulierte, „von der politischen Lage her für sehr kritisch gehalten, daß zwei Mitarbeiter zur Firma kommen, der eine arbeitet 35 oder 40 Stunden und der andere nur 30, die kennen sich seit Jahrzehnten und haben dann ein unterschiedliches Entgelt“. Darüber hinaus hätte sich auch der Betriebsrat gegen eine solche Regelung gesperrt. Als Organ der kollektiven Interessenvertretung hielt er am Grundsatz der Gleichbehandlung fest und verfolgte die Politik, einheitliche Regelungen für alle Beschäftigten zu erwirken. Gewonnen ist mit dem Erreichten wenig, da die Probleme nicht zufriedenstellend gelöst worden sind, zumal der Betriebsrat sich von der Verschärfung der Situation in dem prosperierenden Produktbereich eine Stärkung seiner Position in weiteren Verhandlungen verspricht.

Ein anderes Beispiel für die „Kosten“, die mit der Beibehaltung der alten Regulationsformen verbunden sein können, findet sich im Arbeitszeitsystem einer Entwicklungsabteilung in einem Großunternehmen der Elektroindustrie (E 1). In dieser Abteilung arbeiten mit wenigen Ausnahmen Tarifangestellte entsprechend dem Tarifvertrag mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 35 Stunden. Mit dieser Arbeitszeit läßt sich jedoch der Arbeitsanfall nicht bewältigen, und nach Ansicht des Abteilungsleiters reichen die „Kommunikationsfenster“ für die Kooperation mit den Partnern in Fernost und den USA nicht aus. Die Verhandlungen über eine Erhöhung der Anzahl von 40-Stunden-Verträgen scheiterten, weil beide Seiten auf angestammten Positionen beharrten. Der Betriebsrat und die IG Metall machten den Vorschlag, ab einer bestimmten Einkommensstufe allen Mitarbeitern das Recht einzuräumen, länger als 35 Stunden in der Woche zu arbeiten. Dazu war die Geschäftsleitung aber nicht bereit; ihre Vorstellungen gingen dahin, daß die Möglichkeit einer längeren Arbeitszeit zwar bei vielen Beschäftigten gegeben sein soll, diese aber keinerlei Anrecht darauf haben. Das Management wollte selbst entscheiden können, wer für einen 40-Stunden-Vertrag in Frage kommt. Der Betriebsrat sah in einer solchen Regelung aber die Gefahr einer Belegschaftsspaltung und stimmte diesem Vorschlag nicht ohne zusätzliche Forderungen zu, welche wiederum von der Geschäftsleitung abgelehnt wurden. Die Verhandlungen wurden schließlich ergebnislos abgebrochen, und ohne das Einverständnis der Interessenvertretung sah sich das Management nicht in der Lage, eine neue Regelung durchzusetzen. So behilft man sich nun mit bezahlten Überstunden (monatlich ca. 25 Stunden pro Mitarbeiter) und dem befristeten Einsatz von Leasingkräften.

Die Beispiele belegen, daß die Akteure in diesen Unternehmen selbst dann am alten Modell festhalten, wenn dies mit erheblichen Nachteilen verbunden ist. Sie tun dies, weil sie auch noch die suboptimale Lösung dem offenen Konflikt mit der betrieblichen Interessenvertretung und der Gewerkschaft vorziehen. In diesem Zusammenhang spielt die Durchsetzungsstärke der Interessenvertretung eine entscheidende Rolle. In den mittelständischen und großen Unternehmen der Kernindustrien finden sich mobilisier-

bare, traditionsbewußte und gewerkschaftlich stark organisierte Belegschaften. Bei dieser Konstellation verfügen die Interessenvertretungen über ein erhebliches Macht- und Einflußpotential, so daß Betriebsräte und Gewerkschaften einen maßgeblichen Anteil an den arbeitspolitischen Lösungen haben. Akteurskonstellation und Handlungskontext engen für die betreffenden Unternehmen den Handlungsrahmen ein. Die Potentiale veränderter Koordinationsformen für Handeln und Entscheiden können kaum entfaltet werden, wie viele konkrete Maßnahmen mit dem Verdikt tarifvertragswidriger Abkommen und Praktiken belegen. Der Versuch, vom Tarifvertrag abzuweichen, würde unter diesen Bedingungen zu massiven Konflikten führen und die Beziehung zwischen dem Management und dem Betriebsrat sowie der Belegschaft nachhaltig belasten.

Unter einem weiteren Modus des Kollektivmodells stellen die Beteiligten Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplätze über das Gebot der Tarifkonformität. Dabei wird der Flächentarifvertrag nicht grundsätzlich in Frage gestellt, sondern um einen Zusatztarifvertrag mit unternehmensspezifischen Regelungen ergänzt. So wurde bei dem bereits erwähnten Landmaschinenhersteller (MB 1) ein Prämienlohnsystem für die Gruppenarbeit implementiert, das über den Tarifvertrag hinaus reichte, so daß „eine Art Haustarif“ mit der IG Metall abgeschlossen wurde. Mit diesem Modell wurde ein neuer Anreizmechanismus installiert: Das Entgelt wird nun nicht mehr an die erbrachte Mengenleistung, sondern an den Beitrag zum Unternehmenserfolg gekoppelt, welcher an der Produktivität der Gruppe gemessen wird. So wird der Produktivitätsfortschritt, den die Gruppe innerhalb eines bestimmten Zeitraums erarbeitet, zwischen der Gruppe und dem Unternehmen geteilt. Auf diese Weise soll gewährleistet werden, daß sich die Gruppenmitglieder in vollem Umfang für die Steigerung der Produktivität einsetzen und zu diesem Zweck auch eigenständig Verbesserungen der Arbeitsprozesse realisieren. Die Umstellung auf einen neuen Steuerungsmodus wurde aber nicht mit letzter Konsequenz durchgeführt: Da die Geschäftsleitung offensichtlich nicht bereit war, den Produktivitätszuwachs auf Dauer mit den Beschäftigten zu teilen, wurden Vorkehrungen gegen eine nach oben offene Prämienentwicklung getroffen. So sieht das Modell vor, der Gruppe die Produktivitätssteigerung „abzukaufen“, wenn diese einen bestimmten Prozentsatz erreicht. In diesem Fall erhält die Gruppe den gesamten Betrag als Prämie, dafür wird aber die Grundeffektivität, die Ausgangsbasis für die Bewertung der Produktivitätsentwicklung, erhöht. Dies führt in der Praxis dazu, daß die Beschäftigten wie früher im Akkordsystem darauf achten, eine bestimmte Leistungsgrenze nicht zu überschreiten:

„Wir gucken, daß wir nicht über diese X Prozent, diese berühmten, rausgehen, weil da hätten wir eigentlich nur Nachteile. Wir hätten zwar ein paar Mark, aber auf Dauer bringt das nichts, weil irgendwo werden Leute abgezogen, dann greift das nämlich, weil Gruppenarbeit ist ja auch ein Rationalisierungsprozeß.“ (MB 1, Gruppenmitglied)

Ein weiteres Beispiel für eine Tarifabweichung mit Zustimmung der Interessenvertretung stellt der Abschluß eines Bündnisses für Arbeit in einem Maschinenbauunternehmen (MB 4) dar. Die Geschäftsleitung wandte sich in diesem Fall zunächst an den Betriebsrat, um über den Bau eines neuen Werkes zu sprechen. Dieses sollte nur dann am Standort gebaut werden, wenn dort die Kosten um einen bestimmten Prozentsatz

reduziert würden. Andernfalls wollte man die Fabrik im Ausland errichten. Um die Kostensenkung zu realisieren, sollte die Arbeitszeit ohne Lohnanpassung erhöht werden, was einen klaren Tarifvertragsbruch bedeutet hätte. Nach längeren Verhandlungen trug die IG Metall die Entscheidung jedoch mit und schloß mit dem Unternehmen einen Anerkennungstarifvertrag ab.

Beide Fälle zeigen, daß manche Unternehmen unter den Bedingungen starker Interessenvertretung und hohem gewerkschaftlichen Organisationsgrad Tarifabweichungen erreichen, aber nur mit Zustimmung des Betriebsrats und der Gewerkschaft. Zwar behält die Gewerkschaft hierbei die Kontrolle über das Geschehen. Aber die Kontrolle ist wohl nur allein formal. Eine Verbreitung dieser Variante bringt der Gewerkschaft auch Nachteile ein. Der Personalgeschäftsführer des Maschinenbauers beschreibt dies folgendermaßen:

„Ja, das ist die Vorstufe. Und das sehen die in der Gewerkschaft schon richtig, daß, wenn sie nicht aufpassen, die Unternehmen an vielen Stellen kleine Feuerchen entzünden, die anschließend nicht mehr beherrschbar sind. Da gibt's dann so viele individuelle Regelungen, da sind die IG Metall und die Betriebsräte nicht mehr in der Lage, das zu überblicken. Da würde es dann ausgehöhlt. Das ist nicht die Absicht, aber zu zeigen, was möglich ist und sinnvoll ist ..., das halte ich schon für einen legitimen Weg. Also den Tarifvertrag so weit zu dehnen und zu schauen, ob das wirklich so schlimm ist, was wir da tun.“ (MB 4, Personalvorstand)

Diesem zweiten Modus ähnelt auch die Praxis der von uns untersuchten kleinen und mittleren Betriebe. Diese vollziehen zwar die wichtigen Regelungen der Tarifverträge nach (35-Stundenwoche, Lohnerhöhungen, Urlaubsansprüche etc.). Primär verfolgen sie aber eine unternehmensspezifische Arbeitspolitik, die sich in erster Linie an ihren eigenen Bedürfnissen ausrichtet. Erst danach und eher akzidentiell werden die Bestimmungen des Tarifvertrags wichtig. In diesen Betrieben sind vielfach weder die entsprechende personelle Kapazität noch das erforderliche Know-how vorhanden, um Tarifverträge im Detail zu erfüllen. Dahinter verbirgt sich kein beabsichtigter Verstoß, sondern vielfach Unwissenheit oder aber auch ein Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Betriebsrat, bei dem der Betriebsrat dieses Verhalten duldet. Typisch ist dafür die Aussage eines Personalleiters auf die Frage nach der Beachtung tarifvertraglicher Regelungen:

„Da laufen wir sicher, wenn man es sich genauer ansehen würde, neben dem Tarifvertrag. Das ist uns bewußt, aber ich weiß nicht, in welchem Umfang und prüfe das auch nicht. Es ist uns beiden, also auch dem Betriebsrat, bewußt. Da haben wir sicher für uns Regularien herausgenommen ..., da würde der eine oder andere vom Verband die Hände über dem Kopf zusammenschlagen.“ (MB 2, Personalleiter)

3.4.2 Infragestellung der tradierten Regulation: Das Unternehmensmodell

Die Unternehmen, die wir dem Unternehmensmodell zuordnen, unterscheiden sich von denjenigen, die zum Kollektivmodell zählen, dadurch, daß sie ganz oder teilweise aus dem Flächentarifvertrag ausscheren und unternehmensspezifische Regelungen anstre-

ben. Sie halten den „Marsch durch die Institutionen“ für gescheitert, da der Flächentarifvertrag entweder gar nicht mehr reformfähig sei oder viel zu schleppend den neuen Gegebenheiten angepaßt würde. Dennoch ist der radikale Bruch mit den Regelungsinstitutionen nicht automatisch die Folge. Vielmehr suchen die Akteure zunächst nach einer Redefinition der Situation innerhalb des bestehenden institutionellen Arrangements, wobei nicht unbedingt an den „alten“ Akteuren festgehalten wird. Das Bestreben, die Tarifbindung zu lockern und „günstigere“ Regelungen zu erwirken, führt bei diesen Unternehmen dazu, daß sie sich neue Verhandlungspartner suchen.

Wie die Unternehmen des Kollektivmodells stoßen auch diese bei der Bewältigung neuartiger Anforderungen auf Grenzen, die vom Tarifvertrag gezogen sind, aber im Gegensatz zu ersteren wählen sie die interessenpolitische Option, aus dem System des Flächentarifvertrags auszubrechen. Zunächst einmal ist ihr Interesse daran auf die Organisation bezogen, aber ihr Handeln besitzt natürlich weitreichende Auswirkungen auf den Tarifvertrag. Je mehr Unternehmen den Tarifvertrag bewußt umgehen, ohne dafür sanktioniert zu werden, und je mehr diese Option auch anderen Unternehmen attraktiv erscheint, desto löchriger wird der Tarifvertrag. Die Möglichkeiten für die Unternehmen sind vielgestaltig: Eine davon ist der Abschluß von Betriebsvereinbarungen oder von individuellen Vereinbarungen, in denen die Belegschaft und der Betriebsrat den Tarifvertragsbruch billigen. Eine andere Möglichkeit ist die Restrukturierung des Konzerns mit dem Ziel, bestimmte Kernkompetenzen (Entwicklung, Service) aus dem tarifgebundenen Bereich auszugliedern. Aber zum Unternehmensmodell rechnen wir auch diejenigen Fälle, in denen sich Unternehmen durch den Austritt aus dem Arbeitgeberverband der Geltung des Flächentarifvertrags vollständig entziehen wollten. Dies schließt die Möglichkeit mit ein, daß diese Unternehmen anschließend über einen Firmentarifvertrag verhandeln. Einige Unternehmen verfolgen dabei die Strategie, die Konkurrenz unter den Gewerkschaften auszunutzen, indem sie mit mehreren Gewerkschaften in Verhandlungen treten, um die eine gegen die andere auszuspielen.

Innerhalb dieses Unternehmenstyps lassen sich zwei Gruppen von Unternehmen finden, die sich in bezug auf die jeweiligen Handlungsbedingungen stark voneinander unterscheiden. Eine Gruppe besteht aus Unternehmen, die ihren Schwerpunkt in der Produktion haben, die andere umfaßt Unternehmen, die sich in erster Linie mit hochqualifizierten Dienstleistungen befassen. Bei diesen beiden Gruppen von Unternehmen sind die Voraussetzungen und die Motive für einen Ausbruch aus dem Flächentarif höchst unterschiedlich.

Unternehmen, bei denen Fertigung und Montage dominieren, entscheiden sich vor allem aus Kostengründen dazu, dem Flächentarifvertrag den Rücken zu kehren. Damit verfolgen sie das Ziel, den – nach Ansicht der Unternehmensleitungen – zu hohen Löhnen und Lohnnebenkosten sowie den zu niedrigen Arbeitszeiten zu entfliehen. Es handelt sich dabei um Unternehmen, in denen Arbeitsprozesse mit einfachen Tätigkeiten, die von un- und angelernten Arbeitskräften ausgeführt werden, vorherrschend sind. Die Personalkosten spielen dort eine entscheidende Rolle, und der Wettbewerbsdruck durch ausländische Firmen ist besonders hoch. Aus Sicht ihrer Geschäftsleitungen können

diese Unternehmen nur dann konkurrenzfähig bleiben, wenn sie die Produktionskosten am Standort senken. Ein Beispiel für einen solchen Fall stellt ein Unternehmen aus dem Bereich Automobilzulieferung und Gießereiwesen (FB 1) dar, das seine Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband kündigte, weil die Kosten des „Hochlohnstandortes“ die Wettbewerbsfähigkeit gefährdeten, was sich durch die besonders hohen Tarifabschlüsse in Baden-Württemberg noch verschärfte¹⁷:

„Vor allem die Schichtzuschläge (in der Gießerei – die Verfasser) machen uns sehr zu schaffen. Das hat allein die Hälfte der Differenz zwischen Ort X und Ort Y ausgemacht. Wir haben eine Lohnkostendifferenz von über 10 %, und allein die Hälfte davon ist bedingt durch die Zuschläge.“
(FB 1, Personalleiter)

Ein anderes Beispiel für diese Gruppe von Unternehmen ist der Spielefabrikant Ravensburger AG, der 1997 ein „Bündnis zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Standortsicherung“ erwirkte, das eine tarifvertragswidrige Erhöhung der Arbeitszeit von 36 auf 38 Wochenstunden ohne Lohnausgleich beinhaltete (vgl. Schwäbische Zeitung vom 14. Juni 1997). Dieses auch vom Betriebsrat befürwortete Bündnis wurde über individuelle Verträge mit den Beschäftigten realisiert. Über 80 Prozent der Belegschaft stimmten der Vereinbarung zu. Im Gegenzug für die Arbeitszeiterhöhung erhielten sie eine Arbeitsplatzgarantie bis Ende 2000. Hinzu kamen eine ergebnisabhängige Jahresprämie sowie eine Gewährleistung der übertariflichen Leistungen.

Den Bruch mit tarifvertraglichen Regelungen begründete Ravensburger-Vorstandsmitglied Erhard Pohle mit den hohen Arbeitskosten, zu denen die Politik der Arbeitszeitverkürzung in Deutschland geführt hätten:

„Leider können wir keine Verabredungen innerhalb des geltenden Tarifvertrages treffen und haben so den Zorn der Gewerkschaft auf uns gezogen. Das war nicht zu vermeiden, weil die Gewerkschaft eine andere Politik verfolgt, nämlich weniger zu arbeiten, um vermeintlich mehr Menschen Arbeit zu geben. Daß diese Politik in den letzten Jahren zu höheren Arbeitskosten und zu höherer Arbeitslosigkeit in Deutschland geführt hat, haben inzwischen viele erkannt.“ (Schwäbische Zeitung vom 14. Juni 1997)

Mit dieser Argumentation haben die Geschäftsleitungen die Beschäftigten zumeist auf ihrer Seite, was ihnen die Durchsetzung tarifvertragswidriger Regelungen erheblich erleichtert. In diesen Unternehmen, in denen – wie bei Ravensburger – der Anteil der Un- und Angelernten vergleichsweise hoch ist und unter den Beschäftigten die Aussicht auf einen bevorstehenden Arbeitsplatzverlust besonders bedrohlich wirkt, fällt das Argument des zu teuren Standorts Deutschland auf fruchtbaren Boden. So nehmen viele Beschäftigte längere Arbeitszeiten und ein niedrigeres Entgelt in Kauf, um auf diese Weise den Produktionsstandort und ihre Arbeitsplätze zu sichern.

¹⁷ Dabei ist der Austritt aus dem Arbeitgeberverband kein Freibrief für betriebsspezifische Regelungen, da in diesem Fall die Nachwirkung des Tarifvertrags in Kraft tritt. Das bedeutet, daß die nach dem Austritt getroffenen Vereinbarungen das zum Austrittszeitpunkt gültige Tarifvertragsniveau zunächst nicht unterschreiten dürfen.

Aufgrund dieser Beschäftigtenstruktur verfügt auch der Betriebsrat im Konfliktfall nur über eine geringe Durchsetzungsfähigkeit und kann den Plänen des Managements kaum Widerstand entgegensetzen. So stimmte der Betriebsrat bei Ravensburger dem Bündnis gegen den massiven Protest der zuständigen Gewerkschaft (IG Medien) zu.¹⁸ Das wesentliche Dilemma der Interessenvertretung besteht darin, daß sich die Beschäftigten angesichts der Arbeitsmarktsituation nur schwer mobilisieren lassen. Fehlende Qualifikation und begrenzte Mobilität bescheren diesen Arbeitskräften eine ungünstige Position auf dem Arbeitsmarkt.

Bei der zweiten Gruppe von Unternehmen, die dem Typus des Unternehmensmodells zuzurechnen sind, liegen andere Bedingungen vor. Es handelt sich hierbei um Unternehmen, die historisch bedingt dem Flächentarifvertrag unterliegen, bei denen eine strategische Neuausrichtung der Geschäftspolitik aber dazu führte, daß der Tätigkeitsschwerpunkt nicht mehr in der Produktion, sondern bei hochqualifizierten Dienstleistungen liegt, also in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Beratung, Management, Ausbildung etc. Bei diesen Aufgabenstrukturen erweisen sich die bislang praktizierten Formen der Arbeitsregulation als besonders problematisch. Entgeltsysteme, die auf die erbrachte Mengenleistung abstellen, sind bei diesen Tätigkeiten gänzlich unbrauchbar. Um den Beschäftigten einen Leistungsanreiz zu bieten, eignen sich solche Systeme, bei denen die Höhe des Entgelts an die Erreichung von Zielen oder den Beitrag zum Unternehmenserfolg gekoppelt ist. Auch an eine flexible Arbeitszeitgestaltung werden unter diesen Bedingungen besonders hohe Anforderungen gestellt. Der enge Kundenbezug dieser Aufgaben erfordert es, die Arbeitszeiten den Bedürfnissen der Kunden nach einer möglichst schnellen Auftragsbearbeitung anzupassen. Ein weiteres Problem besteht darin, daß Arbeitskräfte, die über die notwendigen Qualifikationen verfügen, um diese Tätigkeiten ausführen zu können, nicht ohne Schwierigkeiten auf dem externen Arbeitsmarkt zu finden sind. Dies spricht dafür, die Arbeitszeiten der beschäftigten Arbeitskräfte zu verlängern, wenn die Aufgaben sonst nicht bewältigt werden können. Unternehmen, bei denen Dienstleistungsaufgaben dominierend werden, geraten daher in besonderem Maße unter den Druck, sich von bestehenden Tarifbindungen zu lösen.

Ein Unternehmen, das diesen Schritt vollzogen hat, ist IBM. Der geschäftspolitische Wechsel „von einer reinen Produktions- und Vertriebsfirma hin zu einem Dienstleistungsunternehmen“ (Dentz 1997: 174 f.) erforderte neue Flexibilitätsspielräume, die – so die IBM-Geschäftsleitung – mit dem IG Metall-Tarifvertrag nicht mehr abgedeckt werden könnten. Dazu zählte sie in erster Linie die Möglichkeit einer Verlängerung und Flexibilisierung der Arbeitszeit sowie eine stärker an der individuellen Leistung und dem Unternehmenserfolg orientierte Bezahlung. IBM wählte zwar nicht den direkten Verbandsaustritt, sondern strukturierte das Unternehmen um, wobei die einzelnen

¹⁸ Inzwischen trat die Ravensburger AG zum 31. Dezember 1997 aus dem Verband der papier-, pappe- und kunststoffverarbeitenden Industrie Baden-Württembergs aus (vgl. Schwäbische Zeitung vom 28. Oktober 1997).

Gesellschaften „nicht mehr in den Metall-Arbeitgeberverband eintraten, was faktisch einem Austritt gleichkam“ (Dentz 1997: 175). Seit 1994 schließt IBM mit der DAG Haustarifverträge ab, bei denen zunächst auch die 38-Stunden-Woche vereinbart war. Inzwischen geht IBM mit Billigung der DAG einen Schritt weiter und bietet Arbeitsverträge mit 41 und 42 Wochenstunden an, wobei die Stunden über den vereinbarten 38 Wochenstunden teilweise finanziell und teilweise durch Freizeit- ausgleich abgegolten werden (vgl. Stuttgarter Zeitung vom 25. Juni 1996). Die IG Metall äußerte schon die Befürchtung, daß damit eine „Signalwirkung“ für andere Unternehmensleitungen erfolgt ist (vgl. Computerwoche Nr. 27 vom 5. Juli 1996).

Eine im Ansatz ähnliche Strategie wie IBM verfolgt die Dienstleistungstochter eines großen Konzerns (DL 1), indem sie innerhalb ihrer Geschäftsbereiche tarifgebundene und nicht tarifgebundene Gesellschaften vereinigt. Die nicht tarifgebundenen Unternehmensteile sind bewußt nicht in die Tarifbindung aufgenommen worden. Dementsprechend braucht der Metalltarifvertrag dort nicht angewendet zu werden, was für die Beschäftigten beispielsweise zur 40-Stunden-Woche geführt hat.

Auch in diesem Fall wird die Abweichung vom Flächentarifvertrag von Vertretern der Unternehmensleitung damit begründet, daß die Tarifregelungen, die man aus dem Metallbereich „geerbt“ hat, im Dienstleistungsbereich nicht adäquat sind. Aufgrund der gänzlich anderen Arbeits- und Marktbedingungen könne man in diesem Bereich unter den Bedingungen des Metalltarifs auf Dauer nicht konkurrenzfähig bleiben. Schon heute wären die nicht tarifgebundenen Gesellschaften wettbewerbsfähiger als die tarifgebundenen. Dies gelte insbesondere im Bereich Finanzdienstleistungen/Versicherungen, vor allem aber auch im Bereich Informationstechnik:

„Wir können im Software-Bereich langfristig mit den Tarifbedingungen, die wir heute haben, mit den Betriebsvereinbarungen, die wir geerbt haben, nicht wettbewerbsfähig sein. Diese Aussage ist ganz klar. Wenn wir dort keine Veränderungen bekommen, werden die Bereiche, die heute in der Tarifbindung sind, keine Zukunft haben.“ (DL 1, Personalgeschäftsführer)

Nach Aussage des Personalgeschäftsführers sind vor allen Dingen andere Arbeitszeitregelungen notwendig. So wäre es etwa im Software-Bereich unumgänglich, daß die Mitarbeiter in „heißen Phasen“ auch einmal eine 60-Stundenwoche haben, und im Rechenzentrumsbereich müsse die Ansprechbarkeit rund um die Uhr und auch am Wochenende gewährleistet sein, wenn man die Aufträge nicht an ausländische Konkurrenten verlieren wolle. Wie der Leiter der Personalpolitik ausführte, sind aber auch in bezug auf die Vergütung andere Regelungen erforderlich: Da im Dienstleistungsbereich Leistungen von Mitarbeitern zu Stundensätzen verkauft werden und die Personalkosten daher voll durchschlagen, sei eine größere Flexibilität in der Gehaltsgestaltung unabdingbar. Ein adäquates Vergütungssystem dürfe nur „Leitplanken“ setzen oder „Mindestbedingungen“ festschreiben, innerhalb derer es möglich ist, Faktoren wie Marktbedingungen, regionale Besonderheiten, Potential und Leistung des Mitarbeiters und Besonderheiten der Aufgabenstellung zu berücksichtigen. Dabei müsse eine verhältnismäßig große Schwankungsbreite gegeben sein. Diesen Anforderungen würden die alten Entgeltsysteme, die aufgrund ihrer „Überregulierung“ für den Dienst-

leistungsbereich unbrauchbar wären, nicht gerecht werden. Generell ginge es darum, nicht die Zeit zu honorieren, die ein Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz verbringt, sondern die von ihm erbrachte Leistung:

„Wir können keine durchmathematisierte Vergütungsfindung akzeptieren. Wir brauchen ein etwas offeneres System, das die freie Bewertung all dieser Faktoren ..., Markt, Leistung, Potential, Region etc., zuläßt. ... Ein modernes Vergütungssystem verlangt die Berücksichtigung des Unternehmenserfolges und der individuellen Leistung. Und ein Teil der Vergütung – wir stellen uns vor, bei einem normalen Mitarbeiter in der Größenordnung von zehn Prozent – ... sollte variabel sein, sollte als Jahressonderzahlung ausgezahlt werden. Von dieser Jahressonderzahlung sollten zugesagte hundert Prozent dann ausgezahlt werden, wenn der Mitarbeiter seine Ziele erreicht hat. Und wenn der Mitarbeiter im Zielerreichungsgrad zurückbleibt oder das Unternehmen die Planziele nicht erfüllt hat, dann sollte die variable Sonderzahlung unter dem Zielwert zurückbleiben.“ (DL 1, Leiter Personalpolitik)

Bei den Bestrebungen dieser Unternehmen, sich ganz oder teilweise der Tarifbindung zu entziehen, kommt ihnen entgegen, daß sie damit bei den Beschäftigten kaum auf Widerstand stoßen. Mit der Veränderung der Aufgabenstrukturen geht auch ein Wandel in der Belegschaftsstruktur einher. Sozialstrukturell wird der dominante Beschäftigtentypus derjenige des hochqualifizierten Angestellten. Dieser zeichnet sich durch ein hohes Maß an Professionalität und Anspruch an die eigene Tätigkeit aus, weswegen z.B. die Arbeitszeitdauer für diese Beschäftigten nur eine untergeordnete Rolle spielt. Außerdem erleben sie in ihrer täglichen Arbeit aufgrund der direkten Konfrontation mit den Kundenanforderungen die Notwendigkeit einer Ausdehnung bzw. Flexibilisierung der Arbeitszeit. Dies führt dazu, daß diese Beschäftigten vielfach selbst aktiv die für sie gültigen Arbeitszeitregelungen unterlaufen, indem sie Überstunden nicht aufschreiben, nach dem abendlichen Stempeln weiterarbeiten etc.

Dieser Beschäftigtentypus verfügt zumeist über eine hohe Selbstvertretungskompetenz und zeigt nur ein geringes Interesse für eine kollektive Interessenvertretung¹⁹. Entsprechend gering ist der gewerkschaftliche Organisationsgrad und das Einflußpotential der betrieblichen und gewerkschaftlichen Interessenvertretung. Diese Konstellation ermöglicht es diesen Unternehmen, sich vom Flächentarifvertrag zu lösen, ohne zu riskieren, daß es infolgedessen zu heftigen Konflikten und einer nachhaltigen Verschlechterung des Verhältnisses zwischen dem Management und der Belegschaft kommt.

Wenngleich das Unternehmensmodell also von recht unterschiedlichen Unternehmen repräsentiert wird, so ist diesen doch gemeinsam, daß sie eine Art „Eisbrecherfunktion“ (Dörre et al. 1997: 50) ausüben. Diese Funktion üben unter anderen Voraussetzungen auch die Unternehmen des ersten Typs aus, die zusammen mit der IG Metall Zusatzvereinbarungen zum Tarifvertrag abgeschlossen haben. Allerdings stehen diese Firmen weit mehr auf dem „Boden des Tarifvertrags“ als die Unternehmen des zweiten Typs. Beiden gemeinsam ist gleichwohl, daß die von ihnen beschrittenen Wege die Tariflandschaft verändern. Die Tarifvertragsparteien müssen darauf reagieren, so daß die

¹⁹ Zu den Ursachen der geringen Solidarität unter Angestellten vgl. Dentz 1997, S. 178.

Beobachtung dieser Unternehmen, bei denen die Restrukturierung der Arbeit zu einer Neuregulierung der Arbeit geführt hat, Aufschluß über die zukünftigen Verhandlungsinhalte zwischen den Tarifvertragsparteien geben kann.²⁰

3.4.3 Lösungen jenseits der bestehenden Arbeitsregulation: Individuelle Verträge

Einen völlig anderen Typus repräsentiert das Individualmodell. Dieser Typ charakterisiert Unternehmen, die in den jungen Wachstumsbranchen agieren, neu gegründet sind und hochqualifizierte Angestellte beschäftigen. Der Akademikeranteil dürfte in der Regel über 50 Prozent liegen. Fertigung und Montage sind für den Unternehmenserfolg nur noch sekundär. In diesen Unternehmen aus den Bereichen Multimedia, Softwareindustrie, Telekommunikation oder Biotechnologie stehen kreative Prozesse im Vordergrund der Tätigkeiten. Weder sind die dort Beschäftigten – im Unterschied zu den Kernindustrien – gewerkschaftlichen Positionen gegenüber besonders aufgeschlossen, noch steht das Management in der Tradition der formalisierten und standardisierten Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad ist gering, die Unternehmen sind nicht Mitglied im Arbeitgeberverband, und es existiert vielfach kein Betriebsrat. Bedeutsam ist jedoch, daß die Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit wesentlich weitgehender auf individuellen Arbeitsverträgen (und zwar nicht nur de jure, sondern auch real) beruhen, als dies etwa im Maschinenbau oder der Automobilindustrie vorfindbar ist. Die hochqualifizierten Angestellten in diesen Unternehmen vertreten ihre Interessen selbst. Sie handeln – in einem gewissen Rahmen – ihre Entgelte selbst aus, kümmern sich wenig um Arbeitszeiten und sehen insgesamt kaum die Notwendigkeit einer kollektiven Interessenvertretung auf betrieblicher oder überbetrieblicher Ebene. Deutlich findet sich hier eine Kombination des Arbeitsvertrages und der daran geknüpften Arbeitnehmerrechte, wie sie für die abhängige Erwerbsarbeit rechtlich kennzeichnend sind, mit Merkmalen der Selbständigkeit, vermittelt über die Arbeits- und Sozialstrukturen im Unternehmen. Arbeitnehmer weisen zunehmend Eigenschaften auf, die an Professionals, Freiberufler, Quasi-Selbständige erinnern, was dazu führt, daß das Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis in diesem Regulationstyp neu zu bestimmen ist.²¹

Die Arbeitsbedingungen und die Regulationserfordernisse, die in diesen Unternehmen vorherrschen, sollen hier am Beispiel der Entwickler und der Servicetechniker eines Unternehmens aus dem Soft- und Hardwarebereich (DL 2) illustriert werden. Die Entwicklungsarbeit ist projektförmig organisiert. Die Entwickler entscheiden in Abhän-

²⁰ Ein aktuelles Beispiel hierfür ist das Werk von Mercedes-Benz in Rastatt, in dem seit Herbst 1997 die A-Klasse von Mercedes produziert wird. Die Produktion wurde nur deshalb nach Rastatt vergeben, weil die Beschäftigten auf Teile der tariflichen Lohnerhöhung durch Verrechnung mit übertariflichen Leistungen verzichteten und der Samstag als Regelarbeitstag eingeführt wurde (vgl. Stuttgarter Zeitung vom 16. August 1997).

²¹ Zu ähnlichen Beobachtungen vgl. Kotthoff 1997.

gigkeit von der Projektphase selbst, wie lange sie arbeiten. Ein Mitarbeiter aus der Entwicklung berichtete, daß dabei durchaus länger gearbeitet wird als vertraglich vereinbart und am Monatsende dennoch die Normalstundenzahl ins Arbeitszeitsystem eingegeben wird. Im Bereich der Servicetechniker wurde der Samstag aufgrund der Kundenanforderungen als zusätzlicher Arbeitstag eingeführt. Der Betriebsrat wollte sich diesem Ansinnen zunächst verweigern, aber nachdem sich die Betriebsratsmitglieder mit den Servicetechnikern unterhalten hatten, änderten sie ihre Meinung. Die Techniker berichteten, daß sie sowieso schon im Rahmen der Rufbereitschaft am Samstag arbeiten und verwiesen zudem auf die Anforderungen der Kunden: Die Servicetechniker machen keine Wartung, sondern nur noch größere Installationen und Reparaturen bei Banken, Lebensmittelketten etc. Da man dort während der Arbeitswoche kein System-Update machen kann, müssen die Techniker am Wochenende arbeiten. Die Beschäftigten wiesen den Betriebsrat sehr eindringlich darauf hin, daß ihre Arbeitsplätze ohne diese Möglichkeit wegfallen würden, da die Kunden dann zur Konkurrenz gehen würden:

„Die Leute sehen immer die Verbindung zur Beschäftigungssicherheit und ... damit natürlich auch den Druck. ... Aber, man muß fairerweise auch sagen, sie sehen selbst die Notwendigkeit.“ (DL 2, Betriebsrat)

Der Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit spielt in diesen Unternehmen keine bestimmende Rolle mehr für die Arbeitsregulierung. Statt dessen kommt der Unternehmenskultur ein großer Stellenwert zu. In diesem Kontext wird dann von dem „Vertrauen“, das die Geschäftsleitung in die Mitarbeiter setzt, der „Achtung“ und dem „Respekt vor ihrer Persönlichkeit“ gesprochen, das Management geht gar davon aus, „daß Menschen prinzipiell gute Arbeit leisten wollen“. Diesen Mitarbeitern möchte man „ein attraktiver Arbeitgeber sein, der ihre Leistungen für das Unternehmen und ihre individuellen Beiträge anerkennt“.²² Betont wird, daß man sich als „verlängerte Werkbank der Universitäten“ fühle und die Beschäftigten auch so arbeiten lassen wolle:

„Und die Firma DL 5 bietet ein Umfeld, das so ähnlich ist wie das Hauptseminar. Ich glaube, damit erreicht man auch die Wertvorstellungen der heutigen jungen Leute, und damit erreicht man auch, daß das Potential und die Energie, die die haben, ohne Teile davon zurückzuhalten, voll der Firma DL 5 zugute kommt.“ (DL 5, Personalleiter)

Unter diesen Prämissen ergeben sich ganz andere Anforderungen an die Arbeitsregulation. Im Vordergrund steht nicht mehr die Aufgabe, eine möglichst weitgehende Kontrolle über den Arbeitsprozeß und die Arbeitskräfte zu gewährleisten, sondern die Schaffung institutionell-organisatorischer Voraussetzungen für eine hohe Motivation und ein starkes Engagement der Mitarbeiter. Angewiesen auf die Kreativität, die Fähigkeiten und die Leistungsbereitschaft ihrer Beschäftigten, bieten die Unternehmen ihnen überdurchschnittliche Anreize. Dies betrifft zum einen materielle Leistungen, an denen es aufgrund der allgemein guten wirtschaftlichen Situation in diesen Branchen nicht mangelt, aber auch immaterielle Aspekte. Der Angestelltentypus, der in diesen

²² Die Zitate entstammen einer Broschüre zur firmenspezifischen Unternehmenskultur eines von uns untersuchten Computer- und Elektronikunternehmens (DL 2).

Unternehmen arbeitet, läßt sich als „self-developer“ bezeichnen, mit dem „eine neue Generation vor allem von Angestellten in den Dienstleistungsberufen (charakterisiert wird), welche die guten, in der vorherberuflichen Sozialisation angeeigneten intellektuellen und kommunikativen Fähigkeiten nun in der Arbeit in kooperativen Vollzügen anwenden wollen. Sie wollen als ganze Person und nicht nur als Rollenspieler behandelt werden und lehnen sachlich nicht begründete Autoritätsverhältnisse ab, sehen die Arbeit auch als Gelegenheit an, etwas Neues zu lernen, sich weiterzuentwickeln und ein Gefühl der Kompetenz und Unabhängigkeit zu gewinnen ...“ (Baethge 1991: 9). Diesen Bedürfnissen kommt das Management entgegen, indem es den Beschäftigten die notwendigen Freiräume gibt, um ihre Arbeit und ihre berufliche Entwicklung entsprechend ihren Vorstellungen zu gestalten:

„Das Engagement dieser Belegschaft ist phänomenal. Ich glaube, das hat viel damit zu tun, daß die Leute sich hier wohl fühlen, daß sie sich frei entfalten können, daß sie Freiraum haben, Eigenständigkeit haben, daß wir den Leuten interessante, herausfordernde Aufgaben anbieten können, daß sie wechseln können, in andere Aufgaben hineingehen können, daß die Führungskraft primus inter pares ist.“ (DL 2, Personalleiter)

Auf den Einsatz direkter Kontrollmechanismen wird dagegen weitgehend verzichtet. Dies würde die Vertrauensbeziehung zwischen dem Management und den Beschäftigten und damit auch deren Motivation beeinträchtigen. So wird beispielsweise auch darauf verzichtet, die Arbeitszeit elektronisch zu erfassen.

„Das ist die Philosophie von Firma DL 5, daß man einen Stamm von gut ausgebildeten Leuten hat, denen man in Eigenverantwortung zugesteht, ihr Geschäft zu machen, ohne daß jemand dahinter steht, ihnen über die Schulter schaut und fragt: Wie weit bist du? Was kann ich dir als nächstes übertragen? Der Ansatz ist eher, daß man den Leuten klarmacht, was von ihnen erwartet wird hinsichtlich ihres Beitrags, und dann auf die Eigeninitiative vertraut, daß das auch gebracht wird. In 99 Prozent der Fälle funktioniert das hervorragend.“ (DL 5, Personalleiter)

„Wir geben dem Mitarbeiter in hohem Maße diese Eigenverantwortlichkeit, seine Zeit selbst zu erfassen, selbst aufzuschreiben, auch Überstunden selbst aufzuschreiben. Wir vertrauen, daß er das redlich macht.“ (DL 2, Personalleiter)

Überdurchschnittlich gut bezahlt, mit einer Vielzahl von Vergünstigungen versehen und einer ausgeprägt professionellen Einstellung zu ihrer Tätigkeit (vgl. Kotthoff 1997) erliegen diese Beschäftigten nicht dem Werben der Gewerkschaften, was diese auch selbstkritisch zugestehen.

So berichtete ein IG Metall-Funktionär über die jungen Angestellten dieser Branchen, daß sie kaum daran interessiert seien, mit der IG Metall „ins Geschäft zu kommen, sondern sie sehen die Politik der IG Metall eher hinderlich in Fragen Arbeitszeit usw., auch Tariflöhne, das ist völlig uninteressant, weil sie meistens wesentlich bessere Entlohnungen haben als das, was wir in unserem Tarifvertrag an Gehaltsgittern zu bieten haben.“ (IGM BL 1)

3.5 Fazit

Die drei vorgestellten Unternehmenstypen beschreiben Strategien, wie die in den Unternehmen aufgebrochene Diskrepanz zwischen neuen Anforderungen an die

Arbeitsregulation und den in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen festgeschriebenen Regelungen überwunden werden soll. Mit diesen Inkompatibilitäten müssen sich insbesondere die Unternehmen des Kollektiv- und Unternehmensmodells auseinandersetzen.

Die drei Typen unterscheiden sich im jeweiligen Ausmaß an standardisierter Arbeitsregulation in bezug auf Arbeitszeit, Entgelt oder Qualifizierung. Im Kollektivmodell wollen die Akteure tendenziell an den für alle gleichen Arbeitsbedingungen festhalten, wenngleich die vermeintlich starren Regelungen zur Arbeitszeit oder beim Entgelt flexibler und betriebsspezifischer ausfallen sollen. Die Entstandardisierung ist dagegen das erklärte Ziel der Firmenleitungen des Unternehmensmodells. Sie kritisieren deshalb den Allgemeingültigkeitsanspruch der Flächentarifverträge und fordern statt dessen betriebsspezifisch angepaßte Regelungen. Aus diesem Grund verstoßen sie gegen Tarifbestimmungen, schließen Haustarifverträge ab oder treten aus dem Arbeitgeberverband aus. Das Fehlen standardisierter Regelungen ist dagegen im Individualmodell die Regel. Als Regelungsinstrument existiert denn auch nur noch der Arbeitsvertrag; Betriebsvereinbarungen oder gar Flächentarifverträge spielen keine Rolle mehr. Diese beiden Regelungsinstrumente bewahren nur im Kollektivmodell ihre Funktion; im Unternehmensmodell konzentrieren sich die Akteure auf die Betriebsvereinbarung und den Arbeitsvertrag, ohne sich allerdings gänzlich dem Einfluß der Flächentarifverträge entziehen zu können. In der Auseinandersetzung um die Reform des Flächentarifvertrags agieren bisher nur die Firmen der beiden ersten Typen, die des Individualmodells stellen lediglich ein Modell für die Reform dar, sind aber selbst kaum involviert. Die Differenz zwischen den Firmen des Kollektiv- und des Unternehmensmodells liegt primär in der Auffassung über das Maß der Reformbedürftigkeit des Tarifvertragswesens (Wie weit soll die Entstandardisierung gehen?), wobei die Vorstellungen über die Art der Reformen durchaus disparat sind und von den spezifischen Bedingungen der Unternehmen abhängen.

Unterschiedlich sind auch die Akteurskonstellationen. Im Kollektivmodell sind weiterhin die Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände auf der überbetrieblichen sowie die Geschäftsleitungen und die Betriebsräte auf der betrieblichen Ebene zu finden. Dagegen sollen nach den Vorstellungen der Firmenleitungen des Unternehmensmodells die Tarifparteien an Einfluß verlieren. Glauben die den Kernindustrien zuzurechnenden Geschäftsleitungen, daß dem Tarifvertrag zuwiderlaufende Vereinbarungen mit dem Betriebsrat und den Gewerkschaften der Sicherung der Konkurrenzfähigkeit dienen, werden sie – insbesondere in der aktuellen Phase, wo der Flächentarifvertrag massiv in der Diskussion steht – versuchen, eine solche Vereinbarung zu erzielen. Unterstützung findet das Management dabei auch in den Belegschaften, die angesichts der Massenarbeitslosigkeit berechtigte Befürchtungen um den eigenen Arbeitsplatz haben. Dabei sind die Tarifverstöße nur in wenigen Fällen auf eine grundlegende Ablehnung des Flächentarifvertrags zurückzuführen. Anders sieht es dagegen bei dem zweiten Subtyp des Unternehmensmodells aus. Hier sind Ähnlichkeiten mit dem Individualmodell erkennbar, was unter anderem auf die vergleichbare Sozialstruktur zurückzuführen ist. Für alle drei Typen ist jedoch zu konstatieren, daß die Akteurskonstellationen zuneh-

mend differenzierter werden. Besonders im Kollektivmodell kann die Zunahme der Existenz verschiedener Interessen (beispielsweise aufgrund der betrieblichen Positionen oder variierender Lebensstile) zu einem Aufbrechen des Gegensatzes von Kapital und Arbeit führen. Dieser ist in den von uns untersuchten Unternehmen im Bereich der wissensbasierten Dienstleistungen kaum noch erkennbar. Für alle Typen gilt ferner, daß die Beschäftigteninteressen sich weiter ausdifferenzieren, so daß damit auch die Aufgabe der betrieblichen Interessenvertretungen deutlich schwieriger werden wird. Die Annahme, daß die Beschäftigteninteressen homogen sind und deshalb standardisierte Regelungen das Ziel der Vertretungspolitik sein können, ist empirisch immer weniger haltbar.

Aber auch auf den Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden lastet ein großer Handlungsdruck. Ansatzpunkte, wohin der Weg führen kann, sind bei den „Eisbrechern“ des Kollektiv- und des Unternehmensmodells zu finden, wobei den mit der gewerkschaftlichen Zustimmung abgeschlossenen Ergänzungstarifverträgen (über neue Arbeitszeit- und Entgeltmodelle) Vorbildcharakter zuzugestehen ist. Aber auch die Signale, die von den Tarifverstößen oder gar Verbandsaustritten ausgehen, lassen sich nicht ignorieren, wollen die Tarifvertragsparteien nicht Gefahr laufen, den Flächentarifvertrag noch weiter aushöhlen zu lassen. Das mag bedeuten, daß das Kollektiv- und das Unternehmensmodell zur Zeit zwei Seiten einer Medaille sind, die im Zuge der Tarifverhandlungen in den nächsten Jahren zusammengeführt werden, so daß die Notwendigkeit – zumindest aus der Sicht der betroffenen Akteure – des Bruchs von Tarifverträgen auf unbestimmte Zeit an Brisanz verlieren kann. Aber auch ein anderes Szenario ist denkbar. Die Entwicklungen, die sich in den Unternehmen des Kollektiv- und des Unternehmensmodells aufspüren lassen, legen die Möglichkeit einer Ausdifferenzierung von Tarifbestimmungen und Regulationen nahe. Diese Differenzierung würde sich etwa an den Kriterien Wirtschaftszweig, Geschäftsfeld, Sozialstruktur und gewerkschaftlichem Organisationsgrad niederschlagen. Diese Richtung ist momentan insbesondere bei den Unternehmen erkennbar, die mit ihrer strategischen Ausrichtung und den damit verbundenen Umstrukturierungen der Firmen auf wissensbasierte Dienstleistungen setzen.²³

Davon unbeeindruckt werden die Unternehmen des Individualmodells bleiben. Insbesondere die Gewerkschaften scheitern bislang mit ihren Bemühungen, in diesen Branchen „einen Fuß in die Tür zu bekommen“. Angesichts der Prosperität bei der Mehrzahl dieser Unternehmen ist nicht absehbar, daß dies mittelfristig gelingen könnte.

²³ Ein Beispiel hierfür ist der Tarifvertrag zwischen der debis AG und der IG Metall, der unter anderem eine variable Gehaltskomponente in Höhe von 10 bis 20 Prozent und ein sehr weitreichendes Arbeitszeitmodell beinhaltet (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 28. März 1998, DIE ZEIT Nr. 14 vom 26. März 1998). Ein anderes Beispiel ist der Kompromiß zwischen der Siemens AG und der IG Metall. Hier müssen die betroffenen Beschäftigten Einbußen im Vergleich zum Manteltarifvertrag hinnehmen (Verlängerung der Arbeitszeit auf 38,5 Wochenstunden, Streichung des Urlaubs- und Weihnachtsgeldes etc.). Die IG Metall ist insofern mit dem Abschluß zufrieden, als ansonsten die Beschäftigten nach den noch niedrigeren Tarifen des Elektrohandwerks bezahlt worden wären (vgl. Stuttgarter Zeitung vom 7. April 1998).

So lange die dort Beschäftigten keinen Grund sehen, sich gewerkschaftlich zu organisieren oder eine betriebliche Interessenvertretung zu installieren, so lange werden sich die momentan bestehenden Verhältnisse nicht ändern.

An der relativ starken Grenze zwischen den ersten beiden Typen und dem dritten Typ ändern auch diverse Annäherungen nichts. So ist in den Kernindustrien zwar beobachtbar, daß der Anteil hochqualifizierter Angestellter stetig zunimmt, was aber nicht dazu führen wird, daß die alten Industrieunternehmen ihr Erbe als tayloristisch-fordistische Produktionsstätte mit den daraus resultierenden Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen wie einen alten Zopf einfach abschneiden könnten. Das darf nicht dazu verleiten, den stattfindenden Wandel auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene zu unterschätzen. Die Veränderungen insbesondere in den Unternehmen sind deutlich erkennbar und führen zu Widersprüchen, die es von den Akteuren auf Unternehmens- und Tarifebene erst noch zu lösen gilt.

4 Wandel der Arbeitsregulation und regionale Erneuerung in der Perspektive der Tarifparteien

Neue Arbeits- und Organisationskulturen und ziel- und ergebnisorientierte Koordinations- und Steuerungsformen sind mit den bestehenden Regulationsstrukturen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene nicht mehr ohne weiteres vereinbar. Die daraus resultierenden Spannungen manifestieren sich, wie in Abschnitt 3 gezeigt, einerseits auf Unternehmensebene und betreffen das betriebliche Interessenvertretungshandeln. Andererseits werden die Akteure des Systems der industriellen Beziehungen auf der überbetrieblichen Ebene (Tarifparteien) mit Problemstellungen konfrontiert, für deren Bearbeitung sie derzeit noch keine effizienten Strategien und tragfähigen Konzepte entwickelt haben.

Die eingangs skizzierten Krisenerscheinungen, die das deutsche Modell der Arbeitsregulation insgesamt treffen (zunehmende Arbeitslosigkeit bei schrumpfenden Kernsektoren, nachlassende Bindungswirkung der Interessenvertretungsorganisationen für die Mitglieder auf beiden Seiten, Kritik am Flächentarif) nehmen in Baden-Württemberg spezifische Formen an, mit denen wir uns im folgenden näher befassen. Wenn – so lautete unsere Ausgangsüberlegung – das bisherige Modell der Arbeitsregulation eine wichtige institutionelle Ressource darstellte für die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen in den Kernsektoren, stellt sich grundsätzlich die Frage, ob die Arbeitsregulation in ihrem bisherigen Zuschnitt geeignete Rahmenbedingungen für das Wiedererlangen der einzelwirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit und regionaler Prosperität bietet.

Die bisherige Argumentation hat gezeigt, daß ökonomische Krise und wirtschaftlicher Strukturwandel einerseits, betriebliche Organisationsreformen und neue Koordinationsweisen andererseits die bisherigen Regulationsweisen massiv in Frage stellen. Wir gehen davon aus, daß die Anpassungsfähigkeit nicht nur der betrieblichen, sondern auch der überbetrieblichen Regulationsstrukturen einen wesentlichen Bestandteil wirtschaftlicher Handlungsfähigkeit ausmacht und untersuchen daher im folgenden Abschnitt, wo die Akteure der Tarifparteien Handlungsbedarf erkennen und wie sie die anstehende Neugestaltung von Regulationsstrukturen bearbeiten. Dabei befassen wir uns im einzelnen mit folgenden Fragen:

- Wie reagieren die Akteure der industriellen Beziehungen in Baden-Württemberg auf die sich abzeichnenden Versuche betrieblicher Akteure, sich innerhalb, am Rande oder außerhalb des Tarifsystems neu zu verorten, sei es durch Verbandsaustritt, Änderung der Rechtsform, Abschluß von Sondervereinbarungen oder betrieblichen Pakten zur Beschäftigungssicherung?
- Welche Positionen und Strategien entwickeln sie in bezug auf Branchen und Beschäftigungsfelder (wie etwa den Sektor Informationstechnik), die sich derzeit dynamisch entwickeln, in denen die gewerkschaftliche Basis und Beteiligung aber eher schwach ist?

- Welche neuen Arrangements streben die Akteure der industriellen Beziehungen in dieser Situation an? Kommt es zu Veränderungen ihres Selbstverständnisses und ihrer Aufgabendefinitionen?

4.1 Gewerkschaften und Verbände in der baden-württembergischen Metallindustrie

Im folgenden konzentrieren wir uns auf den Bereich der Metallindustrie, weil hier die dominierenden industriellen Cluster der baden-württembergischen Wirtschaft repräsentiert sind (Automobilbau, Maschinenbau, Elektrotechnik). Baden-Württemberg teilt sich in zwei Tarifbezirke: Nordwürttemberg/Nordbaden und Südwürttemberg-Hohenzollern. Federführend in der Tarifpolitik ist Nordwürttemberg/Nordbaden mit seinen marktmächtigen Unternehmen Daimler-Benz AG, Bosch, ABB, Siemens sowie der auf diese Unternehmen ausgerichteten Zulieferindustrie. Innerhalb des baden-württembergischen Modells der industriellen Beziehungen haben einerseits die IG Metall, andererseits einige Großunternehmen als „Leitkonzerne“ eine führende Rolle bei der arbeitspolitischen Gestaltung übernommen.

Auf Arbeitgeberseite existieren in der baden-württembergischen Metallindustrie zwei Verbände: Im Tarifbezirk Nordwürttemberg/Nordbaden vertritt der Verband der Metallindustrie Baden-Württemberg e.V. (VMI) die Interessen der Mitgliedsunternehmen. Der VMI vertrat 1995 Mitgliedsunternehmen mit circa 400.000 Beschäftigten (vgl. Schroeder/Ruppert 1996). Südwestmetall, der Verband der Metall- und Elektroindustrie im Süden Baden-Württembergs, entstand erst Mitte 1992 durch die Fusion der Arbeitgeberverbände Baden und Südwürttemberg-Hohenzollern (Langer 1994: 133). Der Verband vertritt rund 500 Mitglieder mit circa 150.000 Beschäftigten.

Im Zeitraum von 1990 bis 1995 ging die Zahl der Beschäftigten in den Mitgliedsfirmen der Metallindustrie um gut ein Fünftel zurück (Abbildung 6). Diese Entwicklung ist hauptsächlich Folge des massiven Arbeitsplatzabbaus in den industriellen Sektoren Baden-Württembergs, nur ein Sechstel des Rückgangs an Mitgliedsbeschäftigten ist Verbandsaustritten zuzuschreiben (vgl. Schroeder/Ruppert 1996).

Abbildung 6: VMI und Südwestmetall: Beschäftigte in den Mitgliedsfirmen 1990 bis 1995

Tarifgebiete	Beschäftigte 1990	Beschäftigte 1995	Beschäftigungsentwicklung in % 1990 – 1995
VMI	544.584	421.976	-22,5
Südwestmetall*	200.080	153.886	-23,1
Summe	744.664	575.862	-22,7

Quelle: Schroeder/Ruppert (1996: 319) *Anmerkung der Verfasser: Die Zahl der Beschäftigten in den Mitgliedsfirmen von Südwestmetall aus dem Jahre 1990 setzt sich aus den Angaben der Arbeitgeberverbände Baden und Südwürttemberg-Hohenzollern zusammen.

Abbildung 7: Mitgliederentwicklung bei der IG Metall in Baden-Württemberg und im Bundesgebiet 1992-1996

	Baden-Württemberg	Bundesgebiet
1992	561.765	3.394.282
1993	538.001	3.146.437
1994	519.131	2.995.738
1995	501.916	2.869.469
1996	486.815	2.730.686
Diff. 1992 – 1996	-74.950	-663.596
in %	-13,34	-19,55

Quelle: Mitgliederstatistik der IG Metall, eigene Berechnungen

485.000 Mitglieder). Die Betreuung der Betriebsräte vor Ort erfolgt in 29 Verwaltungsstellen. Auch die IG Metall hatte in den letzten Jahren massive Mitgliederverluste zu verzeichnen (Abbildung 7). Die IG Metall interpretiert den Mitglieder-rückgang als Folge des „dramatischen Einbruchs bei den Arbeitsplätzen in den zurückliegenden Jahren“ (IG Metall 1997a). Insgesamt ist die Mitgliederzahl bei der IG Metall in Baden-Württemberg weniger stark rückläufig als im Bundesgebiet. Vermutlich ist dieser Effekt aber auf die überproportionale Abnahme der Mitglieder in den neuen Bundesländern nach der Wende zurückzuführen.

Bei den Verbandsvertretern der Arbeitgeber werden vor allem Kosten- und Flexibilitätsprobleme als Ursachen für den abnehmenden Organisationsgrad der Unternehmen diagnostiziert: die tarifliche Arbeitszeitverkürzung, die mangelnde Flexibilität tariflicher Regelungen und die zunehmende Ausdifferenzierung betrieblicher Problemlagen (Schroeder 1995a, Schroeder/Ruppert 1996).

Die Interessen der Arbeitnehmer in der Metallindustrie Baden-Württembergs vertritt die Industriegewerkschaft Metall (1996: ca.

4.2 Positionen zum Flächentarifvertrag – zwischen Reform und Beharrung

Die Vorstellungen, die die Akteure auf der überbetrieblichen Ebene (hier: die Tarifparteien in Baden-Württemberg) zur inhaltlichen und formalen Umgestaltung der Arbeitsregulation entwickeln, müssen im Zusammenhang mit den Positionen gesehen werden, die Gewerkschaften und Verbände zu Reform oder Erhalt des Flächentarifvertrags vertreten. Daß ein kaum hintergebarbarer Bedarf an einer Reform des deutschen Regulationsmodells besteht, zeigt die in jüngster Zeit geführte Diskussion um die Tragfähigkeit des Flächentarifvertragssystems. Neben die Auseinandersetzung um tarifpolitische Inhalte (Höhe der vereinbarten Lohnsteigerungen, Verkürzung der Wochenarbeitszeiten, Flexibilisierungsmöglichkeiten) tritt jetzt eine Debatte um die grundlegenden Austauschstrukturen im System der industriellen Beziehungen. Dabei scheint es zu einer Verschiebung der Konfliktlinien zu kommen: Die traditionelle Konfrontation zwischen den Tarifparteien wird teilweise überlagert von internen Auseinandersetzungen im Arbeitgeber- beziehungsweise Arbeitnehmerlager.

Anfang 1997 eröffneten zwei hochrangige Vertreter deutscher Arbeitgeberverbände die öffentliche Kontroverse um den Erhalt des Flächentarifs und offenbarten damit deutlich entgegengesetzte Positionen im Arbeitgeberlager. Hans-Olaf Henkel vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) erklärte kollektive Regelungen für nicht mehr tragfähig. Statt dessen sei das Betriebsverfassungsgesetz dahingehend zu ändern, daß die betriebliche Regelung von Arbeitszeit- und Einkommensfragen ermöglicht werde. Diesen Vorschlag wies Dieter Hundt, Präsident der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), energisch zurück und verbat sich weitere Einmischungen des BDI in die Tarifpolitik (vgl. Süddeutsche Zeitung vom 11. Januar 1997). Der Konflikt zwischen den beiden Interessenvertretungsorganisationen auf Arbeitgeberseite ist strukturell angelegt: Da der BDI als Industrieverband kein Tarifträger ist, spielt die Aufrechterhaltung des Flächentarifs für den Organisationsbestand keine Rolle. Die Arbeitgeberverbände, deren Dachorganisation der BDA ist, haben dagegen ein vitales Interesse daran, sich über den Abschluß von kollektiven Regelungen zu legitimieren.

Etwa ein halbes Jahr zuvor, im Juni 1996, hatte der Arbeitgeberverband Gesamtmetall ein Konzept zur Neuordnung des Flächentarifs vorgelegt („Reformprojekt Flächentarif“, vgl. Gesamtmetall 1996). Das Konzept betont die friedenssichernde und stabilitätserhaltende Funktion des Flächentarifvertrags, verlangt aber eine höhere Flexibilität für betriebsspezifische Lösungen. Als Ziel wird der „schlanke Tarifvertrag“ formuliert. Der neue Tarifvertrag soll aus zwei Komponenten bestehen: a) aus Kernregelungen, die für alle Mitglieder des Verbands verbindlich sind und b) aus Rahmenregelungen, Optionen und Öffnungsklauseln, die es Unternehmensleitungen und Betriebsrat ermöglichen sollen, betriebsspezifische Lösungen zu entwickeln. Die verbindlich zu regelnden Elemente beziehen sich vor allem auf Höhe und Entwicklung der Entgelte und Zuschläge, wohingegen die Arbeitszeit auf betrieblicher Ebene individuell vereinbart werden soll.

Die Forderung nach einer Öffnung von Flächentarifverträgen wird auf Arbeitgeberseite mittlerweile ultimativ formuliert. Immer häufiger wird in öffentlichen Verlautbarungen darauf hingewiesen, daß eine gesetzliche Öffnung von Tarifverträgen in greifbare Nähe rückt, wenn eine Einigung mit den Gewerkschaften nicht gelingt.

„Ende 1998 ist die Deadline. Entweder kommen wir bis dahin zu Vereinbarungen oder die Forderung nach einer gesetzlichen Öffnung der Flächentarifverträge wird nicht mehr zu verhindern sein.“ (BDA-Chef Dieter Hundt in einem Interview, Stuttgarter Zeitung vom 23. Juni 1997)

Von Vertretern regionaler Arbeitgeberverbände (VMI und Südwestmetall) werden Öffnungs- und Härtefallklauseln generell als Möglichkeit begrüßt, in ökonomischen Krisensituationen betriebsspezifische Regelungen auszuhandeln. Die Regelungskompetenz soll dabei eindeutig den Unternehmensleitungen und Betriebsräten zufallen. Branchenfenster oder regionale Differenzierungen von Tarifverträgen lehnen die regionalen Verbände hingegen ab, meist aus der Befürchtung heraus, daß die entstehende Vielfalt differenzierter betrieblicher Regelungen die einheitliche Front der Arbeitgeber und die gemeinsame Verpflichtung auf den Tarifvertrag schwächen könnte.

„Das ist die Frage der Gegenmacht zur IG Metall, das steckt als Kalkül dahinter. Die IG Metall ist ein Block. Wenn es dort nicht die persönlichen Animositäten zwischen einigen Leuten, zum Beispiel Riester – Zwickel, gäbe, dann wäre das ein solcher Monolith, gegen den wir überhaupt keine Chance hätten, um so weniger, je kleiner wir organisiert sind. Das ist dann ein Grund für größere Einheiten, für größere Tarifverbände mit der Folge, daß es für größere Einheiten gleiche Bedingungen gibt.“ (VMI)

Intern bewegt sich die Diskussion eher um die Frage, unter welchen Voraussetzungen betriebliche Öffnungsklauseln für die Unternehmen noch interessant sein können:

„Der eine (Unternehmer, d. V.) wäre, damit es auf jeden Fall zur Durchsetzung von Öffnungsklauseln kommt, bereit, eine etwas genauere Formulierung der Voraussetzungen zu akzeptieren, der andere sagt, nein, dann brauchen wir sie gar nicht.“ (VMI)

Die IG Metall hingegen spricht sich – bundesweit und in Baden-Württemberg – explizit gegen die Öffnung von Tarifverträgen und die Verlagerung von Regelungskompetenz auf die betriebliche Ebene aus. Dennoch zeigt die innergewerkschaftliche Diskussion um Öffnungsklauseln und Härtefallregelungen, daß alte Denkmuster aufbrechen oder zumindest in Frage gestellt werden. So distanziert sich der zweite Vorsitzende der IG Metall, Walter Riester, oft deutlich von Mehrheitsmeinungen in der Gewerkschaft: mit seiner Forderung nach mehr Differenzierung und Flexibilität im Flächentarif (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 3. März 1997), seinem Vorschlag, Härtefallregelungen auch in den alten Bundesländern zuzulassen (Stuttgarter Zeitung vom 14. Februar 1997) und nicht zuletzt mit der Feststellung, daß die bestehenden Tarifverträge angesichts der Veränderung von Arbeitsstrukturen und Beschäftigungsformen Gefahr laufen, als Regelungsinstrumente obsolet zu werden (DIE ZEIT vom 11. April 1997). Riester schlägt vor, tarifliche Bestandteile wie Bausteine zu behandeln, „die dann jeweils in den Betrieben paßgenau zusammengesetzt werden“ (DIE WOCHE vom 29. August 1997).

In der IG Metall Bezirksleitung Stuttgart werden Ansätze, die darauf abzielen, tarifvertragliche Regelungen regional, betriebs- oder branchenspezifisch zu öffnen, als existentielle Bedrohung von Arbeitnehmerrechten interpretiert:

"Die Angriffe von Arbeitgebern und neoliberalen Politikern auf unser bewährtes System der Flächentarife nehmen zu. Dieses wichtigste Element unserer Gewerkschaftsarbeit soll entscheidend geschwächt werden. Die konservative Regierung droht durch gesetzliche Öffnungsklauseln die IG Metall zu zwingen, tarifvertragliche Regelungen einzugehen, die schwerwiegende Folgen für unsere gesamte gewerkschaftliche Arbeit hätten. Von Betrieb zu Betrieb könnten die Arbeitgeber die soziale Abwärtsspirale durchsetzen ...“ (IG Metall 1997b)

Generell deckt sich diese Haltung mit den tarifpolitischen Eckpunkten, die auf der Bundeskonferenz der IG Metall („Tarifautonomie und Flächentarifvertrag, 20.-22. November 1997 in Darmstadt, vgl. IG Metall Vorstand 1998) verabschiedet wurden. Einerseits gesteht der IG Metall Vorstand zu, daß der technische und arbeitsorganisatorische Wandel der letzten Dekade zu einem „inhaltlichen Reformstau“ in der Tarifpolitik geführt hat. Andererseits steht für die IG Metall nach wie vor fest, daß die wesentlichen Arbeits- und Leistungsbedingungen zwischen kollektiven Akteuren auf der tariflichen Ebene zu regeln sind:

„Dabei sind differenzierte Regelungen gleichwertiger Art (durch tarifliche Wahlmöglichkeiten oder Bausteine) anzustreben ... Betriebliche Öffnungsklauseln, die eine Unterscheidung der Normen des Flächentarifvertrags ermöglichen (wie z.B. Verlängerung der Arbeitszeit oder unbezahlte Mehrarbeit) sind keine Reform des Flächentarifvertrags.“ (IG Metall Vorstand 1998: 4)

„Die zwingende und durch Betriebsvereinbarung oder Einzelarbeitsvertrag nicht abdingbare Wirkung einer Tarifnorm gehört für die IG Metall auch in Zukunft zum Kern des Flächentarifvertrags.“ (IG Metall Vorstand 1998: 5)

Das Bemühen, Reform und Besitzstandswahrung zur Deckung zu bringen, erschwert das Zustandekommen konkreter Lösungen. Den beteiligten Akteuren – sowohl auf der Arbeitnehmer- als auch auf der Arbeitgeberseite – ist bewußt, daß die kritischen Fragen in der Debatte um den Fortbestand des Flächentarifs längst nicht beantwortet sind. Tatsächlich scheint sich die Auseinandersetzung derzeit auf eine Pattsituation zuzubewegen: Eine verbindliche Regelung darüber, unter welchen Voraussetzungen betriebliche Regelungen abweichend vom Tarifvertrag ausgehandelt werden dürfen, kann diese aus Arbeitgebersicht stark an Attraktivität verlieren lassen. Andererseits wird sich die IG Metall auf betriebliche Öffnungen nur einlassen, wenn sie dabei weiterhin Kontrollfunktionen ausüben kann.

Über den Umgang mit den aufbrechenden Problemen herrscht bei den Akteuren der industriellen Beziehungen noch weitgehend Verunsicherung. In beiden Lagern scheint es zur Bildung von Fraktionen zu kommen, in denen sich „Reformer“ und „Traditionalisten“ gegenüberstehen. Dabei geht es nicht nur um interorganisationale Konflikte, z.B. zwischen verschiedenen Gewerkschaften (z.B. IG Metall und DAG) und Arbeitgeberverbänden, sondern auch um Konflikte zwischen Anhängern verschiedener Positionen innerhalb einer Gewerkschaft oder eines Verbandes. Einige davon lassen sich im folgenden anhand der Reaktionen auf sich abzeichnende Veränderungen der Arbeitsregulation nachzeichnen.

4.3 Reaktionen auf Veränderungen der betrieblichen Regulationsformen

Während von den Akteuren der überbetrieblichen Ebene noch um den Flächentarifgerungen wird, modifizieren die Akteure auf der betrieblichen Ebene bereits die tariflichen Regelungen. Dies geschieht innerhalb, teilweise aber auch außerhalb der Grenzen, die das Tarifvertragssystem setzt. Wir haben die in den Unternehmen beobachtbaren Modi der Arbeitsregulation verschiedenen Typen zugeordnet, die wir als Kollektivmodell, als Unternehmensmodell und als Individualmodell bezeichnet haben (vgl. Abschnitt 3). Dargestellt wird, wie die regionalen Akteure in Baden-Württemberg auf Modifikationen des bisherigen Kollektivmodells reagieren und welche Einschätzungen sie in bezug auf Unternehmen entwickeln, die sich von diesem Modell zu lösen versuchen. Wir untersuchen diese Frage exemplarisch an der Anwendung des Tarifvertrags für Beschäftigungssicherung und den vielerorts auf betrieblicher Ebene geschlossenen „Bündnissen für Arbeit“. Die Problematik, die sich für IG Metall und

Arbeitgeberverbände aus Übergängen zum Unternehmensmodell, aber auch aus Annäherungen an das Individualmodell ergibt, wird am Beispiel von Unternehmen aufgezeigt, die sich durch Umstrukturierungen oder Verbandsaustritte aus tariflichen Bindungen zu lösen suchen.

4.3.1 Modifikationen des Kollektivmodells

Die Anwendung des Tarifvertrags zur Beschäftigungssicherung (TVBesch, vgl. Fußnote 16) ist eine Flexibilisierungsmöglichkeit, die Unternehmen im Rahmen des Kollektivmodells zur Verfügung steht. Unternehmen können mit diesem Instrument die Arbeitszeit für Betriebsteile auf bis zu 30 Stunden pro Woche – ohne Lohnausgleich – absenken, um Kurzarbeit und Entlassungen zu vermeiden. Verhandlungspartner sind allerdings nicht die Tarifparteien, sondern die betrieblichen Akteure (Unternehmensleitungen und Betriebsräte). Diese schließen eine entsprechende Betriebsvereinbarung über Verfahrensregeln, Anwendungsbereiche und Laufzeit ab. Daß die Anwendung des TVBesch einer genauen Kosten-Nutzen-Abwägung bedarf und gegebenenfalls auch mit hohen Risiken für betriebliche Abläufe verbunden sein kann, ist bereits in Abschnitt 3 gezeigt worden. Wie aber beurteilen die regionalen Akteure auf Verbands- und Gewerkschaftsseite den Einsatz dieses Flexibilisierungsinstruments?

Während sie die Unterschreitung tariflicher Standards durch betriebliche Bündnisse für Arbeit ablehnen oder allenfalls stillschweigend dulden, sehen Vertreter der IG Metall den TVBesch als ein innovatives Element der Tarifpolitik an, das bereits in der alten Fassung mehr als 10.000 Arbeitsplätze in der Metallindustrie Baden-Württembergs gesichert habe (IG Metall 1996). Daß das Thema Beschäftigungssicherung erstmals in Tarifverträgen verankert werden konnte, wird als wichtiger politischer Erfolg für die IG Metall gewertet, da damit der Vorwurf entkräftet worden sei, die Gewerkschaft nehme sich nur der Beschäftigten an, kümmere sich aber nicht um diejenigen, die ihren Arbeitsplatz verloren hätten oder zu verlieren drohen.

Regionale Vertreter der metallindustriellen Arbeitgeberverbände (VMI und Südwestmetall) beurteilen die im TVBesch geregelten Optionen zurückhaltender, ebenso wie sie die Anwendungsmöglichkeiten und damit den Erfolg des Vertrages skeptischer einschätzen. Die Möglichkeit einer teilweisen Absenkung der Arbeitszeit, die für den Tarifbezirk Nordwürttemberg/Nordbaden seit 1. Januar 1997, für den südlichen Teil Baden-Württembergs erst seit 1. Juli 1997 besteht, sei für viele Unternehmen zu spät gekommen, eine flächendeckende Absenkung der Arbeitszeit, wie sie bis dahin vorgeschrieben war, hingegen in vielen Unternehmen nicht praktikabel gewesen. Der TVBesch wird zwar als Schritt in die richtige Richtung eingestuft – nämlich zur betrieblichen Anpassung der Arbeitszeiten – trage aber zur Lösung des eigentlichen Problems wenig bei, das in der Einführung der 35-Stunden-Woche und den daraus resultierenden hohen Lohnstückkosten an deutschen und baden-württembergischen Produktionsstandorten gesehen wird (SWM 1 und 2).

Während die Anwendung des TVBesch die Anpassung der betrieblichen Arbeitszeit in gewissen Grenzen (und immer nur nach unten hin) ermöglicht, beinhalten die vielfältigen „Bündnisse für Arbeit“, die in letzter Zeit zwischen Unternehmensleitungen und Betriebsräten abgeschlossen wurden, zum Teil wesentlich weiterführende Modifikationen tariflicher Regelungen. „Bündnisse für Arbeit“ bzw. „Bündnisse zur Standortsicherung“ auf betrieblicher Ebene sind Tauschgeschäfte zwischen Unternehmensleitung und Beschäftigten, bei denen eine zumeist befristete Beschäftigungsgarantie ausgesprochen wird, wenn sich betriebliche Interessenvertretung und Mitarbeiter auf kostensenkende Maßnahmen einlassen (Anrechnung tariflicher Lohnanpassungen auf übertarifliche Leistungen, Arbeitszeitverkürzung ohne Lohnausgleich etc.). Grob lassen sich diese betrieblichen Pakte danach unterscheiden, ob die Modifikationen sich nur auf übertarifliche Bestandteile beziehen und somit die Anwendung des Tarifvertrags nicht in Frage stellen (Mercedes-Benz) oder ob sie geltende tarifliche Regelungen beschneiden (Ravensburger AG, Beru u.a.). Fälle, die in die letztgenannte Kategorie fallen, sind hinsichtlich ihrer Zulässigkeit arbeitsrechtlich umstritten, werden aber dennoch praktiziert – in der Regel so lange, bis ein Mitarbeiter des Unternehmens Klage einreicht. Meist sind die betrieblichen Bündnisse nicht als generelle Absage an das System flächendeckender, kollektiver Regelungen zu interpretieren. In einem prominenten Fall markierte das Bündnis für Standortsicherung jedoch den Beginn eines Ablösungsprozesses, der vor kurzem mit dem Austritt des Unternehmens aus dem Verband endete (Ravensburger AG, vgl. Fußnote 18).

In Baden-Württemberg hat Mercedes-Benz als Vorreiter bereits Ende 1996 damit begonnen, lokale Bündnisse für Arbeit abzuschließen.

Im Dezember 1996 wurde im Werk Sindelfingen ein genereller Ausschluß betriebsbedingter Kündigungen bis zum Jahr 2000 vereinbart, unter der Bedingung, daß die Produktionskosten pro Auto um 1.000 DM gesenkt werden könnten. Der Abschluß verhinderte insofern einen drastischen Abbau von Arbeitsplätzen, als die Unternehmensleitung ihre Entscheidung, die C- und die E-Klasse weiterhin in Sindelfingen zu produzieren, vom Zustandekommen der Vereinbarung abhängig gemacht hatte (vgl. Stuttgarter Zeitung vom 14. Dezember 1997). Es folgten weitere Vereinbarungen an anderen Standorten, die im Kern jeweils eine Beschäftigungsgarantie gegen eine deutliche Senkung der Personalkosten durch Senkung der übertariflichen Zuschläge und Arbeitszeitflexibilisierung enthielten. Im LKW-Werk in Wörth soll eine Senkung der Personalkosten um 80 Millionen DM erzielt werden (vgl. Stuttgarter Zeitung vom 21. Januar 1997), im Werk Mannheim eine Senkung der Personalkosten um 100 Millionen DM (vgl. Stuttgarter Zeitung vom 8. Februar 1997).

Die bei Mercedes-Benz abgeschlossenen Bündnisse wurden von Vertretern der Arbeitgeberverbände überwiegend begrüßt und auch von gewerkschaftlicher Seite nicht kritisiert. Im Gegensatz zu anderen Unternehmen befand sich Mercedes-Benz als prosperierendes Unternehmen insofern in einer günstigen Ausgangsposition, als die Modifikationen ausschließlich übertarifliche Bestandteile (Zuschläge) und Flexibilisierungen innerhalb des bestehenden Metalltarifs betrafen. Demgegenüber gerieten Unternehmen wie die Ravensburger AG oder die Ludwigsburger Fa. Beru insofern in den Mittelpunkt öffentlicher und insbesondere gewerkschaftlicher Kritik, als sie betriebliche

Bündnisse abschlossen, die tarifliche Regelungen (Arbeitszeit, Weihnachtsgeldzahlungen) deutlich unterschritten.

Auf Arbeitgeberseite werden die betrieblichen Bündnisse, obgleich sie teilweise dem Flächentarif widersprechen, generell eher wohlwollend zur Kenntnis genommen. Der Präsident von Gesamtmetall, Werner Stumpfe, begrüßte in einer Erklärung Mitte 1997 die betrieblichen Bündnisse als gemeinsame Initiativen von Unternehmensleitungen und Betriebsräten, „um die Kostenhypothek am Standort Deutschland abzutragen.“ Der Abschluß lokaler Bündnisse müsse unterstützt und auch tarifvertraglich anerkannt werden, da sich hier zeige, daß der Flächentarif in seiner jetzigen Form als Regelungsinstrument zu unflexibel sei (Stumpfe 1996). In einem jüngst vorgelegten Papier zur Reform des Flächentarifs (Frankfurter Erklärung vom 17. November 1997) geht der Gesamtmetallvorstand noch weiter und fordert eine tarifvertraglich verankerte Klausel, die es Unternehmen ermöglichen soll, in der Logik der „Beschäftigungsbündnisse“ von tarifvertraglichen Regelungen abzuweichen.²⁴

Vertreter der regionalen Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg äußern sich zu den betrieblichen Bündnissen zwar eher reserviert, können aber keine grundsätzlichen Einwände erheben. Ihre Befürchtungen gehen allenfalls dahin, daß durch den Abschluß einzelbetrieblicher Vereinbarungen der Flächentarif als Kollektivgut verlorengehen und damit die Funktion der Tarifparteien langfristig untergraben werden könnten.

„Sowas unterminiert den Flächentarifvertrag als Regelungsinstrument. Und das wird der Flächentarifvertrag nicht lange aushalten, wenn das überall kommt.“ (SWM 1)

Insgesamt führen die Modifikationen auf betrieblicher Ebene den Verbandsvertretern deutlich vor Augen, daß die Unternehmen auf der tariflichen Ebene Regulationsdefizite wahrnehmen und sich vom Festhalten an tariflichen Regelungen keinen Gewinn mehr versprechen. Trotz juristischer Bedenken wird daher in vielen Fällen die betriebliche Praxis, vom Tarifvertrag abweichende Regelungen zu vereinbaren, stillschweigend hingenommen:

„Wir wollen von dem Image wegkommen, die ewigen Neinsager zu sein. Mir ist das auch völlig egal. Die Firma muß mit dem Betriebsrat leben, wir geben nur unsere Tips dazu. Das Verhältnis Betriebsrat-Geschäftsleitung ist ja in jedem Unternehmen anders. Deswegen, wenn eine Firma sagt: Wir haben uns mit dem Betriebsrat geeinigt, wir machen das so, dann sagen wir denen: Okay, dann wird es auch keinen Ärger ums Mitbestimmungsrecht geben, dann macht halt.“ (VMI)

Im Gegensatz dazu vermag die IG Metall in Baden-Württemberg den betrieblichen Bündnissen für Arbeit wenig Positives abzugewinnen, zumal aus ihrer Sicht das „Bündnis für Arbeit“ auf Bundesebene gescheitert ist. Auf der 48. Bezirkskonferenz der

²⁴ „Ein moderner Tarifvertrag muß ermöglichen, daß die Mitarbeiter bei wirtschaftlichen Schwierigkeiten die Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens ... auch durch vorübergehend verlängerte Arbeitszeiten ohne Lohnausgleich sichern können. ... Der Tarifvertrag soll bestimmen, in welchen Fällen die jeweilige Regelung den Tarifparteien zur Zustimmung vorgelegt werden muß.“ (Gesamtmetall 1997)

IG Metall Bezirksleitung Stuttgart am 12. Juni 1997 wurde eine Entschließung verabschiedet, die sich explizit gegen gesetzliche Öffnungsklauseln und betrieblich vereinbarte Abweichungen von Tarifverträgen ausspricht. Ausnahmeregelungen soll es nur geben, wenn „die IG Metall von Anfang an in Verhandlungen einbezogen wird“. Damit wird der von den Arbeitgebern geforderten Verlagerung der Regelungskompetenz auf die betriebliche Ebene eine explizite Absage erteilt. Außerdem soll die Regel „Stundung vor Verzicht“ gelten, das heißt, Abweichungen vom Tarif dürfen nur vereinbart werden, wenn zugleich Bedingungen für die Rückzahlung fixiert werden. Die IG Metall will dabei ihre Vorstellungen notfalls auch gegen die Interessenbekundungen von Belegschaften und Betriebsräten durchsetzen:

„Belegschaften brauchen Schutz vor Erpressungen. Die IG Metall macht ihre Zustimmung nicht nur vom Wollen der Betriebsräte abhängig. ... Die IG Metall hat die Pflicht, Belegschaften und Betriebsräte vor Erpressungs- und Spaltungsversuchen der Unternehmer zu schützen, notfalls auch durch Ablehnung einer vom Betriebsrat unter Druck akzeptierten Tariföffnung.“ (IG Metall 1997b)

In einigen Fällen, so zum Beispiel beim Ludwigsburger Zündkerzenhersteller Beru, unterstützt die IG Metall die Klage von Beschäftigten gegen betriebliche Bündnisse für Arbeit. Die Chancen, damit vor einem Arbeitsgericht Erfolg zu haben, hängen davon ab, ob die betrieblichen oder individuellen Vereinbarungen tarifwidrige Bestimmungen enthalten.²⁵

Die generell ablehnende Haltung der IG Metall gegenüber betrieblichen Regelungen schließt nicht aus, daß auf der Ebene der Verwaltungsstellen der Abschluß von betrieblichen Regelungen in Einzelfällen geduldet wird. Die Funktionäre in den Verwaltungsstellen, die mit der Betreuung und Beratung der Betriebsräte vor Ort befaßt sind, kennen deren Entscheidungszwänge und das Dilemma, in das betriebliche Interessenvertretungen geraten, wenn Beschäftigungssicherung mit dem Verzicht auf tarifliche Leistungen erkaufte werden soll. Manchmal liegt es dann näher, die Betriebsräte zu beraten und einen Abschluß zu tolerieren, als das Risiko einzugehen, daß Abschlüsse ganz ohne Gewerkschaftsbeteiligung stattfinden (IGM Vwst. 3). Überwiegend wird die Regelung von Arbeitszeit- oder Einkommensfragen auf der betrieblichen Ebene jedoch als partielle Aufkündigung des Flächentarifs eingeschätzt und entsprechend zurückgewiesen. Eine „Erpressung“ der Mitarbeiter mit Hinweis auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens und die Notwendigkeit von Kostensenkungen oder Standortverlagerungen sei ohnehin nur in Unternehmen mit einem niedrigen Organisationsgrad möglich (IGM Vwst. 2)

²⁵ Der Klage von Beschäftigten der Fa. Beru gegen tarifwidrige Bestimmungen in einem „Bündnis für Arbeit“ wurde in der ersten Instanz und Ende Juli 1997 auch vom Landesarbeitsgericht stattgegeben. Die Vereinbarungen bei Mercedes beziehen sich hingegen auf übertarifliche Leistungen, so daß kein Verstoß gegen bestehende tarifliche Regelungen nachgewiesen werden kann.

4.3.2 Übergänge zum Unternehmens- oder Individualmodell

Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften sehen sich auch in Baden-Württemberg mit unternehmerischen Strategien konfrontiert, die darauf abzielen, einen Wechsel der Tarifzuständigkeit zu erreichen oder sich aus der bisherigen Tarifbindung in der Metallindustrie ganz zu lösen. Solche Neuausrichtungen können als Übergang zum Unternehmensmodell interpretiert werden, nämlich dort, wo lediglich Tarifbereich und „zuständige“ Gewerkschaft gewechselt werden. Bestrebungen, durch Outsourcing von Unternehmensbereichen die Tarifbindung ganz zu lösen, deuten gegebenenfalls schon auf eine Annäherung an das Individualmodell hin, wenn nämlich keine Firmen- oder Haustarifverträge abgeschlossen werden und künftige Regelungen den Betriebsparteien überlassen bleiben oder zwischen Arbeitgeber und Mitarbeitern ausgehandelt werden. Dies geschieht meist durch Ausgründung von rechtlich selbständigen Einheiten, die nicht wieder in den Arbeitgeberverband eintreten.

Die regionalen Arbeitgeberverbände entwickeln derzeit keine Strategien, die explizit darauf ausgerichtet sind, Austritte von Unternehmen oder ausgegründeten Unternehmensteilen zu verhindern. Unternehmen, die das Tarifsysteem verlassen, begründen dies meist mit Kosteneinsparungen, im Falle der Metallindustrie durch die Umgehung der 35-Stunden-Woche. Selbst die Nachwirkung des Tarifvertrags und die einjährige „Schonfrist“ beim Betriebsübergang nach § 613 BGB schreckt diese Unternehmen nicht. Aus diesem Grund sehen die Vertreter der Arbeitgeberverbände bei der Ausgliederung von Unternehmensteilen, die als neugegründete Firmen nicht wieder in den Verband eintreten, oder bei Austritten ganzer Unternehmen kaum noch Eingriffsmöglichkeiten. Verbandsaustritte werden als „Quittung“ für die bisherige Tarifpolitik interpretiert:

„Wir werden jetzt bestraft für das, was wir vorher gemacht haben.“ (SWM 1)

Aus der Sicht der Verbandsvertreter sind die aktuellen Integrationsprobleme und die immer lauter werdende Kritik aus den eigenen Reihen Resultat einer bislang zu nachgiebigen Haltung gegenüber gewerkschaftlichen Forderungen. Die bisherigen Tarifabschlüsse hätten Standards gesetzt, die von der wirtschaftlichen Prosperität und hohen Unternehmenserträgen getragen wurden. In der ökonomischen Krise zeige sich, daß die tariflichen Standards für die weniger leistungsfähigen Unternehmen zu hoch sind.

Dabei kämpfen die Arbeitgeberverbände gar nicht in erster Linie mit dem Problem der Tariffucht: Langfristig weitaus folgenschwerer dürfte auch für sie der wirtschaftliche Strukturwandel und der Trend zur Tertiarisierung sein. Unternehmen fällt es vor dem Hintergrund verschwimmender Branchengrenzen leichter, den Tarifbereich zu wechseln oder sich durch die Ausgründung von Produktions- und Dienstleistungsaktivitäten dem Zugriff von tariflichen Bestimmungen zu entziehen. Ähnliches gilt für Neugründungen im Dienstleistungssektor, die sich – u.a. bedingt durch die schwache gewerkschaftliche Präsenz – von vornherein durch eine geringe Beitrittsmotivation auszeichnen (vgl. Schroeder 1995b).

Bestrebungen von Unternehmen, die Tarifbindung aufzulösen oder flexibler zu machen, sei es durch Verbandsaustritte, Outsourcing von Unternehmensteilen oder den Abschluß von Haustarifverträgen mit neuen Verhandlungspartnern auf gewerkschaftlicher Seite, lassen sich durch den Verweis auf Arbeitskosten oder starre Arbeitszeitregelungen nicht hinreichend erklären. Vielmehr wird hier ein generelles Problem deutlich, das mit der Veränderung von Arbeitsstrukturen und der Verschiebung von Branchengrenzen auf Verbände und Gewerkschaften zukommt.

Prominentestes Beispiel ist IBM, wo nach einer Umstrukturierung und der Ausgründung kleinerer Unternehmenseinheiten in GmbHs (Service, Außendienst etc.) Bereiche ohne Tarifbindung entstanden. Als IBM aus dem Metallarbeitgeberverband austrat, wurden Verhandlungen um einen Haustarifvertrag begonnen. Da diese mit IG Metall und DAG parallel geführt wurden, gerieten beide Gewerkschaften in eine Konkurrenzsituation, die schließlich im Dezember 1993 mit einem Abschluß durch die DAG endete.

Der Fall IBM zeigt noch heute Nachwirkungen in der baden-württembergischen Tariflandschaft. Daß der Vorgang auf seiten der IG Metall als Exempel eines unternehmerischen Alleingangs interpretiert wird, der nicht nur die Geltung des Metalltarifvertrags außer Kraft setzte, sondern auch für die ausgegründeten Unternehmensteile die Tarifbindung ganz auflöste, liegt auf der Hand. Es wird – sicher nicht zu Unrecht – befürchtet, daß es dort, wo Outsourcing als Instrument eingesetzt wird, um tarifliche Standards zu umgehen, zu Spaltungen in privilegierte, tariflich geschützte und weniger privilegierte Beschäftigte in Bereichen ohne Tarifbindung kommt.

"... es sind völlig neue Gesellschaften, kleine GmbHs, die dort gegründet worden sind, die teilweise über keinen eigenen Betriebsrat verfügen, und die mit völlig anderen Standards dort arbeiten können, als das eben noch für die Normalarbeitsbeschäftigten gilt. Also da sehe ich schon ein großes Problem. Das führt zu einer Spaltung innerhalb der Beschäftigten. Es gibt also wirklich Beschäftigte erster, zweiter, dritter Klasse, von den freelancers ganz zu schweigen." (IGM BL 1)

In den Verwaltungsstellen der IG Metall finden sich allerdings auch pragmatische Positionen, die sich nicht gegen das Outsourcing von Unternehmensteilen als solches wenden, sondern nur gegen die gänzliche Lösung von Unternehmen oder Unternehmensteilen aus der Tarifbindung.

"Wir geh'n da offensiv mit ran, weil wir sagen, zerlegt euren Konzern wie ihr wollt, wir bestehen darauf, daß die Tarifbindung erhalten bleibt und, solange das räumlich zusammenbleibt, versuchen wir durchzusetzen, meistens erfolgreich, daß die Betriebsräte für die aufgesplitterten selbständigen Teile zuständig bleiben. ... Wir wollen natürlich Outsourcing zu Tarifbedingungen, ob das immer Metalltarife sein können, ist die Frage, aber das ist für mich zunächst mal nicht so wichtig, ... sondern der entscheidende Punkt ist, daß die Tarifbindung erhalten bleibt." (IGM Vwst. 2)

Der Fall IBM ist aber auch insofern aufschlußreich, als durch den Verbandsaustritt und die Verhandlungen um einen Firmentarifvertrag die DAG als neuer Akteur ins Spiel kam. Dadurch brachen zwischen der im Produktionsbereich dominierenden IG Metall und der DAG Spannungen auf, die sich auch in den aktuellen Verhandlungen um den Haustarifvertrag bei der Daimler-Tochter Debis fortsetzen. Beide Gewerkschaften sitzen

gemeinsam mit der Unternehmensleitung am Verhandlungstisch, vertreten aber, beispielsweise in der Frage der Arbeitszeitgestaltung, unterschiedliche Positionen.

Die IBM begründete ihren Austritt aus dem Metallarbeitgeberverband damit, daß sie weder vom Organisationsgrad der Beschäftigten noch von den Arbeitsstrukturen her der Metallindustrie nahestünde (IGM BL 1). Hier zeigen sich Grenzen des gewerkschaftlichen Zugriffs, die insbesondere für die in Produktionsbereichen dominierende, in Angestelltenbereichen aber traditionell nur schwach verankerte IG Metall undurchlässig bleiben. Die Programmatik der Industriegewerkschaft Metall bleibt auf die Arbeitsstrukturen und -bedingungen der Industriegesellschaft zugeschnitten. Die Repräsentanz auf Zielgruppen wie hochqualifizierte Angestellte auszuweiten, führt zu internen Zielkonflikten und ist schwer vermittelbar:

„Die Gewerkschaften, das sind ... allein in der IG Metall 2,7 Mio. Mitglieder. Der größte Teil von ihnen arbeitet nach wie vor an klassischen Arbeitsplätzen. Es ist nicht leicht, ihnen zu sagen: So notwendig es ist, sich für eure Interessen einzusetzen, müssen wir uns gemeinsam auch um die anderen Bereiche kümmern.“ (Interview mit dem zweiten Vorsitzenden der IG Metall, Walter Riester, DIE WOCHE vom 29. August 1997)

Die Konkurrenz zwischen gewerkschaftlichen Organisationen, die am Beispiel der Verhandlungen bei IBM und Debis deutlich wird, könnte sich in Zukunft, bei einer weiteren Verschiebung von Tarif- und Branchengrenzen, weiter verschärfen. Zwar wird auch innerhalb der IG Metall intensiv über Interessenvertretungsstrategien für Angestellte und Beschäftigte des IT-Sektors nachgedacht, die Diskrepanz zwischen Positionen, die eher die Interessen gewerblicher Arbeitnehmer abdecken und den Positionen, die eine zukunftsgerichtete Angestelltenpolitik anstreben, läßt sich jedoch nicht ohne weiteres auflösen. Wo sich die IG Metall beim Abschluß von tariflichen oder betrieblichen Regelungen nicht kompromißbereit zeigt, können andere Verhandlungspartner, zum Beispiel die DAG, unter Umständen eher verhandlungsfähige Positionen anbieten und damit Erfolge erzielen.

Zeigen läßt sich dies an einem Konzept, das kürzlich von einem IG-Metall-Arbeitskreis vorgelegt wurde und Vorschläge für tarifliche Eckpunkte in der IuK-Branche enthält.²⁶ Am Beispiel der vorgeschlagenen Arbeitszeitpolitik wird der Versuch deutlich, die Regulationssinstrumente und programmatischen Inhalte des Kollektivmodells fast

²⁶ Vgl. DV/IT-Arbeitskreis (1997). Das Konzept wurde vom Branchenarbeitskreis Datenverarbeitung/Informationstechnik der IG Metall unter Vorsitz von W. Riester und J. Töppel erarbeitet. Der Arbeitskreis DV/IT entwickelte sich aus einer Gruppe von Betriebsräten aus der DV-Branche, die erkannt hatten, daß ihre Arbeitsstrukturen sich von denen klassischer Industriebranchen stark unterschieden. Mittlerweile ist der Arbeitskreis stark angewachsen und hat auch eigene inhaltliche Positionen erarbeitet. Hierbei dominieren nicht die hauptamtlichen Funktionäre der IG Metall, sondern die Betriebsräte, was sich zum Beispiel daran zeigt, daß die Themen aus dem Kreis der Betriebsräte kommen und nicht von der Gewerkschaft vorgegeben werden. Die hauptamtlichen IG-Metall-Funktionäre begreifen sich in den neuen Branchen teilweise selbst noch als Lernende: „Wir müssen erst einmal lernen, um was geht es denen denn eigentlich ganz genau. Wir müssen auch eine ganz andere Form von Diskussionskultur dort lernen. Es geht dort wesentlich flotter zu als in einem normalen, traditionellen IG Metall-Arbeitskreis.“ (IGM BL 1)

bruchlos auf eine Branche zu übertragen, die von den Arbeitsanforderungen, der Sozialstruktur und der Praxis der Arbeitsregulation her eher dem Individualmodell zuzuordnen ist. So wird eine der zentralen programmatischen Forderungen der IG Metall, die Einführung der 35-Stunden-Woche, auch für neu zu organisierende Bereiche im IT-Sektor aufrechterhalten. Überstunden sollen möglichst durch Freizeit ausgeglichen oder mit entsprechenden Zuschlägen als solche vergütet werden. Arbeitszeitkorridore oder Arbeitsverträge mit individuell höheren Arbeitszeitumfängen werden mit dem Hinweis auf bereits bestehende tarifliche Flexibilisierungsmöglichkeiten und den Beschäftigungseffekt der 35-Stunden-Woche abgelehnt.²⁷

Demgegenüber ist die DAG in der Lage, eine 38-Stunden-Woche „anzubieten“ (oder, wie in den Verhandlungsrunden um den Haustarif bei Debis, Arbeitszeitkorridore in Abhängigkeit von Gehaltsgruppen). In ihrem Selbstverständnis ist die DAG als Angestellengewerkschaft eher ein pragmatischer Verhandlungspartner und wirft zuweilen sogar die Frage auf, ob die IG Metall von ihrer Programmatik, ihrer Verhandlungskultur und ihrem Zugang zu den relevanten Zielgruppen in den Angestelltenbereichen her überhaupt in der Lage ist, Tarifpolitik im Sektor Informationstechnik zu betreiben.

„Die Sprache, der Stil, die Publikationsmittel kommen bei den Leuten nicht so an. ... Das ist das Dilemma, das man auch manchmal mit der IG Metall hat. Die IG Metall hat die Auffassung, sie macht seit 100 Jahren Tarifpolitik und wird schon wissen, was richtig ist. Und wir dürfen da mit dabei sein. Und dann kommt's dazu, daß wir das Selbstbewußtsein haben, auch was unsere Erfahrung und was unsere Tätigkeit betrifft. Wir wissen schon auch, was Tarifpolitik ist, und wie man manche Dinge definiert und wie man über manche Dinge redet. Und dann vertritt man am Verhandlungstisch auch manchmal unterschiedliche Positionen, was kreuzunglücklich ist. ... Aber da scheitern wir momentan an dem Überselbstbewußtsein der IG Metall, die es einfach nicht zuläßt, mit ihr inhaltlich über ihre Positionen zu diskutieren, sondern wenn sie sagen, im Himmel ist Jahrmarkt, dann ist das so.“ (DAG)

Der hier am Beispiel von Haustarifverhandlungen zutage tretende Konflikt zwischen zwei Einzelgewerkschaften setzt sich derzeit auf überregionaler Ebene fort. Die Deutsche Angestellengewerkschaft sowie die DGB-Gewerkschaften ÖTV, GEW, HBV, Deutsche Postgewerkschaft und die IG Medien einigten sich am 25. Februar 1998 in Stuttgart darauf, eine politische Plattform zur Neugründung einer gemeinsamen Gewerkschaft mit dann 3,7 Millionen Mitgliedern ins Leben zu rufen. Diese „Megafusion“ könnte nach Basisabstimmungen bei den einzelnen Gewerkschaften im Jahr 2000 eingeleitet werden. Damit ist der Verteilungskonflikt zwischen den Dienstleistungsgewerkschaften und der IG Metall insbesondere um den Interessenvertretungsanspruch für Beschäftigte in Unternehmen des IT-Sektors und neu entstehender Branchen, die bislang nicht tariflich gebunden sind oder über eine betriebliche Interessenvertretung verfügen, vorprogrammiert. Innerhalb der IG Metall wird zugestanden, daß es sich dabei um eine Schlacht mit ungewissem Ausgang handelt, bei der die IG Metall aufgrund ihrer klassischen Verankerung in den Produktionssektoren keine günstige Ausgangsposition hat:

²⁷ Vgl. DV/IT-Arbeitskreis (1997), Bispinck/Trautwein-Kalms (1997).

„Wir können aus den Positionen der großen Metallindustrie heraus keine allgemein verbindlichen Maßstäbe mehr setzen. Wir können keine derartige Bindungskraft erzeugen, daß diese Arbeitsbedingungen auch für den Kellner gelten. Wir setzen keine allgemeinen Maßstäbe mehr, in dem Sinne wie früher. Aber wir werden uns zunehmend den anderen Formen, also erstmal den sogenannten qualifizierten Angestellengruppen, aber auch anderen Branchen zuwenden. Es wird darauf ankommen für uns, daß wir die Ausdehnung der tariffreien Zonen nicht zulassen.“ (IGM Vwst. 4)

Auch die Arbeitgeberverbände der baden-württembergischen Metallindustrie sehen sich nach wie vor als Repräsentanten ihrer Mitgliedsunternehmen in den Kernsektoren. Das Augenmerk ist eher auf die Bestandspflege als auf die Akquisition von Mitgliedsunternehmen in neu entstehenden Branchen und Beschäftigungsbereichen gerichtet. Die aktuellen Probleme werden als Auswirkungen überhöhter tariflicher Standards definiert, die den Standort Deutschland oder zumindest das kollektive Modell der Arbeitsregulation unattraktiv erscheinen lassen.

Um die verbandlichen Integrationsprobleme von der Diskussion um den Flächentarif zu entkoppeln, wird innerhalb der baden-württembergischen Metallarbeitgeberverbände eine Mitgliedschaft ohne Tarifbindung diskutiert. Diese Lösung wird vom Arbeitgeberverband in Nordwürttemberg/Nordbaden (VMI) abgelehnt, insbesondere mit dem Argument, daß die darin zum Ausdruck kommende Schwächung der Verpflichtungsfähigkeit der Verbände von der IG Metall, die als „monolithischer Block“ auftrete, zuungunsten der Firmen ausgenutzt werden könnte.

„Unsere Stärke ist nach wie vor die geschlossene Front. ... Wenn wir das runterbrechen, das hieße ja, daß die IG Metall einen nach dem anderen abverhandelt. Und wo fängt sie an? Bei dem, den sie zuerst klein hat, der hat dann Vorbildfunktion und alle anderen müssen nachziehen. Das erleben wir ja jetzt teilweise auch schon.“ (VMI)

Dagegen wurde 1993 im südlichen Baden-Württemberg ein „Unternehmensverband Südwest“ (Sitz in Villingen-Schwenningen) gegründet, der dem Arbeitgeberverband Südwestmetall durch die Personalunion in der Geschäftsführung und auch programmatisch nahesteht. In diesem Verband sind nicht tarifgebundene Firmen organisiert. Die Gründung dieses Unternehmensverbandes ist eine Reaktion auf die „großen Zweifel innerhalb der Unternehmerschaft“ (SWM 1), ob der Verbandstarifvertrag noch die richtige Regelungsform sei. Man wollte den Unternehmen deshalb beide Möglichkeiten anbieten. Die Legitimationsprobleme des Südwestverbands scheinen ausgeprägter zu sein als die des VMI im Tarifbezirk Nordwürttemberg/Nordbaden. Offenbar ist es für den Verband notwendig geworden, sich gegenüber dem dominierenden VMI stärker abzugrenzen, um bei den eigenen Mitgliedern nicht den Eindruck von Schwäche und mangelnder Durchsetzungsfähigkeit zu verstärken.

Innerhalb Baden-Württembergs verstärkt der ökonomische Druck das „Gefälle“ zwischen dem Tarifbezirk Nordwürttemberg/Nordbaden und Südwürttemberg/Hohenzollern. Die unhinterfragte Orientierung an den Pilotabschlüssen im „Norden“, die von der IG Metall bislang auch im „Südwesten“ immer eingefordert wurde, beginnt brüchig zu werden. Die Tatsache, daß regionale Leistungsdifferenzen mit der Übernahme von Tarifabschlüssen aus dem Bezirk Nordwürttemberg/Nordbaden zuungunsten der

weniger leistungsfähigen Unternehmen eingeebnet werden, führt bei letzteren zu immer mehr Unzufriedenheit mit den Tarifabschlüssen. Dem nordwürttembergischen Metallarbeitgeberverband (VMI) wird vorgeworfen, sich an der Performanz der dominierenden, „stilbildenden“ Großunternehmen in der Region Stuttgart zu orientieren und darüber die Interessen der weniger wettbewerbsfähigen Mitgliedsunternehmen bei Südwestmetall zu vernachlässigen.

4.4 Regionale Erneuerung – neue Aufgabenstellungen für Verbände und Gewerkschaften

Ebenso wie das organisationale Überleben der Interessenvertretungsorganisationen hängt auch die regionale Erneuerungs- und Wettbewerbsfähigkeit in hohem Maße davon ab, ob die Akteure im System der industriellen Beziehungen in der Lage sind, die sich abzeichnenden Veränderungen des Regulationsmodells kritisch zu reflektieren, ihren Aktionsradius neu zu definieren und gegebenenfalls zu erweitern. Damit hängt auch die Frage zusammen, ob Gewerkschaften und Verbände angesichts der wachsenden Kritik an Tarifpolitik und -system zu Veränderungen im Selbstverständnis und in der Aufgabendefinition gelangen.

4.4.1 Verstärkung von Beratung und Serviceleistungen

Sowohl die Vertreter der Arbeitgeberverbände als auch die befragten Gewerkschaftsfunktionäre interpretieren die aktuellen Entwicklungen dahingehend, daß die Regulationsfähigkeit auf der tariflichen Ebene abnimmt. Dementsprechend werden die Bemühungen verstärkt, auf betriebliche Regulationsprozesse einzuwirken, sei es durch eine Ausweitung des Beratungsangebots für die Mitglieder (Arbeitgeberverbände) oder durch die Intensivierung betriebspolitischer Anstrengungen (Verwaltungsstellen der Gewerkschaft).

Insbesondere Vertreter der regionalen Arbeitgeberverbände (VMI und Südwestmetall) sehen durch den vermehrten Abschluß von „Firmenregelungen“, betrieblichen Bündnissen und Haustarifverträgen eine erhöhte Nachfrage nach Beratung von Seiten der Mitglieder auf sich zukommen, die mit den jetzigen personellen Ressourcen kaum befriedigt werden kann.

„Je mehr Öffnungen wir vereinbaren können, desto mehr wird die Beratung notwendig sein. Das ist spiegelbildlich. Wir haben unser Angebot aus zwei Gründen erweitert: Aus der Diskussion heraus, weil die Firmen auch mehr erwarten, und dann aber auch, weil wir erkannt haben: Je offener der Tarifvertrag ist und die Firmen deswegen schwimmen, desto mehr müssen wir denen unter die Arme greifen und sagen: Das und das könnte für euch das Richtige sein.“ (VMI)

So sieht sich beispielsweise der Verband der Metallindustrie (VMI) insbesondere angesichts zunehmender Kritik an den Tarifabschlüssen in der Metallindustrie in der Pflicht, das Angebot an Service- und Dienstleistungen für die Firmen deutlich zu verbessern.

„Wir haben ja das Problem der Kritik an den Tarifabschlüssen der letzten Jahre. Es ist aber nicht nur eine Reaktion auf diese Kritik. Es ist auch so, daß die Firmen, wenn sie etwas einbezahlen, mehr erwarten in der Zwischenzeit. Die fragen sich natürlich auch, ob das alles so sinnvoll ist, in mehreren Verbänden Mitglied zu sein möglicherweise. Wir meinen aber auch, daß wir in vielen Bereichen kompetent sind oder Kompetenz schnell aufbauen können. Wir haben ja in den letzten Jahren nicht nur Arbeitsgerichtsprozesse geführt.“ (VMI)

Derzeit wird im Rahmen eines Pilotprojektes drei baden-württembergischen Unternehmen eine „Beratung aus erster Hand“ angeboten. Beteiligt sind der TÜV (Technik), das Bildungswerk der deutschen Wirtschaft (Qualifizierung) sowie REFA (Arbeitsorganisation), federführend ist der VMI. Zunächst wird beim Unternehmen eine Schwachstellenanalyse durchgeführt. Nach einer internen Beratung arbeiten die Kooperationspartner Angebote zu Verbesserungen aus, dann bekommt die Firma ein Angebot. Die VMI-Dienstleistung (Arbeitszeit, Entgelt) ist dabei kostenlos und gilt als über den Mitgliedsbeitrag abgedeckt.²⁸

Vom VMI werden Arbeitskreise zum Erfahrungsaustausch zwischen den Firmen organisiert und Schulungen in Unternehmen durchgeführt, bei denen der Verband Referenten oder Trainer organisiert. Darüber hinaus soll eine Datenbank aufgebaut werden, in der Betriebsvereinbarungen gesammelt werden, die beispielhaft für bestimmte betriebliche Problemstellungen herangezogen werden können. Zum Thema Lohn und Gehalt werden bei den Mitgliedsunternehmen Erhebungen durchgeführt und die Ergebnisse in einem „Lohn- und Gehaltsbuch“ dokumentiert, damit die Mitglieder einen Überblick über die Effektivverdienste in den jeweiligen Gehaltsgruppen sowie über die regionale Differenzierung von Lohn- und Gehaltsniveaus bekommen. Weitere Aufgaben sieht der VMI in der Betriebsorganisation, dem Beauftragtenwesen (Arbeitsicherheit, Umweltschutz) und der Hilfestellung bei der Umstellung der Lohn- und Gehaltsabrechnungen auf den Euro. Die sich abzeichnenden neuen Schwerpunkte, die in der Verbandsarbeit gesetzt werden sollen, finden ihren Niederschlag auch in Überlegungen, die Einstellungspolitik des Verbandes auf die neuen Aufgabenfelder abzustimmen: In jüngster Zeit wird darüber nachgedacht, statt auf die bisher im Berufsfeld „Verband“ dominierenden Juristen vermehrt auf Betriebswirte oder Wirtschaftsingenieure zurückzugreifen. Damit wäre eine qualifikatorische Ergänzung geschaffen, die der Verstärkung von Beratungs- und Serviceleistungen Rechnung tragen könnte (VMI).

Eine neue Schwerpunktsetzung bei der Verbandsarbeit, etwa in Richtung einer verstärkten Beratungsleistung wie beim VMI wird vom Arbeitgeberverband Südwestmetall nicht in Erwägung gezogen. Auch eine Beteiligung an industrie- oder regionalpolitischen Initiativen wird derzeit nicht erwogen, hier sieht man eher den VMI bzw. den Landesverband der Industrie (LVI) in der Verantwortung (SWM 1).

²⁸ Das Projekt befand sich zum Zeitpunkt des Interviews (März 1997) noch in der Anfangsphase, in einem Unternehmen war aber bereits ein konkreter Beratungsauftrag erteilt worden.

Statt dessen ist der südwürttembergische Arbeitgeberverband bestrebt, die Kontakte zu Mitgliedern zu intensivieren, insbesondere auch, um den Vorwurf zu entkräften, Tarifpolitik in Baden-Württemberg spiegele ausschließlich die Interessen der Großunternehmen wider. Dazu wurde der Beschluß gefaßt, über Tarifabschlüsse nur noch in Mitgliederversammlungen abzustimmen. Daneben wurde das Instrument der Unternehmerkontaktgruppen reaktiviert. Hier versucht man, die Mitglieder durch regelmäßige Treffen für die Verbandsarbeit und aktuelle Themen (Altersteilzeit, Öffnungsklauseln, Arbeitszeit) zu interessieren.²⁹ Von einer verstärkten Einbindung der Unternehmen in die Verbandsarbeit und einer intensiven Beratung über tarifliche Regelungen erhofft man sich auch eine Abschwächung der Kritik, z.B. an der mangelnden Flexibilität der Arbeitszeitregelungen, die in den meisten Fällen darauf zurückzuführen sei, daß die Unternehmen den Tarifvertrag nicht kennen (SWM 2).

Auf gewerkschaftlicher Seite äußert sich die Tendenz zur Verstärkung der betrieblichen Präsenz in einer Betonung der Betriebspolitik. Insbesondere in den Verwaltungsstellen, deren Aufgaben die Betreuung von Betriebsräten vor Ort ist, wird die Zukunft gewerkschaftlicher Interessenvertretungspolitik in der Betriebsarbeit gesehen:

„Die Betriebspolitik wird für mich, überhaupt keine Frage, eine der Kernaufgaben der Gewerkschaft bleiben, egal wie sich die tarifliche Landschaft darum entwickelt. Je mehr Gestaltungsräume es dann gibt, um so wichtiger wird dieses Feld Betriebspolitik für uns.“ (IGM Vwst. 1)

Dabei geht es nicht allein um die Intensivierung der Beratungs- und Betreuungsleistungen in einzelnen Unternehmen. Gefragt ist vielmehr auch die überbetriebliche Koordination der betrieblichen Aktivitäten, die erst – in Ermangelung tariflicher Standards? – gemeinsame Standards in den Unternehmen gewährleisten kann. Bei den hauptamtlichen Funktionären in den Verwaltungsstellen wird diese Politik jedoch an Kapazitätsgrenzen stoßen:

„Aber wir haben keine andere Chance, als das zu versuchen. Und unser Dilemma ist, daß koordinierte Betriebspolitik koordinierte Betriebsratspolitik heißt. Das heißt, daß es eben keine koordinierte Politik von Gewerkschaftsstrukturen heißt, sondern wir immer auch auf diese professionalisierten Betriebsräte als Basis einer Gewerkschaftsarbeit angewiesen sind, die aber eben stark unter einem betrieblichen Druck steht. Dieses Spannungsverhältnis wird zunehmen, aber ein Funktionsverlust von Gewerkschaften sehe ich an der Stelle überhaupt nicht, sondern ich sehe eine grandiose Überforderung. Denn wenn das kommt, dann werden uns die Betriebsräte die Bude einrennen. ... die werden uns zuschütten mit betrieblichen Konflikten, die wir dann ... im Häuserkampf bewältigen sollen.“ (IGM Vwst. 3)

²⁹ Insgesamt gibt es 13 Unternehmer-Kontakt-Gruppen im Zuständigkeitsbereich des Verbands Südwestmetall. Die Aufgaben werden wie folgt definiert: „In den Unternehmer-Kontakt-Gruppen behandeln die Inhaber, Geschäftsführer und Vorstände der Mitgliedsfirmen Fragen der Unternehmensführung und die Politik des Verbandes, informieren über das regionale Wirtschaftsgeschehen und vertreten die Auffassung der Unternehmen in der Öffentlichkeit.“ (Präsentationsbroschüre des Verbands der Metall- und Elektroindustrie Südwest e.V., 1/96)

4.4.2 Regionale industrie- und strukturpolitische Initiativen

Die eingangs gestellte Frage, ob es im Zuge veränderter Weichenstellungen in der Tarifpolitik auch zu Veränderungen im Selbstverständnis und in der Aufgabendefinition der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände kommt, ist mit dem Hinweis auf eine Verstärkung von Beratungs- und Betriebsaktivitäten noch nicht hinreichend beantwortet. Wir richten unser Augenmerk im folgenden darauf, welche Akzente die Akteure der industriellen Beziehungen in Baden-Württemberg jenseits der betrieblichen und tariflichen Handlungsfelder setzen, um die Gestaltung von Arbeitsbedingungen zu beeinflussen.

Vorwegnehmend kann gesagt werden, daß die IG Metall neben der Tarifpolitik in Baden-Württemberg struktur- und wirtschaftspolitische Aufgaben in einem Umfang wahrnimmt, für den sich auf seiten der regionalen Arbeitgeberverbände keine Entsprechung finden läßt. Diese konzentrieren sich nach unseren Recherchen in ihrer Aufgabendefinition auf die Tarifträgerschaft, sozialpolitische und arbeitsrechtliche Beratung der Mitgliedsunternehmen sowie auf die (allgemeine) Vertretung von Mitgliederinteressen durch die Einflußnahme auf Gesetzgeber und Behörden. Bei der Darstellung industrie- und strukturpolitischer Initiativen können wir uns daher im folgenden auf die Aktivitäten der IG Metall in Baden-Württemberg beschränken.

Die industriepolitischen Aktivitäten der Landesregierung und der Tarifparteien in Baden-Württemberg sind in der ersten Hälfte der 90er Jahre des öfteren als innovativ und vorwärtsweisend charakterisiert worden, wobei insbesondere die Rolle der Gewerkschaften positiv hervorgehoben wurde (Heinze/Schmid 1994, Kern 1994). Als Beispiele für fortgeschrittene Formen der Krisenwahrnehmung und -bearbeitung wurden immer wieder die von der CDU/SPD-Koalitionsregierung eingesetzte „Zukunftskommission 2000“ (1993) sowie die seinerzeit noch von Wirtschaftsminister Spöri (SPD) betriebene „dialogorientierte Wirtschaftspolitik“ benannt. Als Beleg für eine erhöhte Kooperations- und Dialogbereitschaft zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern gelten auch die Gespräche zwischen hochrangigen Vertretern des baden-württembergischen Werkzeugmaschinenbaus und der IG Metall (Leibinger und Riester) die sich später zu den sogenannten „Branchendialogen“ (s.u.) ausweiteten.

Insgesamt wird der IG Metall eine gewisse Weitsicht in bezug auf die regionalen Strukturprobleme und die daraus resultierende Notwendigkeit regionaler Erneuerung zugeschrieben. Die IG Metall habe bereits frühzeitig durch die Vergabe von Gutachten (IMU-Institut 1988, 1994) auf die Risiken eines wirtschaftlichen Einbruchs in Baden-Württemberg sowie die Notwendigkeit von präventiven Maßnahmen aufmerksam gemacht. Die gewerkschaftlichen „Rufer in der Wüste“ seien allerdings angesichts der Ende der 1980er Jahre noch optimistischen Zukunftsprognosen auch in den eigenen Reihen kaum gehört worden (Kern 1994: 44).

Mittlerweile spricht einiges dafür, daß die oben zitierten Beschreibungen einer industriepolitischen Debatte in Baden-Württemberg, „innerhalb derer die Gewerkschaft mit ihren kritischen Voten Gehör findet“ (Kern 1994: 44) in dieser Form nicht mehr

zutreffen. Ohne auf die Zusammenhänge näher eingehen zu können, läßt sich die Einschätzung formulieren, daß sich mit dem Wechsel der Landesregierung, der generellen Schwächung gewerkschaftlicher Positionen durch Integrations- und Repräsentanzprobleme sowie durch ein nachlassendes Interesse der Unternehmen an kooperativen Strategien der Krisenbewältigung die institutionellen Rahmenbedingungen derart verändert haben, daß viele gewerkschaftliche Initiativen in einen „Dornröschenschlaf“ gesunken sind, aus dem sie wohl nur unter größeren Anstrengungen wieder ins Leben zurückgerufen werden könnten. Diese Einschätzung soll im folgenden an einigen Beispielen verdeutlicht werden.

Die oben bereits erwähnten Branchendialoge werden häufig als Beleg für eine gelungene Kooperation zwischen Verbands- und Unternehmensvertretern auf der einen Seite, Gewerkschaftsvertretern und Betriebsräten auf der anderen Seite interpretiert. Tatsächlich erscheint dieser Dialog aufgrund seines experimentellen Charakters gegenwärtig eher eingeschränkt in seiner Reichweite.

Es handelt sich bei den Branchendialogen um eine Initiative, die in erster Linie darauf abzielt, die Kooperation zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite im Maschinenbau jenseits der Tarifaueinandersetzung zu intensivieren. Der VMI wird absichtlich nicht einbezogen, und zwar deshalb, weil Tariffragen aus dem Dialog herausgehalten werden sollen. Bei der ersten Runde hatte der VMI eine Beteiligung ohnehin von sich aus verweigert.

Ende 1991 begannen auf Bundesebene Gespräche zwischen Spitzenvertretern des Vereins Deutscher Werkzeugmaschinenfabriken (VDW) und der IG Metall, unter Moderation des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft (RKW) und teilweise auch mit Beteiligung des Bundesministeriums für Wirtschaft (BMWi). Ziel war die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Maschinenbauunternehmen, insbesondere angesichts der immer deutlicher werdenden Herausforderung durch japanische Wettbewerber. Nachdem die Beteiligten eine gemeinsame Analyse der Erfolgsfaktoren des japanischen Modells vorgelegt hatten, einigte man sich auf weitere Spitzengespräche, diesmal unter Einbeziehung des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA). Die Erarbeitung gemeinsamer wirtschaftspolitischer Positionen sollte als Grundlage für die Umsetzung von Branchendialogen in den Großregionen des Maschinenbaus dienen (auf Einzelheiten des Dialogprozesses auf Bundesebene kann hier nicht eingegangen werden, vgl. aber Malanowski 1997).

Der „Branchendialog“ wurde zunächst nur in Baden-Württemberg aufgenommen. Im Frühjahr 1992 organisierte die IG Metall Bezirksleitung in Stuttgart vier Konferenzen mit dem Schwerpunkt Werkzeugmaschinenbau. Nachdem sich der Geschäftsführer des renommierten Werkzeugmaschinenherstellers Trumpf in Ditzingen (Leibinger) als einflußreicher Promotor für die Intensivierung des Dialogs eingesetzt hatte, kam es zur Erstellung eines gemeinsamen Strategiepapiers von VDW und IG Metall. Auch die „dialogorientierte Wirtschaftspolitik“ unter Wirtschaftsminister Spöri (SPD) festigte den Dialog zwischen VDW/VDMA und IG Metall weiter, insbesondere, weil zwischen IG Metall und Wirtschaftsministerium gute Kontakte bestanden. Offiziell einigte man sich allerdings darauf, den Dialog bilateral, also ohne Beteiligung der Landesregierung, zu gestalten. Auf einer gemeinsamen Arbeitstagung 1993 wurden sechs Themenfelder als Ansatzpunkte für die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungssicherung identifiziert: Neue Produkte, Förderung von Forschungsprojekten, Erschließung neuer regionaler Märkte, neue Formen des Zusammenwirkens im Betrieb, Qualifizierung der Mitarbeiter und strategische Allianzen (vgl. Malanowski 1997: 160). Eine gemeinsame Arbeitsgruppe erstellte daraufhin

zunächst einen Leitfaden für die Einführung von Gruppenarbeit im Maschinenbau. Im nächsten Schritt sollte das Thema Innovationspolitik bearbeitet werden.

Nach dieser ersten Runde kam der Dialogprozeß aber vorerst zum Stillstand. Die geplante zweite Runde zum Thema „Innovationspolitik“ scheiterte zunächst daran, daß hinsichtlich der Konkretisierung des Themas kein gemeinsamer Nenner gefunden werden konnte: VDW/VDMA bestanden auf einer Ausrichtung des Themas Innovationspolitik auf Arbeitszeitflexibilisierung und Kostenreduktion. Eine weitere Arbeitstagung hat mittlerweile (Oktober 1997) nach längeren Anlaufschwierigkeiten stattgefunden.

Neben den oben genannten Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen war es sicher auch die Verschlechterung des tarifpolitischen Klimas, die die Handlungsmöglichkeiten der Akteure im Rahmen der Branchendialoge drastisch einschränkte. Der Annäherungsprozeß wurde durch die Verschärfung der tarifpolitischen Konflikte 1995 und durch den Konflikt um die Lohnfortzahlung 1996 mindestens unterbrochen, wenn nicht nachhaltig gestört. Ausschlaggebend scheint jedoch zu sein, daß der Dialog zwischen arbeitgeber- und arbeitnehmerseitigen Interessenvertretungsorganisationen in Baden-Württemberg nicht institutionalisiert, sondern personalisiert gewesen ist. Nach dem Rückzug der ursprünglichen Promotoren von IG Metall und VDMA, Walter Riester und Berthold Leibinger, mußten erst die jeweiligen Repräsentanten aus der „zweiten Reihe“ ein Vertrauensverhältnis zueinander aufbauen, um im Herbst 1997 den Branchendialog wieder aufnehmen zu können.

Nach dem Regierungswechsel in Baden-Württemberg (1996) ist die Beteiligung der Gewerkschaften an strukturpolitischen Initiativen stark zurückgegangen. Ganze Maßnahmenbündel, die bis dahin noch offensiv vertreten wurden (Zukunftswerkstatt, Branchendialoge), sind offenbar seitdem stillgelegt worden. Hier kommt zum Ausdruck, daß die eigentliche Aufgabenstellung der Gewerkschaft in der Tarifpolitik und nicht in der Entwicklung strukturpolitischer Perspektiven gesehen wird. Für den Bereich der Tarifpolitik erfolgt eine klare Zuschreibung von Zuständigkeiten, hier wird der Gewerkschaft Regelungskompetenz zugestanden, im Bereich der Struktur- und Wirtschaftspolitik ist die gewerkschaftliche Beteiligung nicht einklagbar:

„Wir müssen eins ganz klar sagen: Seit dem Regierungswechsel sind alle Initiativen eingeschlafen. Das müssen wir zu unserem größten Bedauern festhalten. ... Was uns auch das Handeln schwer macht: In der Strukturpolitik können wir nichts selbst machen. Tarifverträge können wir selbst unterschreiben, aber in der Strukturpolitik können wir nur Vorschläge machen, und entweder sie werden aufgegriffen oder nicht. Nachdem uns da in letzter Zeit die Partner abhanden gekommen sind, ist vieles eingeschlafen.“ (IGM BL 2)

Die Umsetzung eines strukturpolitischen Programms von der Bezirksleitung aus wird aber als sehr problematisch angesehen:

„Das hat zwei Gründe: Zum einen ist es schwierig, das selbst inhaltlich auszufüllen. Da haben sich viele Kollegen sehr schwer getan. Zweitens hatten wir objektiv im tariflichen Bereich viele Probleme, und das ist halt unser Hauptfeld. Von daher hat sich die Landschaft auch dahingehend verändert, daß vieles, das wir versucht haben nach vorne zu entwickeln, mittlerweile einer Defensivstrategie gewichen ist. Deswegen ist leider sehr viel versandet.“ (IGM BL 2)

Ein mögliches Hemmnis gewerkschaftlicher Strukturpolitik ist darin zu sehen, daß es bisher nicht zur Erarbeitung eines übergreifenden Leitbilds zur regionalen Entwicklung gekommen ist. Dies wird von der IG-Metall-Bezirksleitung Stuttgart auch nicht angestrebt – im Gegenteil wird dort die Position vertreten, die Leitbildentwicklung solle dezentral, das heißt in der Bündelung lokaler Initiativen der Verwaltungstellen stattfinden (IGM BL 2).

Die Stärke der einzelnen Verwaltungsstellen hinsichtlich ihrer strukturpolitischen Konzepte und Aktivitäten ist sehr unterschiedlich einzuschätzen. Einzelne Beispiele zeigen, daß lokal verankerte Initiativen unter gewerkschaftlicher Beteiligung, vor allem solche, die auf vorhandene Netzwerke und engagierte Akteure bauen, durchaus erfolgreich sein können. Vorreiter ist sicher eine Region wie Neckarsulm (Solarinitiative, Anwender- und Innovationsforum Heilbronn), es gibt aber auch Regionen, in denen strukturpolitische Aktivitäten bereits in der Phase der Problemdefinition steckenbleiben.

Welche Reichweite ein struktur- und beschäftigungspolitisches Projekt auf lokaler Ebene entfalten kann, soll im folgenden am Beispiel der Solar- und Energieinitiative Heilbronn e.V. kurz aufgezeigt werden. Diese Initiative wurde wesentlich von der IG Metall vorbereitet, initiiert und moderiert, die auch personelle Ressourcen für das Projekt zur Verfügung stellte.

Eingebettet ist die Solar- und Energieinitiative in die Entwicklung eines regionalen Leitbildes „Umwelttechnologieregion Heilbronn“ (vgl. auch Zenke 1996). Die Initiative zur Ausrichtung des regionalen Leitbildes auf die Umwelttechnik geht auf ein Konzept der örtlichen IG Metall zurück, die insgesamt stark in die Diskussion um die Erneuerung des Wirtschaftsraums Heilbronn eingebunden ist: Die IG Metall Heilbronn/Neckarsulm arbeitet seit 1989 intensiv an dem Thema Strukturpolitik. 1989 ließ sie ein Strukturgutachten für die Region Franken erstellen, seit 1991 ist sie Mitglied im Arbeitskreis Wirtschaftsförderung. Die IG Metall beteiligt sich finanziell sowie durch die Mitarbeit im Aufsichtsrat an der 1995 gegründeten Wirtschaftsförderungsgesellschaft Raum Heilbronn e.V. Das Leitbild der Umwelttechnologieregion Heilbronn soll dazu beitragen, durch die Erschließung neuer Beschäftigungsfelder die sinkenden Beschäftigungszahlen in den traditionellen Sektoren (für den Wirtschaftsraum Heilbronn ist dies insbesondere die Automobil- und Zulieferindustrie) zu kompensieren. Die Initiative für ein neues regionales Leitbild hat sich zum Ziel gesetzt, über qualitatives Wachstum neue, teilweise hochqualifizierte Beschäftigungsfelder im Umwelttechnologiebereich zu erschließen.

Das Netzwerk Solar- und Energieinitiative wird als wichtiger Teil der Umwelttechnologieregion wahrgenommen. Die entwickelten Zielsetzungen kombinieren beschäftigungs- und umweltpolitische Ziele. Nach mehreren Arbeitstreffen einigten sich die beteiligten Akteure³⁰ darauf, durch den Verkauf von Anteilen den Bau einer Gemeinschaftssolaranlage zu finanzieren, die insgesamt 100 kW an mehreren, und möglichst öffentlichkeitswirksamen, Standorten bereitstellen sollte. Teilerfolge konnten bereits realisiert werden (Installation von Teilen der Gemeinschaftsanlage in Weinsberg, Neckarsulm und Heilbronn). Mittlerweile hat die Solar- und Energieinitiative ca. 80

³⁰ Städte Heilbronn, Neckarsulm und Weinsberg, Industrie- und Handelskammern, Forum Soziale Technikgestaltung (DGB), IG Metall, Handwerkskammer, Unternehmen: Audi, ASE, Kaco Bach, Energieversorgung Schwaben GmbH.

Mitglieder, die 100 kW sind von verschiedenen Kleinnutzern installiert worden (Schulen, Kirchengemeinden etc.).

4.5 Fazit

Die Akteure der industriellen Beziehungen sind nicht nur auf der betrieblichen, sondern vor allem auch auf der regionalen Ebene, hier: in Baden-Württemberg, an der Gestaltung des Regulationsmodells beteiligt. In der Vergangenheit standen Verbände und Gewerkschaften in Baden-Württemberg, und hier insbesondere die IG Metall, nicht selten für eine „innovative Gestaltung der Arbeitsbedingungen“, die auf der Basis einer starken Verhandlungsposition der Gewerkschaften auch Raum ließ für eine konsensorientierte Interessenvertretungspolitik. Gerade in der Konsensorientierung starker Verhandlungspartner schien eine der Stärken der baden-württembergischen Arbeitsregulation zu liegen. Den Unternehmen brachte dieses Modell einerseits hohe Lohnabschlüsse, andererseits aber auch sozialen Frieden in den Betrieben und qualifizierte, stabile Kernbelegschaften. Die Arbeitnehmer profitierten von einer auch aus ihrer Sicht angemessenen Beteiligung an Unternehmenserträgen und einer starken Interessenvertretung, die sich im Konfliktfall immer wieder als kampfbereit und durchsetzungsfähig erwies.

Die konsensorientierte Interessenregulierung ist in Baden-Württemberg ins Wanken geraten, in den Augen einiger Akteure hat es seine Tragfähigkeit sogar schon vollständig eingebüßt. Die ökonomische Krise verstärkt die Tendenzen der Differenzierung und Heterogenisierung von Mitgliederinteressen auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite. Die Suche nach neuen Konzepten wird von ideologischen und programmatischen Weichenstellungen erschwert, die Auseinandersetzungen zwischen „Reformern“ und „Traditionalisten“ verlaufen letztlich wenig produktiv, weil die Interessenvertretungspolitik auf beiden Seiten dem Wandel der Arbeitsstrukturen kaum Rechnung trägt.

Die regionalen Arbeitgeberverbände in der Metallindustrie sehen sich nach wie vor als Repräsentanten ihrer Mitgliedsunternehmen in den Kernsektoren. Die Bemühungen richten sich auf die Bestandspflege, auf die Intensivierung von Beratung und Service, aber nicht auf die Akquisition von Mitgliedsunternehmen in neu entstehenden Branchen und Beschäftigungsfeldern. Die aktuellen Probleme in den Unternehmen werden mit ökonomischen Krisenerscheinungen, im Zusammenhang damit vor allem aber mit hohen Arbeitskosten erklärt, die es am Standort Baden-Württemberg zu senken gilt. Betrieblichen Flexibilisierungs- und Kostensenkungserfordernisse glaubt man dadurch Rechnung zu tragen, daß die bestehenden tariflichen Standards, meist in bezug auf Arbeitszeit und Entlohnung, als zu starr eingestuft werden. Tatsächlich richtet sich die Kritik aber auf das Niveau der bisherigen Abschlüsse: Die gewerkschaftliche Forderung nach der 35-Stunden-Woche erfüllt und in hohe Lohnabschlüsse eingewilligt zu haben, erscheint den Verbänden im Nachhinein als strategische Fehlleistung.

Die IG Metall andererseits kämpft mit vergleichbaren Problemen. Der Mitglieder-rückgang läßt sich mit der wachsenden Arbeitslosigkeit in den Kernsektoren teilweise,

aber nicht mehr hinreichend erklären. Die sozialstrukturellen Veränderungen, die den Übergang von der Produktions- zur Wissensarbeit kennzeichnen, zwingen die IG Metall auf die Suche nach neuen Mitgliedern, neuen Konzepten und neuen Formen der Interessenvertretung. In Angestelltenbereichen oder in „neuen Branchen“ wie dem Sektor Informationstechnik zeigen sich aber die Grenzen gewerkschaftlichen Zugriffs. Die Diskrepanz zwischen Positionen, die die Interessen gewerblicher Arbeitnehmer abdecken und solchen, die eine zukunftsorientierte Angestelltenpolitik anstreben, läßt sich nicht ohne weiteres auflösen. Die IG Metall verliert ihre Domänen in den Bereichen, die sich von den Arbeitsstrukturen der Industriegesellschaft ablösen und tritt ihren Vertretungsanspruch unfreiwillig an konkurrierende Organisationen ab (am Beispiel des Konflikts mit der DAG im Fall IBM läßt sich dies nachvollziehen).

Die Besetzung neuer Aufgabenbereiche, die jenseits der Tarifpolitik eine aktive Interessenvertretung ermöglichen würden, gelingt zur Zeit beiden Seiten kaum. Einerseits sehen sich VMI und Südwestmetall – abgesehen von der Intensivierung ihrer Beratungs- und Serviceleistungen – nicht in der Pflicht, strukturpolitische Aufgaben zu übernehmen. Andererseits betonen die Unternehmerverbände ihre exklusive Zuständigkeit in industriepolitischen Dialogen. Die IG Metall ist in diesem Bereich seit langem um einiges aktiver, wenngleich seit dem Regierungswechsel 1996 in Baden-Württemberg viele Initiativen, die unter maßgeblicher gewerkschaftlicher Beteiligung zustande gekommen waren, schlichtweg im Sande verliefen. In der ökonomischen Krise, die für viele Mitglieder den Verlust des Arbeitsplatzes oder die Verschlechterung von Arbeitsbedingungen bedeuten kann, sehen die regionalen Gewerkschaftsvertreter den eigentlichen Aufgabenschwerpunkt der Gewerkschaft in der Tarifpolitik und weniger in der Entwicklung struktur- oder beschäftigungspolitischer Perspektiven.

5 Ausblick: Hat der Flächentarifvertrag noch eine Chance?

Die Wirtschaft in Baden-Württemberg hat sich in den letzten Monaten erholt, die Auftragseingänge stiegen um mehr als 8 Prozent, von Januar bis Ende September 1997 wurden 4,3 Prozent Güter mehr produziert, die Exportquote ist weiterhin hoch, nur beim Abbau der Arbeitslosenzahlen bleiben Erfolgsmeldungen bislang Mangelware (vgl. Stuttgarter Zeitung vom 6. November 1997). Die von Arbeitgeberseite beklagten zu hohen Lohnkosten stießen bei den Gewerkschaften in den letzten Tarifrunden auf wenig Verständnis, so daß der IG Metall-Vorsitzende Klaus Zwickel angesichts steigender Unternehmensgewinne nun auch für die Arbeitnehmer das „Ende der Bescheidenheit“ ausrief. Es soll an dieser Stelle nicht darum gehen, zu prüfen, ob die Lohnkosten tatsächlich das entscheidende Hindernis für den Abbau der Arbeitslosigkeit sind. Auch wollen wir nicht bewerten, ob das propagierte Ende der Bescheidenheit der richtige Schritt zur Rettung des vielbeschworenen Standortes Deutschland ist.

Wir möchten lediglich konstatieren, daß trotz eines ökonomischen Aufklarens der Druck seitens der Unternehmensleitungen auf den Flächentarifvertrag nicht nachläßt. „Flexibilisierung“ ist hier ein zentrales Stichwort in der Debatte: Nach der Auffassung vieler Unternehmensvertreter müssen die Arbeitszeiten dringend flexibler gestaltbar werden, das Entgelt soll mehr variable Bestandteile enthalten, oder betriebliche Organisationsstrukturen sind zu flexibilisieren. Die allgegenwärtige Forderung nach mehr Flexibilität widerspricht aber der harten, durch die Tarifverträge gesetzten Realität. Starre tarifvertragliche Regelungen behindern aus der Sicht der Unternehmensleitungen die aufgrund von Globalisierung, neuen Marktanforderungen und Strukturwandel dringend notwendige Reorganisation und Restrukturierung in den Unternehmen.³¹

Die Tarifvertragsparteien müssen also handeln. Insbesondere gilt das für die Arbeitgeberverbände, denen ansonsten die Mitglieder davonlaufen. Neue, sogenannte „Unternehmensverbände“ oder A- und B-Mitgliedschaften bieten nur eine Notlösung. Gefordert ist eine Erneuerung der innerverbandlichen Entscheidungsstrukturen. Im Zentrum muß eine intensive Einbeziehung aller Mitglieder stehen, um sich von dem Ruch zu befreien, daß die Tarifabschlüsse auf seiten der Arbeitgeberverbände von wenigen Großunternehmen diktiert würden, und die Mehrheit der Klein- und Mittelbetriebe darunter zu leiden hätte. Angesichts des zunehmenden Weltmarktdrucks sind diese weder in der Lage noch willens, die Kosten der Tarifabschlüsse zu tragen.³² Die Kritik

³¹ Wir wiesen schon daraufhin, daß die situative Deutung durch die Geschäftsleitungen entscheidend ist. Sofern diese – berechtigt oder unberechtigt – eine fehlende Flexibilität der Tarifverträge konstatieren, werden sie den Druck auf die Tarifparteien und betrieblichen Interessenvertretungen weiterhin ausüben.

³² Hondrich (1997) argumentiert mit einer ähnlichen Stoßrichtung, auch er sieht die Gefahr, daß die schwächeren, somit vielfach die kleineren Unternehmen sich dem Tarifvertrag entziehen werden: „Während die stärkeren (das sind oft, nicht immer: die größeren) Unternehmen die Belegschaft durch

innerhalb der Arbeitgeberverbände wird lauter und gipfelt in zunehmenden Verbandsaustritten.

Die Arbeitgeberverbände wissen sehr genau um diese Situation und reagieren. Mit seiner „Frankfurter Erklärung“ vom 17. November 1997 formulierte der Vorstand von Gesamtmetall seine Prinzipien für eine Reform des Flächentarifvertrags sowie Themen und Ziele für die Reformgespräche mit der IG Metall. Gesamtmetall will einfachere Tarifverträge mit der Festschreibung von Mindestbedingungen, eine sich auf das wesentliche konzentrierende Tarifpolitik und neue Konfliktlösungsmuster. Das heißt, daß Gesamtmetall in den Verhandlungen mit der IG Metall die Tarifverträge um Betriebsklauseln zur Beschäftigungssicherung ergänzen will, die Gültigkeit des Flächentarifvertrags in den neuen Bundesländern wieder herstellen will, ein Arbeitszeit-Korridor zwischen 30 und 40 Wochenstunden soll geschaffen werden, erfolgsabhängige Entgeltbestandteile (in Form eines variablen Weihnachts- und Urlaubsgeldes sowie eine Variabilisierung der vermögenswirksamen Leistungen) werden ebenso gefordert wie neue Strategien der Konfliktvermeidung und -lösung, um Streiks und Aussperrungen sowie die daraus resultierenden Produktionsausfälle zu vermeiden (vgl. Gesamtmetall 1997).

Welchen Eindruck diese Erklärung auf die IG Metall machen wird, bleibt abzuwarten. Von außen läßt sich das Stimmungsbild bei der IG Metall nur schwer einschätzen. Zu beobachten sind widerstreitende Strömungen, wobei der Darmstädter Kongreß im November 1997 zu keiner einheitlichen Position der IG Metall zur Reform des Flächentarifvertrags geführt hat. Die Auseinandersetzung zwischen „Traditionalisten“ und „Reformern“ geht somit weiter. Will die erste, innerhalb der IG Metall mächtige Gruppe am Flächentarifvertrag in seiner bisherigen Form weitgehend festhalten, schlägt der Protagonist des Reformflügels, Walter Riester, „Tarifbausteine“ vor, die von den Tarifparteien ausgehandelt und von den betrieblichen Akteuren ausgesucht und zusammengesetzt werden sollen (vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 22. November 1997).

Daraus ist nicht zu schlußfolgern, daß die IG Metall nicht reformfähig wäre. Der Streit dürfte sich im Kern um die Frage drehen, wieviel Verbetrieblichung und Flexibilität man zulassen will. Damit scheint bei beiden Tarifvertragsparteien unstrittig zu sein, daß sie weiterhin auf detailliert ausformulierte Tarifverträge bauen wollen, wobei der Grad der Detaillierung Anlaß zu Diskussionen sein wird. Eine totale Verbetrieblichung, das heißt eine Verlagerung der Aushandlung der Arbeitsbedingungen, des Entgeltes und der Arbeitszeit auf die Ebene der Einzelunternehmung oder gar auf das Individuum, ist höchst unwahrscheinlich. Dem würden sich nicht nur die Arbeitgeberverbände und die Gewerkschaften aus naheliegenden Gründen verweigern, sondern auch die Mehrheit der

hohe Löhne und Zusatzleistungen stärker motivieren können und *müssen*, weil in Unternehmen mit erhöhten Gewinnen und gedrückten Löhnen der interne Konsens verloren ginge, suchen die schwächeren Unternehmen ihre Überlebenschance in Senkungen der Kosten, auch der Löhne und Lohnnebenkosten. Ist deshalb eine gemeinsame Linie für Verhandlungen mit den Gewerkschaften nicht auszumachen, wenden sich insbesondere die schwächeren Unternehmen von dem gemeinsame Verhandlungssystem ab und suchen Sonderregelungen.“ (21 f.)

Unternehmen, da die Kosten dieser Lösung ein Vielfaches über denen des Flächentarifvertrags liegen dürften.

Der gegenteilige Fall ist ebenfalls wenig wirklichkeitsnah. Ein Beharren auf dem Status quo, mithin der Verzicht auf eine Lockerung starrer Tarifvertragsvereinbarungen, wird sich ebenfalls nicht durchsetzen, da in diesem Fall eine Tarifflicht durch die Unternehmen stattfinden dürfte. Der Rückzug der Gewerkschaft auf die Wahrung der „Schutzfunktion“ mit einer „Bündelung der verbleibenden Kräfte auf die Verteidigung des tarifpolitischen Status quo“ gilt mithin nicht als denkbare Alternative (Kern 1994: 35).

Realistisch und auf der Grundlage der öffentlich diskutierten Vorstellungen der Arbeitgeberverbände und der IG Metall ist eine Annäherung beider Parteien zu vermuten. Dabei kann insbesondere die IG Metall nicht hinter Lösungen zurückfallen, die sie zum Teil in den Unternehmen mitträgt, wie etwa weitreichende Zugeständnisse bei betrieblichen Vereinbarungen zur Beschäftigungssicherung oder Gain-sharing-Modelle beim Entgelt. Hier sind von der IG Metall Zeichen gesetzt worden, die Vorbildcharakter für eine Reform der Flächentarifvertrags haben werden. Daneben gibt es – insbesondere in den neuen Bundesländern – eine Reihe von betrieblichen Vereinbarungen, die entweder den Tarifvertrag bis an die Grenze der Belastbarkeit dehnen oder gar jenseits des Tarifvertrags stehen und die stillschweigend geduldet werden. Dieser „Macht des Faktischen“ kann die IG Metall nicht mehr ausweichen. Die „Eisbrecher“ in unserem Unternehmensmodell haben hierzu ebenso beigetragen wie diejenigen Unternehmen, die trotz ihrer prinzipiellen Bejahung des Flächentarifvertrags Ergänzungstarifverträge abgeschlossen haben. Da diese Entwicklung nicht mehr reversibel ist, hat die IG Metall selbst eine Erwartungshaltung bei den Unternehmen und den Arbeitgeberverbänden aufgebaut.

Daß der eingeschlagene Pfad weiter beschritten wird, zeigt auch der Abschluß des Tarifvertrags zur Altersteilzeit im Herbst 1997. Dieser Tarifvertrag sieht vor, daß in den Unternehmen Betriebsräte und Arbeitgeber darüber verhandeln, ob eine Betriebsvereinbarung zur Altersteilzeit unterschrieben wird. In diesem Fall könnten Beschäftigte ab dem 55. Lebensjahr die Altersteilzeit in Anspruch nehmen. Bei Nichteinigung tritt ein Rechtsanspruch auf Altersteilzeit für Beschäftigte ab dem vollendeten 61. Lebensjahr in Kraft.

Wenngleich dieser Tarifvertrag nachgebessert werden mußte, so ist er dennoch ein Nachweis dafür, daß die Tarifvertragsparteien die Unzufriedenheit in den Unternehmen richtig einschätzten und Entscheidungsspielräume auf die betriebliche Ebene verlagerten. Das bedeutet jedoch, daß der Anspruch der Tarifvertragsparteien, in Tarifverträgen detaillierte Bestimmungen zu verankern, aufgebrochen wurde zugunsten von – weiterhin detaillierten, aber nicht mehr so tief gehenden – Rahmensetzungen. Die Konflikte werden sich zukünftig darum drehen, wie eng oder wie weit dieser Rahmen zu stecken ist. Mit dem in der Frankfurter Erklärung von Gesamtmetall vorgeschlagenen Arbeitszeit-Korridor und der Variabilisierung des Entgelts, die sich vorläufig noch nicht auf das monatliche Einkommen bezieht, hat Gesamtmetall erste Pflöcke gesetzt, die durchaus Verständnis für die Sorgen der IG Metall signalisieren, da man an der

radikaleren Lösung eines Festschreibens von Mindestbedingungen nicht festgehalten hat. Diese wäre von der IG Metall nur unter Verleugnung ihres Selbstverständnisses in bezug auf die Schutzfunktion und die Gleichstellung der Beschäftigten zu akzeptieren. Ist dieser Weg somit für die Gewerkschaft versperrt, werden die Tarifvertragsparteien sich auf Tarifverträge einigen, bei denen die betrieblichen Akteure unternehmensspezifische Konkretisierungen aushandeln und vereinbaren. Ob das nun mittels der Gesamtmetall-Vorstellung von Korridoren realisiert wird oder durch „Bausteine“, die die Unternehmen miteinander entsprechend ihrer Belange kombinieren können, wie sie der IG Metall vorschweben, werden die zukünftigen Verhandlungen über die Reform des Flächentarifvertrags ergeben.

Eine Garantie für eine Einigung und damit für eine Reform (oder gar die Rettung) des Flächentarifvertrags besteht natürlich nicht. Aber der Umstand, daß im Zuge des Tarifvertrags zur Altersteilzeit Gespräche über eine Reform des Flächentarifvertrags vereinbart wurden und deshalb auch die Kündigungsfrist des Manteltarifvertrags um zwei Jahre auf den 31. Dezember 2000 verschoben wurde, signalisiert die Bereitschaft zum Konsens. Das „Modell Deutschland“ steht damit im Bereich seiner industriellen Beziehungen zwar auf dem Prüfstand, aber die Chancen stehen gut, daß es die Prüfung bestehen kann. Allerdings wird das Modell Deutschland, das in Baden-Württemberg in Reinkultur zu besichtigen war, Modifikationen über sich ergehen lassen müssen. Ein Grundpfeiler, die konsensorientierte Verhandlung von Tarifvertragsinhalten zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, wird Bestand haben, auch wenn sich die Inhalte und die Regelungstiefe deutlich verändern werden. Die Hauptkonflikte werden die schon angesprochenen auszuhandelnden Rahmen, Bausteine oder Korridore sein, aber auch die Freiwilligkeit der Anwendung von Tarifvertragsbestimmungen. Es war eben dieser Aspekt, der den Abschluß des Tarifvertrags zur Altersteilzeit gefährdete. Die IG Metall forderte die Verbindlichkeit der Regelung, während Gesamtmetall die Unternehmen über den Abschluß einer entsprechenden Betriebsvereinbarung entscheiden lassen wollte. Der schließliche Kompromiß stellte beide Seiten zufrieden und galt, gerade vor dem Hintergrund einer Einigung über das Freiwilligkeitsprinzip und der daraus resultierenden Verbetrieblichung, als „Rettung“ des Flächentarifvertrags und Einstieg zu seiner Reform.

Verbetrieblichung meint in diesem Zusammenhang Verlagerung von Regelungskompetenz auf die Unternehmensebene. Konkret folgt daraus eine zusätzliche Belastung für die Arbeitgeber und Betriebsräte. Während jene in der Regel auf die in den Personalabteilungen vorgehaltene Fachkompetenz zurückgreifen können, die diese zusätzlichen Aufgaben erfüllen werden, kommt auf die Betriebsräte eine Verantwortung zu, an der sie schwer zu tragen haben werden. In unseren Gesprächen wurde immer wieder darauf verwiesen, daß sich die Betriebsratsarbeit in der Vergangenheit dramatisch gewandelt hat. Mußte die betriebliche Interessenvertretung sich früher mit – wie es ein Betriebsrat formulierte – der Beschaffung von Fahrradständern oder der Beachtung von Arbeitsschutzbestimmungen auseinandersetzen, ist die Einarbeitung in komplexe Entgeltmodelle oder Arbeitszeitsysteme hinzugekommen. Die Furcht der Betriebsräte, den neuen Anforderungen, die als Folge der Verbetrieblichung auf sie

zukommen, nicht gewachsen zu sein, ist begründet. Nicht umsonst kommt gerade von Betriebsratsseite – jüngst wieder in der Debatte um die Altersteilzeit – der Ruf nach verbindlichen Regelungen. Diese werden um so dringlicher, je kleiner die Unternehmen sind, mit anderen Worten: je weniger professionell die Betriebsräte agieren können.

Hier mögen sich die Betriebsräte aus den Großunternehmen, die – teilweise sogar mit einem eigenen wissenschaftlichen Stab versehen – durch die Verbetrieblung auch Chancen für sich und ihre Belegschaften sehen, innerhalb der IG Metall durchsetzen, was aber zugleich heißt, daß die Gewerkschaft ihre Unterstützungstätigkeiten gewaltig ausbauen muß, will sie die betrieblichen Interessenvertretungen in den kleinen, aber auch in den mittleren Unternehmen nicht im Stich lassen. In der Konsequenz kann das dazu führen, daß die IG Metall zumindest bei der betrieblichen Umsetzung rahmensetzender Tarifverträge das eigentlich dem Betriebsrat zuge dachte Geschäft übernimmt.

Auch für die Arbeitgeberverbände entstehen neue Anforderungen, auch sie werden verstärkt Hilfestellungen leisten müssen, wenn Verhandlungen zwischen Geschäftsleitungen und Betriebsräten anstehen. Es sind wieder eher die kleinen und mittleren Unternehmen, denen ein ausformulierter Flächentarifvertrag in seiner bisherigen Form durchaus Vorteile bietet. Ob sich die Nutzung der angedachten neuen Möglichkeiten eines offeneren Tarifvertrags, die entscheidend von einem professionellen Beratungsangebot beeinflusst wird, und der damit verbundene Aufwand im Vergleich zu unter Umständen suboptimalen, aber vergleichsweise leicht anwendbaren Tarifbestimmungen für das einzelne Unternehmen rechnen wird, muß die Zukunft zeigen.

Unter der Bedingung, daß das Projekt „Reform des Flächentarifvertrags“ nicht scheitert und eine tragfähige Basis für die Zukunft hervorbringt, wird es auch bei der von uns vorgeschlagenen Typologie zu Veränderungen kommen. Vorstellbar ist, daß das Kollektivmodell wieder mit Teilen des Unternehmensmodells verschmilzt, da die „Eisbrecher“ ihre Schuldigkeit getan haben. Der neue Typ – im Sinne eines individualisierten Kollektivmodells – wird dann in erster Linie die Unternehmen aus den drei Kernindustrien Baden-Württembergs umfassen. Die Unternehmen dagegen, die eher aus Gründen einer strategischen Neuausrichtung mit dem Metalltarifvertrag brachen, werden auch unter den neuen Verhältnissen kaum das schützende Dach des Flächentarifvertrags suchen. Diese Unternehmen werden entweder weiter Haustarifverträge abschließen oder sich in anderen Arbeitgeberverbänden organisieren, sofern nicht radikale Neuerungen in der Tariflandschaft – etwa in Gestalt der zur Zeit diskutierten Bildung einer neuen Dienstleistungsgewerkschaft – auftauchen. Aufgrund ihrer spezifischen Bedingungen (hochqualifizierte, motivierte Arbeitskräfte, Selbstvertretungsansprüche der Beschäftigten, gute bis vorzügliche Arbeitsbedingungen, hohe Gehälter etc.) stehen sie von seiten ihrer generell eher gering gewerkschaftlich organisierten Belegschaften kaum unter Druck. Im Unterschied zu den Unternehmen, die wir dem Individualmodell zurechnen, werden sie sich aber auf absehbare Zeit noch mit den „Rückständen“ ihrer Tarifbindung auseinanderzusetzen haben. Gleichwohl bilden sie zusammen mit dem Individualmodell und den dort existierenden Flexibilitätspotentialen ein Gegenmodell zu tarifvertraglichen

Regelungen, an dem sich die Kritiker und Befürworter des Kollektivmodells immer wieder orientieren können.

Damit wird allerdings vorausgesetzt, daß das Individualmodell in seiner jetzigen Form bestehen bleibt oder gar noch flexibler wird (Schlagwort „virtuelle Unternehmen“). Das setzt unter anderem eine weitere wirtschaftliche Prosperität in diesen Branchen voraus. Aber es sind auch gegenläufige Entwicklungen vorstellbar. Bislang bauen die Unternehmen in den Wachstumsbranchen Multimedia, Softwareentwicklung oder auch Biotechnologie auf junge, hochqualifizierte und motivierte Hochschulabsolventen, die über eine glänzende Arbeitsmarktposition verfügen. Aber auch diese Arbeitskräfte werden älter, entwickeln andere Vorstellungen über das Verhältnis von Arbeitszeit und Freizeit oder spüren zunehmend die Auswirkungen der hohen Belastungen früherer Jahre. Auf diese Entwicklung setzen die Betriebsräte in diesen Unternehmen, sofern überhaupt ein Betriebsratsgremium gewählt wurde, und die Gewerkschaften hoffen auf eine dadurch wachsende kollektive Vertretungsmacht. Aber selbst wenn sich diese Hoffnung erfüllen sollte, werden gleichwohl die modifizierten Flächentarifverträge des Metallbereichs nicht auf Zustimmung stoßen. Diese Wirtschaftsbereiche müssen mit anderen (kollektiven) Vertretungsstrukturen erfaßt werden. Innerhalb der Gewerkschaften existiert hierzu schon eine Diskussion, die bislang noch keine handlungsrelevanten und erfolgversprechenden Ergebnisse vorzuweisen hat.

Die Zukunft des Flächentarifvertrags ist weiterhin offen, auch wenn der Abschluß des Tarifvertrags zur Altersteilzeit als ein erster Schritt zur Reform gedeutet werden kann. Die politisch bedeutsame Verschiebung der Kündigungsfrist des bestehenden Mantel-tarifvertrags zeugt von der Bereitschaft der Tarifvertragsparteien, gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Daß dieses nicht selbstlos geschieht, bedarf keiner weiteren Erläuterung. Aber auch jenseits ihres Interesses an Bestandswahrung erfüllen die Tarifvertragsparteien eine institutionell stabilisierende Funktion, indem sie nämlich den Unternehmen zeit- und kostenintensive Verhandlungen auf Betriebsebene ersparen, für einen bestimmten Zeitraum Planungssicherheit gewährleisten und für die Beschäftigten vergleichbare Arbeitsbedingungen (Schutzfunktion) schaffen. Das wissen auch die Unternehmensvertreter und Industrieverbandsvertreter, die einer ungezügelten Flexibilisierung das Wort reden, und werden es deshalb kaum zu einem irreparablen Bruch kommen lassen.

Literatur

- Baethge, Martin, 1991: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt, 42, 6-19.
- Bispinck, Reinhard/Trautwein-Kalms, Gudrun, 1997: Gewerkschaftliche Tarifpolitik im Sektor Informationstechnik. In: WSI Mitteilungen, 50, 228 - 241.
- Braczyk, Hans-Joachim, 1997: Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: Ortman, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Opladen: Westdeutscher Verlag, 530-575.
- Dentz, Werner, 1997: Haustarifverträge im Spannungsfeld der Interessen betrieblicher Akteure. In: Zeitschrift für Personalforschung, 11, 172-182.
- Dörre, Klaus, o.J.: Am Ende des Wachstumspaktes. Die Krise des Produktionsmodells erreicht die industriellen Beziehungen. Ms. Göttingen: Soziologisches Forschungsinstitut.
- Dörre, Klaus/Elk-Anders, Rainer/Speidel, Frederic, 1997: Globalisierung als Option – Internationalisierungspfade von Unternehmen, Standortpolitik und industrielle Beziehungen. In: SOFI -Mitteilungen Nr. 25, 43-70.
- DV/IT-Arbeitskreis, 1997: Arbeiten in der Informations- und Kommunikationsbranche. Vorschläge für tarifliche Eckpunkte. <http://www.igmetall.de/itak/tareck.html>.
- Gesamtmetall (Hrsg.), 1997: Frankfurter Erklärung zur Reform des Flächentarifs. <http://www.gesamtmetall.de/html/presse/gips052.htm>.
- Gesamtmetall (Hrsg.), 1996): Reformprojekt Flächentarif. <http://www.gesamtmetall.de/html/tarifplk/reform.htm#projekt>.
- Habermas, Jürgen, 1981: Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bände. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Hammer, M./Champy, J., 1994: Business Reengineering – Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Heidenreich, Martin/Krauss, Gerhard, 1996: Das baden-württembergische Produktions- und Innovationsregime – Zwischen vergangenen Erfolgen und neuen Herausforderungen. Arbeitsbericht Nr. 54. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg.
- Heinze, Rolf/Schmid, Josef, 1994: Mesokorporatistische Strategien im Vergleich: Industrieller Strukturwandel und die Kontingenz politischer Steuerung in drei

- Bundesländern. In: Streeck, Wolfgang (Hrsg.): Staat und Verbände. PVS-Sonderheft 25. Opladen: Westdeutscher Verlag, 65-99.
- Herrigel, Gary B., 1987: The political economy of industry: Mechanical engineering in the FRG. Working paper. Cambridge, MA, Massachusetts Institute of Technology, Department of Political Science.
- Herrigel, Gary B., 1996: Industrial constructions: The sources of German industrial power. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1996): Restrukturierung von Unternehmen – Ziele, Formen und Probleme dezentraler Organisationen. In: Lutz, Burkart/Hartmann, Matthias/Hirsch-Kreinsen, Hartmut (Hrsg.): Produzieren im 21. Jahrhundert. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, 195-223.
- Hondrich, Karl Otto, 1997: Gemeinschaftsbildung und Individualisierung in industriellen Beziehungen. Der Streit um die „Lohnfortzahlung“. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 48, 14-25.
- IG Metall (Hrsg.), 1996: Tarif-Info IG Metall Baden-Württemberg 9/1996. <http://www.igm.de/tarifinf.htm>.
- IG Metall (Hrsg.), 1997a: Die IG Metall Baden-Württemberg im Überblick. Die Mitglieder im Bezirk Baden-Württemberg. http://www.bw.igm.de/igm_in_bw/intern3.html.
- IG Metall (Hrsg.), 1997b: Ja zur Reform der Flächentarife. Entschließung der Bezirkskonferenz. In: METALL. Das Monatsmagazin der IG Metall, Regionalseiten Baden-Württemberg, Ausgabe Juli 1997.
- IG Metall Vorstand, 1998: Sicherung der Tarifautonomie und Weiterentwicklung des Flächentarifvertrags, Positionspapier, verabschiedet auf der tarifpolitischen Konferenz der IG Metall in Darmstadt vom 20. - 22.11.1997.
- IMU-Institut, 1988: Stuttgart: Problemregion der 90er Jahre? Gefährdungen der Arbeitnehmer durch Umstrukturierungen der Wirtschaftsprozesse in der Metallindustrie im Wirtschaftsraum Stuttgart. München.
- IMU-Institut, 1994: Industriestandort Stuttgart 1994. Beschäftigungspolitik in der Region. Zur Lage und den Perspektiven der Metallindustrie, IMU Informationsdienst Nr. 2/1994, Stuttgart.
- Kern, Horst, 1994: Intelligente Regulierung. Gewerkschaftliche Beiträge in Ost und West zur Erneuerung des deutschen Produktionsmodells. In: Soziale Welt, 45, 33-59.

- Knuth, Matthias/Howaldt, Jürgen, 1991: Der Entgelttarifvertrag zwischen der Industriegewerkschaft Metall und der Joseph Vögele AG. IAT-Paper AM 2. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik.
- Kotthoff, Hermann, 1994: Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Kotthoff, Hermann, 1997: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: Edition Sigma.
- Kotthoff, Hermann, 1998: Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte. Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. In: Industrielle Beziehungen, 5, 76-100.
- Langer, Axel, 1994: Arbeitgeberaustritte – Motive, Abläufe und Konsequenzen. In: Industrielle Beziehungen, 1, 132-154.
- Maier, Hans E., 1987: Das Modell Baden-Württemberg. Über institutionelle Voraussetzungen differenzierter Qualitätsproduktion – Eine Skizze. Discussion Paper IIM/LMP 87-10a. Berlin: Wissenschaftszentrum für Sozialforschung.
- Malanowski, Norbert, 1997: Industriepolitische Initiativen im deutschen Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen, 4, 150-165.
- Müller-Jentsch, Walther, 1995: Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen, 2, 11-24.
- Sabel, Charles F./Herrigel, Gary/Deeg, Richard/Kazis, Richard, 1987: Regional Prosperities Compared: Massachusetts and Baden-Württemberg in the 1980's. Discussion Paper IIM/LMP 87-10b. Berlin: Wissenschaftszentrum für Sozialforschung.
- Sauer, Dieter/Döhl, Volker, 1997: Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) et al. (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation. Berlin: Edition Sigma, 19-76.
- Schroeder, Wolfgang, 1995a: Dialogorientierte Tarifpartnerschaft. In: Die Mitbestimmung, 8, 6-7.
- Schroeder, Wolfgang, 1995b: Industrielle Beziehungen, Integrationsprobleme und strategische Reaktionen. Arbeitgeberverbände in der Metall- und Elektroindustrie. Frankfurter Arbeitspapiere zur gesellschaftsethischen und sozialwissenschaftlichen Forschung. Frankfurt/Main.

- Schroeder, Wolfgang/Ruppert, Burkard, 1996: Austritte aus Arbeitgeberverbänden. Motive – Ursachen – Ausmaß. In: WSI-Mitteilungen, 49, 316 - 328.
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 1998a: Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer am Arbeitsort in Baden-Württemberg seit 1975 nach Wirtschaftsabteilungen. <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/langreih/f05.htm>.
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, 1998b: Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, A VI 5 - vj 1/97.
- Stumpfe, Werner, 1996: „Wie tausend bunte Blumen“. Artikeldienst 4/96 Gesamtmetall. <http://www.gesamtmetall.de>.
- Warnecke, Hans-Joachim, 1992: Die fraktale Fabrik – Revolution der Unternehmenskultur. Berlin/Heidelberg/New York: Springer-Verlag.
- Werner, Joachim, 1996: Erwerbstätigkeit im Wandel. In: Baden-Württemberg in Wort und Zahl 11/96, 495-503.
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel, 1990: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.
- Zenke, Ulrike, 1996: Regionale Innovationspotentiale und neue Leitbilder im Raum Heilbronn/Neckarsulm. Arbeitsbericht Nr. 56. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg.

Anhang

Abbildung 8: Untersuchte Unternehmen

Codierung	Branche	Beschäftigte	Gesprächspartner	Typ
Elektroindustrie E 1	Elektronik, Automobilzulieferer	weltweit: 178.500 Standort: 4.200	4	I
E 2	Photo	Deutschland: 4.000 Standort: 750	2	I
E 3	Elektrotechnik	Standort: 280	1	II
Fahrzeugbau incl. Zulieferindustrie FB 1	Automobilzulieferer, Gießerei	weltweit: 10.000 Standort: 1.400	1	II
FB 2	Automobilindustrie	weltweit: 200.000 Deutschland: 153.000	7	I
FB 3	Automobilzulieferer	weltweit: 34.000 Standort: 4.500	7	I
FB 4	Automobilindustrie	Standort: 11.000	1	I
Maschinenbau MB 1	Landmaschinen	Deutschland 4.300 Standort: 2.400	7	I
MB 2	Werkzeugbau, Kunststoff, Automobilzulieferer	weltweit: 2.400 Standort: 1.200	1	I
MB 3	Motorsägen, Elektrogeräte	weltweit: 5.700 Standort: 2.900	1	I
MB 4	Werkzeugmaschinenbau	weltweit: 3.500 Standort: 1.700	5	I
MB 5	Werkzeugbau	weltweit: 1.300 Standort: 750	1	I
Dienstleistung, Hard- und Software DL 1	Dienstleistung	weltweit: 12.000	2	II
DL 2	Soft- und Hardware, Meßtechnik	weltweit: 110.000 Standort: 4.700	5	III
DL 3	Informations- und Kommunikationstechnik	weltweit: 241.000 Deutschland: 20.000	3	II
DL 4	Multimedia, Spiele	weltweit: 1.200	3	II
DL 5	Software, Dienstleistungen	weltweit: 11.000 Standort: 4.000	1	III

Abbildung 9: Regionale Akteure

Gewerkschaften		
DAG	Deutsche Angestellengewerkschaft (DAG)	Bereich Industrie
IGM BL 1	IG Metall Bezirksleitung	Bereich Angestellte
IGM BL 2	IG Metall Bezirksleitung	Bereich Wirtschafts- und Strukturpolitik
IGM Zentrale	IG Metall Frankfurt	Abteilung Tarifpolitik
IGM Vwst. 1	IG Metall Verwaltungsstelle	Bevollmächtigter
IGM Vwst. 2	IG Metall Verwaltungsstelle	Bevollmächtigter
IGM Vwst. 3	IG Metall Verwaltungsstelle	Sekretär
IGM Vwst. 4	IG Metall Verwaltungsstelle	Bevollmächtigter
Arbeitgeberverbände		
SWM 1	Südwestmetall	Geschäftsführung
SWM 2	Südwestmetall	Geschäftsführung
VMI	Verband der Metallindustrie	Geschäftsführung