

Universität Konstanz
Fakultät für Verwaltungswissenschaft

- Verwaltungswissenschaftliche Diplomarbeit -

**Tarifpolitik in Ostdeutschland:
Von der Krise des Flächentarifvertrages zur Krise
der Arbeitgeberverbände?**

**Eine empirische Untersuchung am Beispiel der ostdeutschen Chemie-
industrie und der Metall- und Elektroindustrie (in Sachsen und Brädenburg)**

1. Gutachter: Prof. Dr. B. Keller
2. Gutachter: Prof. Dr. G. Lehmbruch

Iris Gehse
Radolfzellerstr. 30
78467 Konstanz
Tel. 07531/929634
Matrikelnummer 01/296493

Konstanz, im Dezember 1997

Inhaltsverzeichnis

Seite

Abkürzungsverzeichnis	I
1 Einleitung	
1.1 Kontext der Arbeit	1
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise	2
2 Ostdeutsche Tarifpolitik und ihre Folgen	
2.1 Die Übertragung des westdeutschen Systems der Arbeitsbeziehungen auf das Gebiet der ehemaligen DDR	6
2.1.1 Wesentliche Charakteristika des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen	6
2.1.2. Ausgangslage beim „Start in die Tarifautonomie“	9
2.1.3. Aufbau der Arbeitgeberverbände	10
2.1.4. Aufbau der Gewerkschaften	12
2.1.5. Zwischenfazit	13
2.2 Die ostdeutsche Tarifpolitik	15
2.2.1 Entwicklung und Konzepte der Tarifpolitik	15
2.2.2 Gründe für die Lohnentwicklung	20
2.2.3 Zwischenfazit	21
2.3 Folgen der Tarifpolitik	23
2.3.1 Fakten zu den Organisationsproblemen der Arbeitgeberverbände und Tarifflicht	23
2.3.2 Ursachenanalyse der nachlassenden Bindefähigkeit der Verbände	26
2.3.3 Verbands- und Tarifflicht - auch in Westdeutschland	30
2.3.4 Ostdeutsche Reformansätze	33
2.4 Zwischenresümee	35

3	Empirische Untersuchung der Auswirkungen der Krise des Flächentarifvertrages auf die Handlungs- und Organisationsstrategien der Arbeitgeberverbände	
	3.1 Die untersuchten Branchen und ihre Arbeitgeberverbände	38
	3.1.1 Die Entwicklung der Branchen	38
	3.1.2 Die Arbeitgeberverbände AVCO, VME und VSME	40
	3.2 Lage der Arbeitgeberverbände	42
	3.2.1 Gründungsphase: „Westimport“ oder auch ostdeutsche Spezifika?	42
	3.2.2 Fakten zur Organisations- und Verpflichtungsfähigkeit	44
	3.2.3 Ursachen der abnehmenden Bindefähigkeit	47
	3.2.4 „Krise der Verbände“?	54
	3.3 Tarifpolitik	55
	3.3.1 Fehler der Tarifpolitik in Ostdeutschland	55
	3.3.2 Unterschiede der ost- und westdeutschen Tarifpolitik	57
	3.3.3 Krise des Flächentarifvertrages: Erosionserscheinungen und Ursachen	58
	3.4 Zwischenfazit	60
	3.5 Organisatorische Lösungsstrategien	62
	3.5.1 Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität für die Mitglieder	62
	3.5.2 Gründung von Verbänden ohne Tarifbindung	63
	3.5.3 Fusion von Verbänden	68
	3.6 Tarifpolitische Lösungsstrategien	69
	3.6.1 Reform, keine Abschaffung des Flächentarifvertrages	69
	3.6.2 Öffnungsmöglichkeiten in den Tarifverträgen	73
	3.6.3 Die Gewerkschaften: Helfer oder Blockierer?	76
	3.7 Zwischenfazit	78
	3.8 Zukunft der Tarif- und Verbandslandschaft	81
	3.8.1 Trend zu Dezentralisierung und Verbetrieblung	81
	3.8.2 Die Zukunft des Flächentarifvertrages und der Arbeitgeberverbände	85
4	Schlußbemerkungen und Ausblick	87
5	Literaturverzeichnis	96
6	Anhang	105
	6.1 Interviewleitfaden	105
	(Weiterer Anhang wurde in dieser Version weggelassen)	

Abkürzungsverzeichnis

AFG	Arbeitsförderungsgesetz
AGS	Allgemeiner Arbeitgeberverband Sachsen e.V.
ASU	Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e.V.
AVCO	Arbeitgeberverband Chemie und verwandte Industrien Ost e.V.
AWB	Allgemeiner Verband der Wirtschaft für Berlin und Brandenburg e.V.
BAVC	Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V.
BDA	Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände
BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
CGM	Christliche Gewerkschaft Metall
DIHT	Deutscher Industrie- und Handelstag
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, (Berlin)
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IG CPK	IG Chemie-Papier-Keramik
IG CGK	IG Chemie-Glas-Keramik
IGM	IG Metall
IWH	Institut für Wirtschaftsforschung (Halle)
OT-Verbände	Verbände ohne Tarifbindung
SVR	Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung
THA	Treuhandanstalt
VCI	Verband der Chemischen Industrie e.V.
VME	Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V.
VSME	Verband der Sächsischen Metall- und Elektroindustrie e.V.
WWSU	Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion

1 Einleitung

1.1 Kontext der Arbeit

Angesichts des zunehmenden internationalen Wettbewerbs, der Strukturprobleme der deutschen Wirtschaft und angesichts der finanziellen Belastungen durch die Kosten der deutschen Einheit bei anhaltend hoher Arbeitslosigkeit steht die Tarifpolitik in Deutschland seit einigen Jahren im Kreuzfeuer der Kritik. Der Flächentarifvertrag sei überreguliert, zu inflexibel und undifferenziert, so daß die Unternehmen sich nicht rasch genug an veränderte Rahmenbedingungen anpassen könnten. Die zunehmende Infragestellung des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen setzt die Tarifparteien unter Druck.

Dabei bestand 1990 noch ein gemeinsamer Konsens von Regierung, Tarifparteien und Öffentlichkeit über die Übertragung des westdeutschen Systems der industriellen Beziehungen auf das Gebiet der ehemaligen DDR. Das Inkrafttreten der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion am 1. Juli 1990 war für Ostdeutschland der Start in die Tarifautonomie. Da zu einer funktionierenden Tarifautonomie auch die entsprechenden Akteure nötig sind, begannen die westdeutschen Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften 1990 - mangels ostdeutscher repräsentativer und verpflichtungsfähiger Verbände - mit dem raschen Aufbau handlungsfähiger Tarifparteien. Man erhoffte sich von dem „Institutionentransfer“¹, daß die in Westdeutschland bewährten und erfolgreichen Handlungsmuster auch in Ostdeutschland zu positiven tarifpolitischen Ergebnissen führen würden. Allerdings verlief die Entwicklung in den neuen Bundesländern anders als erwartet: der drastische Produktionsrückgang, die massive Beschäftigungskrise und das Ausbleiben eines sich selbst tragenden Aufschwungs führten spätestens seit 1992 zur Kritik an der Hochlohnpolitik der Tarifparteien in Ostdeutschland.

Diese Unzufriedenheit mit der Tarifpolitik äußert sich u.a. in den zunehmenden Organisationsproblemen der Arbeitgeberverbände² und im Phänomen der Tarifflicht, d.h. der faktischen untertariflichen Bezahlung, wie die Ergebnisse von Unternehmensbefragungen des

¹ Lehmbruch 1991

² Siehe auch die Organisationsprobleme der Gewerkschaften, auf die hier aber nicht näher eingegangen werden soll.

DIW und IWH in den neuen Bundesländern belegen.³ Die Befragungsergebnisse zeigen, daß die Betriebe die Tariflöhne oft als Höchst- statt als Mindestbedingungen empfinden und sich daher der Tarifbindung entziehen wollen. Immer mehr Unternehmen nehmen die Durchsetzung ihrer Interessen selbst in die Hand, weil sie diese durch die Arbeitgeberverbände nicht hinreichend vertreten sehen. Unternehmensindividuelle und betriebskorporatistische Lösungen erscheinen ihnen also vorteilhafter als pauschale Regelungen des Flächentarifvertrages.

Die erfolgreiche Übertragung der formalen Strukturen der industriellen Beziehungen garantiert anscheinend noch nicht ihr reibungsloses Funktionieren. Das Tarifvertragssystem leidet in Ostdeutschland unter einer Legitimationsschwäche, deren Ausmaß weit größer als in Westdeutschland ist, auch wenn dort in letzter Zeit ebenfalls zunehmend Zweifel am Nutzen des bestehenden Systems aufkommen.

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Das Ziel dieser Arbeit liegt in der Untersuchung der Ursachen, Konsequenzen und vor allem der Reaktionen der Arbeitgeberverbände im Hinblick auf die Krise des Flächentarifvertrages in Ostdeutschland und ihre Auswirkungen auf die Integrationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände.

Meine Ausgangsthese lautet: Die desolante Mitgliedersituation in den ostdeutschen Arbeitgeberverbänden ist die Rückwirkung tarifpolitischer Fehlentscheidungen.⁴ Denn da das „Kollektivgut“ Tarifvertrag aufgrund der zu hohen Lohnabschlüsse eher als „kollektive Last“ empfunden wird⁵, meiden die Unternehmen die Arbeitgeberverbände. Das würde also bedeuten, daß die Krise des Flächentarifvertrages zur Krise der Verbände geführt hat. Dabei ist auch zu fragen, inwieweit diese Krise durch die Arbeitgeberverbände mitverursacht ist und welche weiteren Gründe eine Rolle spielen, wie z.B. das Ausmaß der wirtschaftlichen Krise oder die fehlende Verbandskultur in Ostdeutschland.

Nach der Klärung der Problemursachen, die zur Erosion des Flächentarifvertrages und zur desolaten Mitgliedersituation der Arbeitgeberverbände geführt haben, ist zu untersuchen,

³ DIW u.a. 1994, 1995 u. 1997, Ettl/Heikenroth 1996, Ettl 1995

⁴ Vgl. z.B. Ettl/Wiesenthal 1994.

welche Lösungsstrategien die Arbeitgeberverbände anwenden wollen, um die Legitimationskrise des Flächentarifvertrages und ihre eigene Verpflichtungskrise zu überwinden. Dabei kann man tarifpolitische und verbands- bzw. organisationspolitische Maßnahmen unterscheiden. Denn zum einen ist ein zentraler Kritikpunkt an den Arbeitgeberverbänden bzw. ihrer Tarifpolitik die mangelnde Flexibilität des Flächentarifvertrages, so daß hier nach Veränderungen des zentralen Handlungsinstrumentes der Arbeitgeberverbände, nämlich der Tarifpolitik, gefragt ist. Und zum anderen wird die ungenügende Berücksichtigung der immer heterogener werdenden Mitgliederinteressen bemängelt, was zur Frage nach den organisatorischen bzw. verbandsinternen Möglichkeiten der Verbesserung der Handlungs- und Bindefähigkeit der Arbeitgeberverbände führt. Die tarifpolitischen Maßnahmen zielen also auf die außerverbandlichen Beziehungen, d.h. die „logic of influence“, und die verbands- bzw. organisationspolitischen demnach auf die innerverbandlichen Beziehungen, die „logic of membership“. ⁶

Nachdem mit diesen beiden Fragen vor allem den Handlungsmöglichkeiten der Arbeitgeberverbände nachgegangen wurde, soll in den folgenden Fragen die möglichen Auswirkungen und Grenzen dieser Strategien berücksichtigt werden, indem nach der künftigen Tarifpolitik in Ostdeutschland und ihren möglichen Auswirkungen auf die Tarifpolitik in Westdeutschland und das Gesamtsystem der industriellen Beziehungen gefragt wird. Da die Tarif- und Verbandsflucht bzw. Verbandsabstinenz auch in Westdeutschland zu finden sind - wenn auch bisher nicht in dem Ausmaß wie in Ostdeutschland⁷, wird im Rahmen dieser Arbeit herauszufinden sein, welches spezifisch ostdeutsche Krisenerscheinungen und Reaktionsmuster sind und welches nur in verstärkter Form schon bekannte Tendenzen aus dem Westen sind.

Die Untersuchung wird anhand eines Vergleichs der ostdeutschen Chemieindustrie und der Metall- und Elektroindustrie durchgeführt, da beide Branchen - wie bisher schon in den alten Bundesländern - besonders im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen. Da von einer unterschiedlichen Problembetroffenheit dieser Branchen ausgegangen werden kann⁸, ist nach den Erklärungsvariablen für das Ausmaß der Tarifbindung und Bindungs- und Verpflichtungsfähigkeit der Verbände zu fragen. Der Vergleich dieser Branchen ist also aufgrund ihrer Unter-

⁵ Henneberger 1993: 670

⁶ Zu den besonderen Spannungen zwischen Mitgliedschaftslogik und Einflußlogik der Tarifparteien im Prozeß der deutschen Einheit siehe Lehbruch 1994.

⁷ Schroeder/Ruppert 1996

schiede von besonderem Interesse: Denn z.B. gibt es in der Chemieindustrie jährlich neue Tarifabschlüsse im Gegensatz zum Stufentarifvertrag in der Metall- und Elektroindustrie, der die Angleichung der Löhne und Gehälter an das Westniveau über mehrere Jahre festgelegt hat. Außerdem herrscht in den untersuchten Industriezweigen ein unterschiedliches Verhältnis zwischen den Tarifparteien: während im Chemiebereich ein freundschaftliches Klima der „Sozialpartnerschaft“ herrscht, kann man in der Metall- und Elektroindustrie eher von einem Konfrontationskurs der Tarifpartner ausgehen. Ein weiterer Unterschied besteht darin, daß die Tarifverhandlungen in der Chemieindustrie stärker zentralisiert sind als in der Metallindustrie. Dementsprechend ist bei den Chemie-Arbeitgeberverbänden auch ein größerer Einfluß des Dachverbandes BAVC gegeben.

Die Fragestellung dieser Arbeit setzt also auf Verbandsebene an, da die tarif- und verbandspolitischen Interessen der Unternehmen meiner Ansicht nach schon ausreichend ermittelt worden sind bzw. weiterhin Gegenstand von Forschungen sind.⁹ Dagegen sind die Reaktionen und Strategien der Arbeitgeberverbände in den bisherigen Untersuchungen nicht explizit eruiert worden, denn die Gründe und Auswirkungen der Erosionstendenzen wurden hauptsächlich im Hinblick auf die betriebliche Tarifpraxis und nicht hinsichtlich der Verbandspraxis untersucht. Diese Lücke versuche ich nun zu schließen. Zumal auf dem Gebiet der Arbeitgeberverbände bisher ein immer noch ein Forschungsdefizit besteht.

Um meine Grundthese zu überprüfen und Antworten auf die zentralen Fragestellungen zu finden, stützt sich der Kern meiner Arbeit auf leitfadengestützte Interviews mit Vertretern der Arbeitgeberverbände auf Landesebene, also Arbeitgeberverband Chemie und verwandte Industrien Ost e.V. (AVCO), Verband der Sächsischen Metall- und Elektroindustrie e.V. (VSME), Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V. (VME), und auf Bundesebene mit je einem Vertreter vom Bundesarbeitgeberverband Chemie e.V. (BAVC) und vom Gesamtverband der Metallindustriellen Arbeitgeberverbände e.V. (Gesamtmetall). Die Beschränkung auf zwei der fünf ostdeutschen Metallarbeitgeberverbände ist zum einen schlicht mit der „Machbarkeit“ im Rahmen einer solchen Arbeit und zum anderen mit der Vorreiterrolle des VSME in der Auseinandersetzung um den Stufentarifvertrag 1993 und der besonderen Situation im VME, in dem ost- und westdeutsche Interessen

⁸ Wirth 1997 u. 1996; Artus/Schmidt 1996

⁹ Siehe z.B. DIW u.a. 1994, 1995 u. 1997, Artus/Schmidt 1996.

direkt aufeinandertreffen, zu begründen. Zudem wurden Vertreter der Gewerkschaften IG Metall und IG Chemie-Papier-Keramik auf Bezirks- und Bundesebene interviewt, um auch die Einschätzung des beteiligten Tarifpartners zu dieser Problematik einbeziehen zu können.¹⁰ Des Weiteren stützt sich die Arbeit auf eine Literaturrecherche, insbesondere auch der „grauen“ Verbandsliteratur.

Die Arbeit gliedert sich im wesentlichen in zwei Teile:

Im ersten Teil (Kapitel 2) wird die Tarifpolitik in Ostdeutschland und ihre Folgen genauer untersucht. Dabei werden zuerst die Übertragung des westdeutschen Systems der Arbeitsbeziehungen und seine wesentlichen Charakteristika kurz skizziert. Danach werden die Konzepte und die Entwicklung der Tarifpolitik und insbesondere die Gründe für die Lohnentwicklung untersucht. Im Anschluß daran werden die Folgen dieser Tarifpolitik - also die Organisationsprobleme der Arbeitgeberverbände und die Tarifflicht - dargestellt. Des Weiteren werden die ostdeutschen Reformansätze kurz vorgestellt.

Im zweiten Teil (Kapitel 3) der Arbeit werden die Auswirkungen der Krise des Flächentarifvertrages auf die Handlungs- und Organisationsstrategien der Arbeitgeberverbände untersucht. Hier werden also die Interviewergebnisse präsentiert und ausgewertet. Dabei geht es um die Lage der Arbeitgeberverbände, um ihre Einschätzung der Tarifpolitik und um ihre organisatorischen und tarifpolitischen Lösungsstrategien. Ein Ausblick in die Zukunft der Tarif- und Verbandslandschaft, in dem die Ergebnisse mit den allgemein festzustellenden Veränderungen des Systems der Arbeitsbeziehungen in Zusammenhang gebracht werden, rundet diesen Teil ab. Im Schlußkapitel werden die zentralen Aussagen dieser Arbeit zusammengefaßt und anhand dieser Ergebnisse wird eine Einschätzung der weiteren Entwicklung gewagt.

¹⁰ Zusätzlich erfolgte ein Gespräch mit den Mitarbeitern des Forschungsprojektes „Tarifgestaltung in ostdeutschen Unternehmen am Beispiel der betrieblichen Prozesse in der ostdeutschen Chemie-, Bau- und Metallindustrie“ an der Universität Jena.. Allerdings konnten sie mir noch keine Ergebnisse des Projektes mitteilen.

2 Ostdeutsche Tarifpolitik und ihre Folgen

2.1 Die Übertragung des westdeutschen Systems der Arbeitsbeziehungen auf das Gebiet der ehemaligen DDR

2.1.1 Wesentliche Charakteristika des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen

Dieser kurze Überblick über das deutsche System der Arbeitsbeziehungen¹¹ soll die Rahmenbedingungen aufzeigen, innerhalb derer die Tarifparteien ihre jeweils spezifische Tarifpolitik betreiben.

Als Besonderheit dieses deutschen Systems der industriellen Beziehungen wird im internationalen Vergleich die starke Verrechtlichung und Institutionalisierung des Interessengegensatzes von Kapital und Arbeit gesehen.¹²

Das Fundament dieses Systems ist Art. 9 Abs. 3 GG, der das Grundrecht der Koalitionsfreiheit und damit die Tarifautonomie gewährleistet. Dabei steht der Begriff *Tarifautonomie* für „ein paritätisches Konfliktregelungs- und Normsetzungsverfahren zwischen den Arbeitsmarktparteien, das der kollektivvertraglichen Regelung der Arbeitsverhältnisse sowie der Regelung der Verhandlungs- und Konfliktbeziehungen zwischen den Tarifparteien selbst dient“. ¹³ Dieses System der Kollektivverhandlungen findet ohne staatliches Eingreifen statt, so daß die Tarifautonomie für den Staat Entlastungs- und Legitimationsfunktionen hat, da durch die Regelungsbefugnis der Tarifparteien eine größere Sachnähe und Kompetenz gewährleistet wird und weil bei Arbeitskämpfen die Legitimität des Staates i.d.R. nicht gefährdet wird. Zu den weiteren gesellschaftlichen Funktionen der Tarifautonomie gehören für die Arbeitnehmer die Schutzfunktion, durch die die Macht der Arbeitgeber eingeschränkt wird und die den Arbeitnehmern erträgliche Lebens- und Arbeitsbedingungen sichert; die Verteilungsfunktion, durch die die Beschäftigten am wirtschaftlichen Wachstum beteiligt werden; und die Partizipationsfunktion, die ihnen eine Einflußmöglichkeit auf die Anwendungsbedingungen der Ware

¹¹ „Arbeits- oder industrielle Beziehungen bezeichnen jene eigentümlichen Zwischensphäre im Verhältnis von Management und Belegschaft, von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften, deren eigentlicher Gegenstand friedliche oder konfliktorische Interaktion zwischen Personen, Gruppen und Organisationen sind, sowie die aus solchen Interaktionen resultierende Normen, Verträge und Institutionen.“ (Müller-Jentsch 1997: 17)

¹² Vgl. z.B. Keller 1997: 490.

¹³ Müller-Jentsch 1983: 123

Arbeitskraft ermöglicht. Für die Unternehmen sind v.a. die Ordnungs- und Befriedungsfunktion der Tarifautonomie von Bedeutung. Sie sind an einer verbindlichen Normierung und Typisierung der Arbeitsbedingungen interessiert, die auch für ihre Konkurrenten gilt. Zudem ist die Gewährleistung des Arbeitsfriedens während der Laufzeit der Kollektivvereinbarungen für die Unternehmen wichtig.¹⁴

Neben dem Grundgesetz sichert das Tarifvertragsgesetz diese Funktionen der Tarifautonomie. Insbesondere die Schutz- und Ordnungsfunktion werden dadurch gewährleistet, daß der Tarifvertrag - als zentrales Instrument der Tarifautonomie - Mindestbedingungen regelt, die zwingend und unmittelbar für die individuellen tarifgebundenen Arbeitsverhältnisse gelten. Das Günstigkeitsprinzip des § 4 TVG besagt nämlich, daß von diesen Mindestnormen zwar nach oben, nicht aber nach unten abgewichen werden darf. Zusätzlich wird die Tarifautonomie auch im Betriebsverfassungsgesetz gegen eine „Aushöhlung im Betrieb“¹⁵ gesichert, denn z.B. besagt § 77 Abs. 3 BetrVG, daß Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, nicht Gegenstand einer Betriebsvereinbarung sein können, es sei denn, wenn ein Tarifvertrag dies ausdrücklich zuläßt.

Die Betriebsverfassung ist neben der Tarifautonomie das „zweite Standbein“ des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen. Die charakteristische duale Struktur wird auf der einen Seite durch das Tarifvertragssystem, das im wesentlichen durch das Tarifvertragsgesetz geregelt wird, und auf der anderen Seite durch die betriebliche Interessenvertretung der Arbeitnehmer, die im Betriebsverfassungsgesetz verankert ist, bestimmt. Neben der formalorganisatorischen Trennung von Betriebsrat und Gewerkschaft ist dieses *duale System der Interessenvertretung* durch unterschiedliche Möglichkeiten der Interessendurchsetzung gekennzeichnet: Während auf überbetrieblicher Ebene von den Gewerkschaften notfalls ein legaler Arbeitskampf durchgeführt werden kann, unterliegen die Betriebsräte der Friedenspflicht und dürfen lediglich schiedlich-friedliche Mittel zu ihrer Interessendurchsetzung einsetzen. Trotz dieser formalen Trennung bestehen in der Realität vielfältige Wechselwirkungen zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft. Dabei entlastet der Betriebsrat die Gewerk-

¹⁴ Zu den Funktionen der Tarifautonomie siehe Keller 1997: 145f; Müller-Jentsch 1983: 124f; Müller-Jentsch 1997: 204.

¹⁵ Konzen 1996: 31

schaft, indem er sich um die Wahrnehmung betriebsbezogener Interessen der Arbeitnehmer und die betriebsspezifischen Regelungen der Arbeitsbedingungen kümmert. So kann sich die Gewerkschaft auf die Vertretung „quantitativer“ Interessen, wie z.B. Lohn, konzentrieren und damit ihrerseits den Betriebsrat von konfliktträchtigen Lohnaushandlungen befreien.¹⁶

Ein weiteres charakteristisches Merkmal des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen ist die relative *Zentralisierung* des Tarifverhandlungssystems. Diese Zentralisierung ist u.a. durch das Einheitsgewerkschafts- und Industrieverbandsprinzip, das zu einer entsprechenden parallelen Organisationsstruktur der Arbeitgeber geführt hat, bedingt. Denn diese Organisationsstrukturen der Tarifparteien führen zu Tarifverträgen, die i.d.R. für große Branchen und eine große Zahl von Beschäftigten abgeschlossen werden. In der Praxis dominiert daher der Flächentarifvertrag und die tarifvertragliche Deckungsrate liegt in Deutschland zwischen 80 und 90 Prozent, was zu einer gewissen Vereinheitlichung und Standardisierung der Arbeitsbedingungen geführt hat.¹⁷

Diese zentralen Charakteristika¹⁸ haben - begünstigt durch die relativ günstigen wirtschaftlichen Ausgangs- und Rahmenbedingungen - zum Erfolg des „deutschen Modells“ der industriellen Beziehungen beigetragen.¹⁹ Jedoch steht dieses erfolgreiche deutsche System seit einiger Zeit unter einem erheblichen strukturellen Anpassungsdruck aufgrund des zunehmenden Trends zur Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse bzw. zur Verbetrieblichung der Tarifpolitik. Diese Dezentralisierungstendenzen, die auf veränderte ökonomische und technische Rahmenbedingungen zurückzuführen sind, werden von staatlichen Deregulierungsmaßnahmen begleitet und führen zu einem Bedeutungszugewinn der betrieblichen Ebene. Die künftige Entwicklung des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen wird unter dem Aspekt des Einflusses der Entwicklungen in Ostdeutschland in den Kapiteln 3.8 und 4 behandelt.

¹⁶ Vgl. Keller 1997: 99f/Müller-Jentsch 1997: 195.

¹⁷ Vgl. Müller-Jentsch 1997: 197f; Keller 1997: 491 u. 503.

¹⁸ Siehe zu anderen Charakteristika, wie z.B. Intermediarität, Repräsentativität, Müller-Jentsch 1997: 196 u. 198f.

¹⁹ Z.B. Müller-Jentsch 1995: 16

2.1.2 Ausgangslage beim „Start in die Tarifautonomie“

Das Ergebnis der Volkskammerwahl vom 18. März 1990 führte zur Entscheidung für die Vereinigung beider deutscher Staaten. Mit dem Staatsvertrag zur Errichtung der WWSU vom 18. Mai 1990 wurde die Übertragung des rechtlichen Ordnungsrahmens der Sozialen Marktwirtschaft auf Ostdeutschland zum 1. Juli festgelegt und am 3. Oktober 1990 erfolgte dann der Beitritt der DDR zum Geltungsbereich des Grundgesetzes. Diese politischen Rahmenvorgaben setzten die westdeutschen Verbände unter starken Druck, möglichst rasch handlungsfähige Tarifparteien in Ostdeutschland aufzubauen.²⁰ Sowohl die Gewerkschaften als auch die Arbeitgeberverbände begrüßten die Übertragung des westdeutschen Systems der Arbeitsbeziehungen auf das Gebiet der ehemaligen DDR.²¹ Dabei bestand auch ein Grundkonsens, am Prinzip des Flächentarifvertrages festzuhalten²² und auf Experimente und Innovationen zur Vermeidung von Konfrontationen zu verzichten.²³ Des Weiteren hatten die Tarifparteien ein gemeinsames Interesse daran, das Entstehen von eigenständigen Dach- und Spitzenorganisationen in der DDR und damit eine vom westdeutschen Muster abweichende Verbändestruktur zu verhindern.²⁴

Im Einigungsjahr herrschte bei der ostdeutschen Bevölkerung eine euphorische Stimmung und man erhoffte sich eine baldige Angleichung der ostdeutschen Lebensverhältnisse an die westdeutschen, die auch von der Regierung prophezeit wurde. Doch diese hohen Erwartungen wurden angesichts der einsetzenden massiven Produktions- und Beschäftigungskrise jäh enttäuscht, die durch den abrupten Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft ausgelöst

²⁰ In der DDR gab es keine autonome Tarifparteien, die die Arbeitsbedingungen frei aushandeln konnten, sondern diese wurden von staatlichen Instanzen zentral festgelegt. Zu Einzelheiten der Regelung der Arbeitsbedingungen in der DDR siehe z.B. Schwarzer 1996: 259ff; Schott 1995: 35ff. Und nach dem Zusammenbruch des DDR-Systems zeigten sich in der Wendezeit Tendenzen zur Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen bzw. zum Betriebskorporatismus, wie man an den „außerordentlich großzügigen“ Sozialplanvereinbarungen in den Kombinat sehen kann. Mit der Übertragung des westdeutschen Systems der Arbeitsbeziehungen sollten auch solche Tendenzen verhindert werden. (Lehmbruch 1996: 129f)

²¹ Siehe die gemeinsame Erklärung des DGB und der BDA zu einer einheitlichen Wirtschafts- und Sozialordnung in beiden deutschen Staaten am 9. März 1990.

²² „Ganz offenkundig schätzten sie (die Arbeitgeberverbände, I.G.) die ordnungs- und wettbewerbspolitische Funktion einer solchen Strategie höher als die eventuellen Vorteile ein, die sich aus einer Deregulierungs- und Dezentralisierungsstrategie für die Unternehmen ergeben könnten.“ (Bispinck 1991: 114)

²³ Vgl. hierzu auch Schmidt 1996: 12 u Kleinhenz 1992: 20.

²⁴ Vgl. Henneberger 1996: 345; Artus 1996c: 73; Ettl 1995: 39.

worden war und Ausdruck der vielfältigen Modernisierungs- und Struktur­mängel der ost­deutschen Wirtschaft ist.²⁵

Angesichts dieser historisch einmaligen Herausforderungen steht die - bislang in West­deutschland erfolgreiche - Tarifautonomie in Ostdeutschland vor einer Bewährungsprobe, da sie u.a. auch danach beurteilt wird, inwieweit sie zur Schaffung gleicher Lebensverhältnisse beiträgt.²⁶ Wie in folgenden Kapiteln noch zu zeigen sein wird, wird gerade auch der Tarifpo­litik die Schuld für die wirtschaftliche Krise in Ostdeutschland zugeschoben, was zu einer Bedrohung der Akzeptanz der Tarifautonomie führen könnte oder schon geführt hat.

2.1.1 Aufbau der Arbeitgeberverbände ²⁷

Die Unternehmensverbände²⁸ konnten nicht wie die Gewerkschaften auf vorhandene Orga­nisationen aufbauen, da es in der DDR kaum Privateigentum an Produktionsmitteln und da­her auch keine Wirtschafts- und Arbeitgeberverbände gab, so daß der Aufbau dieser Verbän­de „bei Null“ ansetzen mußte.²⁹

Bereits in der Übergangsphase von November 1989 bis zur Unterzeichnung des Staatsvertra­ges zur Schaffung der WWSU entstanden zum einen originäre ostdeutsche Verbandsgrün­dungen³⁰ und zum anderen wurden von den westdeutschen Spitzenverbänden BDA, BDI und DIHT Beratungsstellen³¹ und regionale Kooperationsbeziehungen³² eingerichtet. Dabei be­stand sowohl auf seiten der ostdeutschen Betriebsleitungen als auch auf seiten der westdeut­schen Verbandsfunktionäre ein großes Interesse an den Verbandsgründungen im Osten. Denn dem Beratungs- und Informationsbedarf der Betriebe bezüglich der neuen marktwirt­schaftlichen Strukturen entsprachen die organisationspolitischen Interessen der westdeut­schen Verbände, sich rasch in Ostdeutschland als handlungsfähige Tarifpartner der Gewerk­schaften zu etablieren.

²⁵ Näheres zur wirtschaftlichen Ausgangslage siehe z.B. Sinn/Sinn 1993: 34ff/Wegner 1996: 14ff.

²⁶ Vgl. z.B. Kleinhenz 1992: 14f.

²⁷ Zum Aufbau der in dieser Arbeit untersuchten Verbände siehe Kapitel 3.1.2.

²⁸ Zum System der unternehmerischen Interessenvertretung siehe u.a. Keller 1997: 9ff; Müller-Jentsch 1997: 159ff; Henneberger 1996: 343ff; zum Aufbau der Wirtschaftsverbände siehe Bauer 1991 u. Berger 1995; zum Aufbau der Kammern siehe Henneberger 1996: 347ff.

²⁹ Vgl. z.B. Ettl 1995: 43.

³⁰ Einzelheiten zu den originären ostdeutschen Verbandsgründungen siehe bei Henneberger 1993: 654f u. 1996: 349f und konträr dazu Ettl 1995: 46ff. Allerdings verfolgten diese Organisationen vorrangig wirtschaftspolitische Ziele, so daß sie „kaum organisatorische Anknüpfungspunkte für die Etablierung von Arbeitgeberverbänden in Ostdeutschland (darstellten, I.G.)“ (Artus 1996c: 72). Auf Anfrage wurde mir vom Unternehmerverband Sachsen bestätigt, daß er ein rein wirtschaftspolitischer und kein sozialpolitischer Verband ist und dies auch schon immer war. Die Mehrheit dieser Verbände verschwand auch bald wieder aufgrund mangelnder Ressourcenausstattung und mangelnden Know-hows.

³¹ Siehe v.a. die „Verbindungsstelle DDR“ in Westberlin (vgl. Kleinhenz 1992: 19).

Der Aufbau der Arbeitgeberverbände wurde hauptsächlich durch die westdeutschen Landesfachverbände angetrieben, die im Rahmen von Partnerschaften³³ personelle, finanzielle und materielle Unterstützung leisteten, so daß Pendants bzw. Ableger westdeutscher Verbände³⁴ entstanden. So wurden 1990, teils auf Initiative westdeutscher Regionalverbände, teils auf ostdeutschen Verbandsinitiativen aufbauend, über 100 fachlich-regionale Arbeitgeberverbände gegründet.³⁵ Dabei kam es zum Teil auch zu Fusionen mit westdeutschen Verbänden.³⁶ Nachdem diese fachlich-regionalen Arbeitgeberverbände Mitglied in den westdeutschen Fachspitzenverbänden geworden sind, war dieser Gründungsprozeß Ende 1990 im wesentlichen abgeschlossen.

Parallel dazu entstanden ab Mitte 1990 mit Hilfe der westdeutschen Landesvereinigungen die überfachlichen Landesverbände in den neuen Bundesländern (Ausnahme: Fusion der Arbeitgeberverbände in Berlin und Brandenburg), die dann der BDA beitraten. Mit Ausnahme Sachsens wurden dabei Gemeinschaftsverbände gegründet, die sowohl für die sozial- als auch für die wirtschaftspolitische Interessenvertretung zuständig sind.³⁷

Die Arbeitgeberverbände konnten anfangs große Organisationserfolge erzielen, die sich zum einen mit der Organisationshilfe der Treuhandanstalt, die ihre Betriebe zum Beitritt in die Arbeitgeberverbände veranlaßt hatte, und zum anderen mit dem hohen Beratungsbedarf der Betriebe erklären lassen.³⁸ Doch schon bald traten Organisationsprobleme auf, als privatisierte oder neugegründete Unternehmen den Verbänden fernblieben oder es zu Austritten kam.³⁹

³² Siehe hierzu Henneberger 1993: 655.

³³ Z.B. gab es in der M+E-Industrie folgende Partnerbeziehungen: Verband der sächsischen Metall- u. Elektroindustrie und Verein der Bayerischen Metallindustrie, Verband der Metall- u. Elektroindustrie in Berlin-Brandenburg und Arbeitgeberverband der Berliner Metallindustrie, Verband der Metall- u. Elektroindustrie Mecklenburg-Vorpommern und Arbeitgeberverband der Metallindustrie Hamburg - Schleswig-Holstein, Verband der Metall- u. Elektroindustrie in Thüringen und Arbeitgeberverband der hessischen Metallindustrie, Verband der Metall- u. Elektroindustrie Sachsen-Anhalt und Verein der Metallindustriellen Niedersachsens (Gesamtmetall 1991: 118).

³⁴ Vgl. z.B. Wiesenthal/Ettl/Bialas 1992: 29.

³⁵ Jahresbericht BDA 1990: 8

³⁶ Bsp. Metallindustrie: Fusion des Verbandes der Metall- u. Elektroindustrie Mecklenburg-Vorpommern mit dem Arbeitgeberverband der Metallindustrie Hamburg - Schleswig-Holstein zum neuen Verband Nordmetall und Fusion des Arbeitgeberverbandes der Berliner Metallindustrie mit dem Arbeitgeberverband der Metall- u. Elektroindustrie in Berlin-Brandenburg (siehe Kleinhenz 1992: 19).

³⁷ Vgl. Neifer-Dichmann 1992: 127; Henneberger 1993: 649ff.

³⁸ Vgl. z.B. Artus 1996c: 73f.

³⁹ Zu den Organisationsproblemen und ihren Ursachen siehe die Kapitel 2.3.1 und 2.3.2

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß das westdeutsche unternehmerische Verbändesystem unverändert auf Ostdeutschland übertragen worden ist. Dieser „Transplantationscharakter“ läßt sich anhand der fast wortgleichen Übernahme der Satzungen, der Organisations- und Tarifstrukturen und eines Teils des Personals belegen.⁴⁰ Angesichts dieser „Westdominanz“ wird im Laufe dieser Arbeit noch auf die mangelnde Repräsentanz ostdeutscher Interessen in den Arbeitgeberverbänden einzugehen sein.

2.1.3 Aufbau der Gewerkschaften⁴¹

Die westdeutschen Gewerkschaften setzten zu Beginn auf eine Reform des FDGB und seiner Einzelgewerkschaften.⁴² Doch als die Reformunfähigkeit und eine massive Legitimationskrise der DDR-Gewerkschaften erkennbar wurden und sich der politische Handlungsdruck aufgrund der sich seit März 1990 abzeichnenden staatlichen Vereinigung Deutschlands verstärkte, entschlossen sich die westdeutschen Gewerkschaften zur raschen Organisationsausdehnung nach Ostdeutschland.⁴³

Bei der Herstellung der Gewerkschaftseinheit kann man nach *Artus* grob zwei Varianten unterscheiden⁴⁴: Die Mehrheit der Gewerkschaften, unter ihnen z.B. die IG CPK⁴⁵, entschied sich zur „kooperativen Übernahme nach westdeutschen Bedingungen“. Die Kooperationsbereitschaft wurde an bestimmte Voraussetzungen, wie z.B. die Übernahme der Grundsätze der westdeutschen Gewerkschaften, geknüpft. Zugleich wurden eigene Beratungs- und Informationsbüros in Ostdeutschland eingerichtet, um notfalls - bei Nichterfüllung der Forderungen - den eigenen Organisationsbereich ausdehnen zu können. Eine andere Variante der Gewerkschaftsvereinigung war die „ambivalente Kooperation und partieller Neubeginn“, die z.B. von der ÖTV und - eingeschränkt - auch von der IGM verfolgt wurde.⁴⁶ Nach anfänglichen zögerlichen Kooperationen mit gewerkschaftlichen Reformgruppen oder reformwilligen neuen Gewerkschaftsführungen verfolgte man seit dem Frühjahr 1990 die Strategie des „Neubeginns“. Dabei wurden die ostdeutschen Gewerkschaften unter Druck gesetzt, die Voraussetzungen zur Gewerkschaftseinheit zu schaffen. Auf eine Übernahme der ostdeut-

⁴⁰ Henneberger 1996: 352

⁴¹ Siehe hierzu insbes. Bialas 1993; Schmitz/Tiemann/Löhrlein 1991; Fichter/Kurbjuhn 1992; Artus 1996b u.a..

⁴² Zu Struktur und Rolle der DDR-Gewerkschaften siehe z.B. Schwarzer 1996: 253ff u. Seideneck 1991: 13ff.

⁴³ Weitere Gründe für die Gewerkschaftsexpansion finden sich z.B. bei Bergmann 1996: 264 u. Artus 1996b: 25ff.

⁴⁴ Fichter/Kurbjuhn 1992: 166f unterscheiden dagegen vier Strategien.

⁴⁵ Zum Organisationsaufbau der IG CPK siehe Gilles/Hertle/ Kädtler 1993: 589f u. Schmitz/Tiemann/Löhrlein 1991: 72f.

⁴⁶ Zum Organisationsaufbau der IGM in Ostdeutschland siehe u.a. Bialas 1994; Behrens 1995.

schen Funktionäre wurde - anders als bei der kooperativen Übernahme - weitgehend verzichtet.

Bei beiden Varianten lösten die ehemaligen DDR-Gewerkschaften bis Herbst 1990 ihre Organisation auf und empfahlen ihren Mitgliedern, den DGB-Gewerkschaften beizutreten, die dazu per Satzungsänderung ihre Organisationsbereiche auf Ostdeutschland ausgedehnt hatten.

Der erfolgreiche formale Organisationsaufbau der Gewerkschaften in Ostdeutschland stellt eine herausragende Leistung dar, die enorme personelle und finanzielle Ressourcen erforderte. Die Gewerkschaften verzeichneten anfangs einen enormen Mitgliederzuwachs und einen unerwartet hohen Organisationsgrad, der 1991 mit 50,6 % weit über dem westdeutschen Organisationsgrad von 32,3 % lag.⁴⁷ Allerdings führte der massive Beschäftigungseinbruch und die Deindustrialisierung Ostdeutschlands spätestens seit 1992 zu empfindlichen Mitgliederverlusten, die erhebliche Organisationsprobleme der Gewerkschaften zur Folge haben. Hierzu zählen u.a. die finanziellen Probleme, die z.B. zu Zusammenlegungen oder Schließungen von Orts- und Bezirksbüros führen, oder auch die veränderten inhaltlichen Anforderungen an die Gewerkschaften, wie z.B. die Arbeitslosenbetreuung, da immer weniger Gewerkschaftsmitglieder in den Betrieben anzutreffen sind. Des Weiteren haben die Gewerkschaften in Ostdeutschland mit dem zentralen Problem zu kämpfen, daß sie in den Betrieben nur unzureichend verankert sind, die Mitglieder sich kaum moralisch an die Organisation gebunden fühlen und die Gewerkschaft hauptsächlich als Dienstleistungsorganisation betrachten.⁴⁸ Auf das Defizit der gewerkschaftlichen Betriebsarbeit und die Distanz zu den Betriebsräten wird im Laufe dieser Arbeit noch einmal zurückzukommen sein, da es zum einen unmittelbaren Einfluß auf die Möglichkeiten der Betriebe zu Tarifunterschreitungen hat und zum anderen im Rahmen der Tendenzen zur Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen zu berücksichtigen ist.⁴⁹

2.1.4 Zwischenfazit

Die Übertragung des westdeutschen Systems der Arbeitsbeziehungen auf das Gebiet der ehemaligen DDR ist in formeller Hinsicht rasch und erfolgreich verlaufen. Sowohl den Ar-

⁴⁷ Kleinhenz 1992: 18

⁴⁸ Vgl. Altvater/Mahnkopf 1993: 209.

⁴⁹ Einzelheiten und weitere aktuelle Probleme der Gewerkschaften in Ostdeutschland siehe u.a. Fichter/Reister 1996; Artus 1996b: 35ff; Kurbjuhn/Fichter 1993, Schmid/Blanke 1995.

beitgeberverbände als auch den Gewerkschaften gelang in kurzer Zeit der Aufbau handlungsfähiger Strukturen, um die mit der WWSU eingeführte Tarifautonomie „mit Leben auszufüllen“ und die schon 1990 notwendigen Tarifverhandlungen durchzuführen.⁵⁰ Die Dominanz der westdeutschen Verbände bei diesem Prozeß war unvermeidbar: Zum einen fehlten handlungsfähige ostdeutsche Akteure, die zudem nicht das notwendige „Know-how“ gehabt hätten, und zum anderen wurde dem Engagement der westdeutschen Verbände in Ostdeutschland großes Vertrauen entgegengebracht, was sich in den anfänglichen Organisationserfolgen widerspiegelt. Doch die Hoffnung, daß die bisher in Westdeutschland bewährte Institution der Tarifautonomie auch in Ostdeutschland erfolgreich sein würde, mußte größtenteils enttäuscht werden. Denn der Prozeß der Implementierung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland wurde vor allem durch den Zusammenbruch der ostdeutschen Wirtschaft und durch die fehlenden Erfahrungen der Ostdeutschen mit den Tarifinstitutionen erschwert.⁵¹ Doch der Erfolg der Arbeitsbeziehungen beruhte in der alten Bundesrepublik gerade auf den günstigen wirtschaftlichen Bedingungen und auf den im Laufe der Jahre eingespielten Austauschbeziehungen zwischen den Akteuren. Des weiteren ist für die erfolgreiche Implementation dieses Systems entscheidend, inwieweit es den von Westdeutschland geleiteten Tariforganisationen gelingt, die Interessen ihrer ostdeutschen Mitglieder zu berücksichtigen. Die seit 1992 anhaltenden Organisationsprobleme der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften in den neuen Bundesländern legen die Vermutung nahe, daß die Vertretung der ostdeutschen Interessen bisher nur unzureichend gelungen ist.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß das westdeutsche System der Arbeitsbeziehungen formal erfolgreich auf Ostdeutschland übertragen worden ist, sich in der Praxis unter den besonderen Transformationsbedingungen aber erst noch bewähren muß. Die nachfolgenden Kapitel werden zeigen, daß man noch nicht von einer „normalen“ Praxis der Arbeitsbeziehungen, wie sie in den alten Bundesländern bisher üblich war, reden kann.

⁵⁰ Vgl. Bauer 1991: 13.

⁵¹ Vgl. z.B. Heering/Schroeder 1995

2.2 Die ostdeutsche Tarifpolitik

2.2.1 Entwicklung und Konzepte der Tarifpolitik

Die schwierige Ausgangslage der Tarifpolitik in den neuen Bundesländern läßt sich folgendermaßen verdeutlichen: Einerseits waren aus ökonomischer Sicht niedrige Löhne nötig, damit Ostdeutschland ein attraktiver Investitionsstandort wird und um der wirtschaftlichen Leistungskraft der Betriebe Rechnung zu tragen. Andererseits bedurfte es aus (sozial-)politischer Sicht hoher Löhne zur baldigen Angleichung des Lohnniveaus an westdeutsche Lohneinkommen und damit zur Verhinderung der Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte.⁵² Die Entwicklung der Tarifpolitik in Ostdeutschland kann man in drei Phasen einteilen:⁵³

- Mitte 1990 wurden die ersten kurzlaufenden Tarifverträge zwischen den Repräsentanten westdeutscher Gewerkschaften und ostdeutschen Betriebsleitern und Kombinatdirektoren ausgehandelt.⁵⁴
- Die anschließende Phase ist die der „Stellvertreterverhandlungen“ westdeutscher Verbandsrepräsentanten, da die Tarifverhandlungen durch die Beratung und Mitwirkung der westdeutschen Partnerverbände „ferngesteuert“ wurden. Ergebnis dieser Verhandlungsrunden sind auch die sog. Stufenabkommen vom Frühjahr 1991.
- Die Kündigung des Stufentarifvertrages durch die Metall-Arbeitgeber bewirkt einen vorläufigen Schnitt in der ostdeutschen Tarifpolitik und es kommt zu den ersten Streiks in den neuen Bundesländern. Diese Phase, die bis heute andauert, läßt sich als „Kampf um eine tarifpolitische Wende“⁵⁵ bezeichnen.

⁵² Zu den Zielkonflikten der Tarifpolitik in Ostdeutschland siehe ausführlich bei Hardes 1991: 156ff und vgl. auch Göbel 1995: 77; Sinn/Sinn 1993: 46; Barthel 1991: 2; SVR 1990: 202f.

⁵³ Die Phasen der Entwicklung der Tarifpolitik lassen sich auch anders einteilen: zunächst ging es Mitte 1990 um die Sicherung der Kaufkraft, anschließend stand die Einführungsforderungs- u. leistungsgerechter Lohn- u. Gehaltsstrukturen und seit Mitte 1991 steht das Tempo der Einkommensangleichung Ost-West im Vordergrund. Vgl. hierzu Barthel 1991: 4; Kleinhenz 1992: 20ff; Schmid/Tiemann 1991: 140ff.

⁵⁴ Man kann als erste (zusätzliche) Phase der Tarifpolitik auch noch die ersten Monate des Jahres 1990 anehen, in der ostdeutsche Gewerkschaften i.e.L. mit den zuständigen Ministerien Tarifverhandlungen v.a. über das Thema Kündigungs- u. Rationalisierungsschutz führten. Hieraus resultierte z.B. noch ein gültiges Abkommen für die Chemieindustrie, das aber im Sommer 1990 von einem neuen Tarifvertrag ersetzt worden ist. Siehe hierzu Artus 1996c: 79ff.

⁵⁵ Artus 1996c: 88

Desweiteren kann man für die Lohn- und Gehaltsentwicklung, deren Ziel einer Angleichung des Entgeltniveaus von Ost und West 1991 zwischen den Tarifparteien noch unstrittig war, zwei tarifpolitische Konzepte unterscheiden:⁵⁶

- zum einen die *Stufenabkommen*, d.h. mehrere Jahre umfassende Tarifvereinbarungen mit stufenweiser Anpassung von Lohn und Gehalt auf 100 % West sowie mit allmählicher Angleichung der übrigen materiellen Arbeitsbedingungen (u.a. in der Metall- u. Elektroindustrie, Eisen- u. Stahlindustrie, Entsorgungswirtschaft, Glasindustrie),
- und zum anderen jährliche *Neuabschlüsse*, insbesondere von Lohn- und Gehaltstarifverträgen ohne mehrjährige verbindliche Stufenautomatik (z.B. Chemische Industrie, Druckindustrie, Einzelhandel, öffentlicher Dienst).

Im folgenden wird kurz die Tarifpolitik der hier untersuchten Branchen vorgestellt:

Tarifpolitik in der Chemischen Industrie⁵⁷

Für die Tarifpartner der Chemischen Industrie bestand akuter Handlungsbedarf, da das im Frühjahr 1990 zwischen der IG CGK und dem DDR-Ministerium für Schwerindustrie vereinbarte Rationalisierungsschutzabkommen dringend durch eine neue Regelung abgelöst werden mußte. Denn es sah eine dreijährige, teilweise fünfjährige, volle Lohngarantie für alle zu entlassenden Mitarbeiter vor, die unter marktwirtschaftlichen Bedingungen für die Firmen unzumutbar war. Daher wurden im ersten Tarifvertrag vom 10. Juli 1990 die westdeutschen Rationalisierungsschutzbestimmungen übernommen. Der Tarifabschluß vom 17. Dezember 1990 führte dann zu einem eng an den westdeutschen angelehnten Manteltarifvertrag, mit dessen Inkrafttreten am 1. April 1991 alle aus der DDR stammenden Vereinbarungen außer Kraft gesetzt wurden. In einem am westdeutschen Vorbild orientierten Entgelttarifvertrag wurden 13 Entgeltgruppen vereinbart, die nicht zwischen Arbeitern und Angestellten unterscheiden. Zusätzlich wurde ein Vertrag über Teilzeitarbeit abgeschlossen. Als „Abschluß der tariflichen Neugestaltung“⁵⁸ wurden am 22. Januar 1991 ein Tarifvertrag über Jahresleistung und ein Tarifvertrag über Entgeltsätze und Ausbildungsvergütungen vereinbart. Dabei wurde sowohl eine prozentuale Koppelung der Entgeltsätze an westdeutsche Tarifeinkommen als auch eine Stufenangleichung vermieden, die von der IG CPK gefordert worden waren. Die

⁵⁶ Vgl. z.B. Göbel 1995: 78; Barthel nennt noch als drittes Konzept die mehrstufige, mittelfristige Lohnanpassung der Bauwirtschaft (1991: 7).

⁵⁷ Vgl. AVCO-Tätigkeitsberichte; Terbrack 1992; Gilles/Hertle/Kädtler 1993: 590f u. Schneider/Brautzsch 1996; zu den Phasen der tarifpolitischen Entwicklung der ostdeutschen Chemieindustrie siehe Wirth 1997: 109f.

Höhe der Tarifentgelte wird also Jahr für Jahr neu und eigenständig festgelegt. Die Tarifentgelte haben sich folgendermaßen entwickelt:

	1990	1991	1992		1993	1994		1995		1996			1997
	1.7.	1.4.	1.1.	1.10	1.2.	1.4.	1.12.	1.3.	1.6.	1.1.	1.5.	1.10.	1.10.
Erhöhungssatz (%)	35	18,6	17,9	6,5	9,0	4,5	4,0	3,0	5,1	3,2	3,5	3,7	2,5

Seit Oktober 1996 gibt es im Tarifvertrag über Jahresleistung eine Öffnung, die im Falle wirtschaftlicher Schwierigkeiten den Betriebsparteien Ausnahmeregelungen erlaubt.

Zum 31.12.1996 entsprach das Tariflohniveau Ost 83 % des Westniveaus.⁵⁹ Im Vergleich zur westdeutschen Chemieindustrie wird jedoch statt 37,5 Stunden in der Woche 40 Stunden gearbeitet, erst ab diesem Jahr wird das gleiche Urlaubsgeld gezahlt, statt 100 % gibt es nur 65 % eines Monatseinkommens als Jahressonderzahlung und es werden keine vermögenswirksamen Leistungen gezahlt, so daß beim Effektivlohniveau der Abstand zum Westen noch deutlich größer ist.

Tarifpolitik in der Metall- und Elektroindustrie⁶⁰

Am 13. Juli 1990 kam es in Berlin-Brandenburg zu einem ersten Pilotabschluß, der dann in den anderen ostdeutschen Tarifgebieten übernommen wurde. Wesentliche Inhalte dieses Abschlusses sind die Vereinbarung von Pauschalzahlungen von 250 DM und ab Oktober von 300 DM (bis Dezember 1990) und ein Kündigungsverbot bis zum 30. Juni 1991. Des weiteren wurde die wöchentliche Arbeitszeit auf 40 Stunden verkürzt und die Übernahme der Tarifstrukturen des Partnergebietes (hier der Berliner Metallindustrie) zum 1. April 1991 vereinbart. Die nächsten Tarifverhandlungen im Frühjahr 1991 führten dann im Pilotbezirk Mecklenburg-Vorpommern am 1. März zum Abschluß des Stufentarifvertrages, der als zentrales Element die Angleichung der Ost-Löhne und -Gehälter in vier Stufen bis 1994 an das Westniveau vorsah:

⁵⁸ AVCO 1993: 19

⁵⁹ BMAS 1997: 123

⁶⁰ Vgl. z.B. Gesamtmetall-Geschäftsberichte.

	Erhöhung der Tariflöhne auf ...% (des amin Schleswig- Holsteins geltenden Tariflohns)	Erhöhung der Tarifgehälter auf ...% (der am ... in Schleswig- Holsteins geltenden Tarifgehälter)
1. April 1992	71 (31.03.92)	69 (31.03.92)
1. April 1993	82 (31.03.93)	80 (31.03.93)
1. Januar 1994	82 (31.12.93)	80 (31.12.93)
1. April 1994	100 (01.04.1994)	100 (01.04.1994)

Des weiteren wurde die Verkürzung der wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden auf 39 Stunden ab 1. April 1994 und auf 38 Stunden ab 1. Oktober 1996 vereinbart. Zudem wurde eine Revisionsklausel vereinbart, die es ermöglichte, den Tarifvertrag ab 1. Januar 1993 zu verändern, wenn es die Umstände erfordern sollten. Dieser Abschluß wurde dann in den übrigen Tarifgebieten übernommen. Die IG Metall war über die Vereinbarung eines Angleichungstermins zufrieden und die Arbeitgeber bezeichneten den Abschluß zwar als risikoreich, betonten aber den Vorteil einer verlässlichen Planungsgrundlage für die Betriebe und Investoren und die Sicherung des sozialen Friedens während dieser Laufzeit.⁶¹ Allerdings distanzierte sich Gesamtmetall seit Anfang 1992 von dem Stufenplan angesichts der zunehmend dramatischer werdenden wirtschaftlichen Krise und beschloß Ende 1992 die Nutzung der Revisionsklausel. Alle Verhandlungs- und Schlichtungstermine scheiterten jedoch Anfang 1993, so daß sich die ostdeutschen Metallverbände gezwungen sahen, das Stufenabkommen bis Anfang März außerordentlich zu kündigen, was ein bis dahin einmaliger Vorgang in der Geschichte der Bundesrepublik war. Nach einem zweiwöchigen Streik einigten sich die Tarifparteien in Sachsen am 13/14. Mai 1993 auf folgenden Kompromiß: der Anpassungszeitraum an das westdeutsche Tarifniveau wurde verlängert, so daß die Angleichung von 1994 auf 1996 verschoben wurde. Zudem wurde eine Härtefallklausel eingeführt, nach der die Betriebe bei drohender Insolvenzgefahr, zur Vermeidung von Entlassungen und zur Verbesserung von Sanierungschancen vom Tarifvertrag abweichen dürfen.⁶² Die Tariflöhne und -

⁶¹ Der damalige Hauptgeschäftsführer von Gesamtmetall, Dr. Kirchner erklärte zu dem Abschluß: „Wir können uns in den Beitrittsgebieten nicht totstellen. Die Dienstleistungsunternehmen bauen einfach eine Theke auf, machen Cash und zahlen 100 Prozent Westlöhne. In der Metallindustrie wird es Jahre dauern, bis die Betriebe saniert sind und produktiv werden, bis also vergleichbare Löhne gezahlt werden könnten. Wenn wir darauf warten würden, wären die Facharbeiter, die wir brauchen, abgewandert. Also mußten wir uns der allgemeinen Einkommensentwicklung anschließen.“ (Gesamtmetall 1991: 131)

⁶² Zum Konflikt um den Stufenplan siehe ausführlich beBispinck/WSI-Tarifarchiv 1993a; Schott 1995: 100ff und Holz/Pioch/Vobruba 1994; zur Härtefallregelung (Verfahren) siehe Thau 1993 und (zur Nutzung u. neueren Bewertung) siehe Hickel/Kurtzke 1997.

gehälter werden auf folgende Relationen der Tarifverdienste (hier der bayerischen Metall- und Elektroindustrie) angehoben:

ab 01.06.1993: 75 %	ab 01.09.1993: 78 %	ab 01.12.1993: 80 %
ab 01.07.1994: 87 %	ab 01.07.1995: 94 %	ab 01.07.1996: 100 %

Des weiteren wurde vereinbart, daß etwaige Lohn- und Gehaltserhöhungen in der Zeit vom 1. Juli 1996 bis zum 30. Juni 1997 auch in den neuen Bundesländern wirksam würden. Tatsächlich wurden die Erhöhungen um 1,5 % für 1997 bzw. 2,5 % für 1998 zum selben Zeitpunkt und mit derselben Laufzeit übernommen. In diesem Zusammenhang wurde die Härtefallklausel bis 30. Juni 1998 verlängert und es wurden Beschäftigungssicherungstarifverträge abgeschlossen. Bei dieser Tarifrunde wurde der erste Abschluß aus Berlin-Brandenburg nicht sofort von den anderen ostdeutschen Tarifgebieten übernommen, da sie v.a. die vereinbarte Erhöhung der Sonderzahlungen ablehnten. In diesen Tarifgebieten wurde dann in den Abschlüssen die Sonderzahlung unverändert gelassen.

Im Vergleich zu den West-Tarifregelungen sind noch folgende Abweichungen festzustellen: in Westdeutschland wird 35 Stunden in der Woche gearbeitet, in Ostdeutschland dagegen 38 Stunden. Vermögenswirksame Leistungen werden - im Gegensatz zu den alten Bundesländern - in Ostdeutschland nicht gezahlt. Weitere Unterschiede kann es auch noch bei der Höhe der Jahressonderzahlung geben. Daher kann man die Relation der Effektivverdienste auf 90 % schätzen.⁶³

Vergleicht man abschließend die Entwicklung in beiden Tarifbereichen, so ist festzuhalten, daß die Ost-West-Relation der tariflichen Grundvergütungen zum Stichtag 31.12.1996 in der M+E-Industrie 100 % und in der Chemischen Industrie 83 % beträgt.

Dabei stiegen die tariflichen Grundvergütungen von 1992 bis 1996 in der M+ E-Industrie bei den Arbeitern um 102,4 und bei den Angestellten um 116,4 %, und in der Chemieindustrie um 78,4 %.⁶⁴ Allerdings muß beachtet werden, daß zwar das Angleichungstempo in der Chemieindustrie geringer ist als in der Metallindustrie, aber da das Einkommensniveau in der westdeutschen Chemieindustrie recht hoch ist, liegen die absoluten Tarifverdienste der Chemiearbeitnehmer im Branchenvergleich im oberen Drittel. Das reale Einkommensniveau

⁶³ BMAS 1997: 18 u. in der Leipziger Volkszeitung vom 11.02.1997 steht, daß die sächsischen Arbeitnehmer der Metallbranche auf rd. 89 % der Bezüge ihrer bayerischen Kollegen kommen.

der Metall- und Elektroindustrie liegt daher kaum über dem der chemischen Industrie.⁶⁵ Aber bezüglich der seit 1992 bestehenden Forderungen nach einer Verlangsamung des Angleichungsprozesses und mehr Rücksichtnahme auf die Situation in den Betrieben⁶⁶ legen die o.g. Zahlen den Schluß nahe, daß die Chemieindustrie mit ihren jährlichen Neuabschlüssen erfolgreicher war.⁶⁷

Unabhängig vom gewählten Tarifkonzept - auch wenn der Stufentarifvertrag besonders im Kreuzfeuer der Kritik steht - bleibt festzuhalten, daß aufgrund der Strategie der schnellen Lohnangleichung die Löhne der wirtschaftlichen Leistungskraft vorausgeeilt sind. Dies wurde dann auch sehr bald in der öffentlichen Diskussion kritisiert, was sich z.B. an folgenden Parolen zeigt: „Tarifpolitik gegen Arbeitsplätze“, „Tarifpolitik auf Pump“, „Beschäftigungsverbot für ostdeutsche Arbeitnehmer“ u.ä.. Daher sollen im folgenden noch einmal die Gründe beleuchtet werden, warum sich die Tarifparteien für die Strategie der Hochlohnpolitik entschieden haben.

2.2.2 Gründe für die Lohnentwicklung

Die Entscheidung der Tarifpartner für die Hochlohnpolitik läßt sich u.a. folgendermaßen begründen:⁶⁸

Die Rahmenbedingungen:

Das politische Klima propagierte eine zügige Lohnangleichung. Mit der 1:1-Umstellung der Nominallohne im Rahmen der Währungsunion wurde schon der Grundstein für die Verhinderung eines Niedriglohngebietes Ostdeutschland gelegt.⁶⁹ Außerdem ging man aufgrund der anfänglich falschen Einschätzung der wirtschaftlichen Perspektiven von der optimistischen Annahme aus, daß die hohen Löhne bald erwirtschaftet werden könnten.

⁶⁴ Vgl. BMAS 1997.

⁶⁵ Vgl. hierzu z.B. Artus 1996a: 71.

⁶⁶ Z.B. SVR 1992: 227.

⁶⁷ So auch die Einschätzung von Schneider/Bratzsch 1996.

⁶⁸ Zusammenge stellt aus folgenden Quellen: Scheremet 1995; Ettl/Wiesenthal 1994; Link 1993; Sinn/Sinn 1993; Henneberger 1995; Keyberg 1996; Ribhegge 1996; Schmid/Tiemann 1991; Barthel 1991.

⁶⁹ Vgl. z.B. Henneberger 1995: 165. Allerdings war nach Einschätzung des SVR (1990: 203) ein langfristiger Lohnrückstand im Osten soundso unrealistisch, da sich die Wirtschaftsstrukturen und damit auch die Lohnstrukturen an die westdeutschen angleichen würden und nicht etwa an die typischer Niedriglohnländer. Die Frage sei nur, welchen Zeitbedarf diese Angleichung brauche. Ein Argument für hohe Löhne ist z.B. auch, daß sie als Produktivitätspeitsche dienen und zu Rationalisierungen zwingen.

Gemeinsame Interessen der Tarifpartner:

Die Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte sollte vermieden werden.⁷⁰ Zudem befürchteten sowohl die Gewerkschaften als auch die Arbeitgeberverbände eine Billiglohnkonkurrenz in Ostdeutschland. Weiterhin lag im Interesse beider Tarifparteien, soziale Unruhen und Streiks zu vermeiden, die bei einer Verweigerung der Angleichung der Löhne und Gehälter angesichts der hohen Erwartungshaltung der ostdeutschen Bevölkerung wahrscheinlich gewesen wären.

Interessen/Probleme der Arbeitgeberverbände:

Ein Grundproblem bestand darin, daß die Zusammensetzung der Arbeitgeberseite keine echte Vertretung des ostdeutschen Kapitals garantierte: erst angestellte Manager ostdeutscher Unternehmen, dann westdeutsche Verbandsfunktionäre.⁷¹ Und auch dadurch, daß sich die Mehrheit der Unternehmen in Treuhandbesitz befanden, die auf Lohnzuschüsse vertrauen konnten, bestand kein Interesse an niedrigen Löhnen.⁷² Die Stufenabkommen wurden von der Arbeitgeberseite folgendermaßen begründet: sie bieten den Unternehmen und Investoren sichere Kalkulationsbedingungen, eine verlässliche Planungsgrundlage und dienen der Transaktionskostenminimierung.

Interessen der Gewerkschaften:

Die Gewerkschaften hatten natürlich ein Interesse an hohen Löhnen, um so Mitglieder binden oder werben zu können. Ein Stufentarifvertrag hatte für die Gewerkschaften den Vorteil, den Mitgliedern schon früh einen Angleichungstermin nennen zu können. In bezug auf die zu erwartende Arbeitslosigkeit vertraute man auf den Staat, daß er entweder wie im Fall der THA die Löhne zahlt oder daß er durch aktive Arbeitsmarktpolitik das Schlimmste verhindert.⁷³ Ein Gewerkschaftsargument für hohe Löhne war z.B. auch, daß das Arbeitslosengeld von dem vorherigen Einkommen abhängt.

2.2.3 Zwischenfazit

⁷⁰ Dieses Ziel dürfte nicht erreicht worden sein, denn die hohe Arbeitslosigkeit dürfte eher zur Abwanderung geführt haben als die Lohndifferenzen. Vgl. z.B. Klodt/Paqué 1993: 19; DIW 1994: 130.

⁷¹ Die angestellten Manager traten kräftigen Lohnerhöhungen nicht entgegen, da ihre eigenen Einkommen von den Ergebnissen der Lohnverhandlungen abhingen. Und die westdeutschen Verbandsfunktionäre hatten ihre eigenen Unternehmen im Auge und wollten daher eine Billiglohnkonkurrenz vermeiden.

⁷² Zur Rolle der Treuhandanstalt (THA) siehe Czada 1993; Ettl 1995: 44f; Schott 1995: 43f.

⁷³ Vgl. z.B. Sinn/Sinn 1993: 214. Diese Hochlohnpolitik als Arbeitsmarktpolitischem Flankenschutz gehört in Westdeutschland seit langem zum Strategierepertoire der Gewerkschaften. (Lehmbruch 1996: 135f).

Angesichts der drastischen Ausmaße der Anpassungskrise ist spätestens seit 1992 im allgemeinen unbestritten, daß die Hochlohnstrategie ein Hauptproblem für die ostdeutsche Wirtschaft darstellt.⁷⁴ Denn die Löhne orientieren sich statt an der Produktivitätsentwicklung lediglich am westdeutschen Lohnniveau⁷⁵, so daß die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Betriebe nicht beachtet wurde. Die Lohnerhöhungen waren also quasi ein Vorgriff auf mögliche Produktivitätssteigerungen, der aber durch die realen Entwicklungen nicht gedeckt ist, da die Produktivität bisher langsamer stieg als die Löhne.⁷⁶ Daher ist zu fragen, inwieweit die Tarifpolitik bzw. i.e.S. die Lohnpolitik in Ostdeutschland versagt hat. Dabei stellt man bei der Analyse der Lohnpolitik in den neuen Bundesländern fest, daß die Grundprinzipien der Lohnfindung, die bei Lohnverhandlungen in Westdeutschland angewendet werden⁷⁷, verletzt wurden: zum einen bestand bei den Tarifverhandlungen ein Machtungleichgewicht zuungunsten der Arbeitgeberseite, da das ostdeutsche Kapital praktisch nicht vertreten war (= Verletzung des Prinzips der Gleichwertigkeit der Gegner). Und zum anderen wurde anstatt dem durchschnittlichen Produktivitätszuwachs und der Preissteigerungsrate nur das westdeutsche Lohnniveau als Orientierungsmarke beachtet.⁷⁸ Die Tarifpolitik in Ostdeutschland hat also dahingehend versagt, daß die Interessen der ostdeutschen Unternehmer nicht vertreten wurden und sich so die durch das politische Klima erzeugte Präferenz für eine (zu) schnelle Lohnangleichung durchsetzen konnte.⁷⁹ Welche Konsequenzen diese Tarifpolitik hat, wird im folgenden Kapitel untersucht.

⁷⁴ Vgl. z.B. die Jahresgutachten des SVR und die Jahreswirtschaftsberichte der Bundesregierung seit 1991/92 und die Berichte des DIW, IW und IWH über die Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland. Allerdings gibt es auch weitere wesentliche Probleme der ostdeutschen Wirtschaft, wie z.B. die Schwierigkeiten beim Marktzu- gang, die Eigenkapitalschwäche u.a...

⁷⁵ Die Ost-West-Anbindung der Löhne bewirkt, daß hohe westdeutsche Lohnabschlüsse eine Erhöhung der ostdeutschen Löhne nach sich ziehen, was eine zusätzliche Belastung der Unternehmen in Ostdeutschland bedeutet. Siehe hierzu Göbel 1995: 78.

⁷⁶ SVR 1992: 229 und ähnlich wieder 1997: 183; zur Lohnkostenbelastung der ostdeutschen Unternehmen siehe z.B. DIW 1997a: 123ff; DIW 1996 a: 139f; Pohl/Schneider 1996: 3f; zur Diskussion um die Produktivitätslücke und Lohnstückkosten siehe SVR 1997: 75ff; Tomann 1996 u. 1997; Pohl 1997; Mai 1997 u. Dresdner Neueste Nachrichten vom 02.01.1997: Nicht allein das Lohnniveau sorgt für zu hohe Lohnkosten in Ostdeutschland.

⁷⁷ Vgl. z.B. Scheremet 1995: 136ff; Revel 1994; Schnabel 1997: 45ff.

⁷⁸ Allerdings betonten z.B. der SVR 1991 und Kalmbach 1991, daß die Produktivität kein geeigneter Maßstab für die Lohnentwicklung sei. Orientierungsmarke sollten die Bedingungen in den Branchen und Märkten sein.

⁷⁹ Siehe Scheremet 1995: 145; Sinn/Sinn 1993: 211.

2.3 Folgen der Tarifpolitik

2.3.1 Fakten zu den Organisationsproblemen der Arbeitgeberverbände und zur Tarifflicht

Die ostdeutsche Tarifpolitik bzw. Lohnpolitik i.e.S. war hinsichtlich der außergewöhnlichen Anforderungen des Transformationsprozesses überfordert. Die Ergebnisse von Unternehmensbefragungen des DIW und IWH⁸⁰ in den neuen Bundesländern zeigen die daraus resultierenden Folgen: mangelnde Organisationsbereitschaft und abnehmende Tarifvertragstreue der Unternehmen.

Organisationsprobleme:

Folgende Zahlen liegen zur Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden vor: 1993/94 waren lt. IWH 73 % der Unternehmen Mitglied im Arbeitgeberverband, wobei lt. DIW nur 36 % und bei der Befragung 1995 nur noch 27 % der Unternehmen einem Arbeitgeberverband angehörten, wovon jedes dritte Unternehmen sogar über einen Austritt nachdachte. Zwar sind 1995 73 % der Unternehmen keinem Arbeitgeberverband angehörig, aber es sind nur 36 % der Beschäftigten davon betroffen. Die Arbeitgeberverbände sind dabei weniger mit dem Problem der Verbandsflucht konfrontiert, denn lt. IWH sind bis zum Frühjahr 1994 nur 4 % der Unternehmen aus Verbänden wieder ausgetreten, so daß man nicht von einer „Austrittswelle“ sprechen kann. Vielmehr liegt das Problem in der Verbandsabstinenz, also darin, daß die Unternehmen den Arbeitgeberverbänden fernbleiben.

Aussagekräftiger als diese Zahlen sind die feststellbaren Tendenzen: Es zeigt sich eindeutig ein Zusammenhang von Betriebsgröße und Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband: lt. DIW sind 1995 gerade ein Zehntel der kleinen Betriebe mit weniger als 20 Beschäftigten Mitglied, wobei die großen Unternehmen praktisch alle Verbandsmitglieder sind. Ebenso deutlich ist

⁸⁰ Befragt wurden Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Die Ergebnisse vom DIW und IWH unterscheiden sich allerdings, da sie eine unterschiedliche Betriebsgrößenstruktur repräsentieren. Außerdem dürften die gewählten Betriebsgrößenklassen nicht die tatsächliche Betriebsgrößenstruktur widerspiegeln, so daß eine ungenügende Repräsentativität gegeben ist. Zudem sind in der IWH-Studie die Treuhand- und Großunternehmen überrepräsentiert, so daß der tatsächliche Organisationsgrad der ostdeutschen Verbände niedriger sein dürfte, wie die DIW-Zahlen bestätigen.

die Tendenz, daß viele neugegründete und reprivatisierte Unternehmen nicht bzw. nicht mehr dem Arbeitgeberverband beitreten.⁸¹ Dagegen sind Tochterfirmen westdeutscher oder ausländischer Unternehmen weit über Durchschnitt Mitglied in Arbeitgeberverbänden.⁸² Die Untersuchung von Schroeder/Ruppert bestätigt diesen Trend, denn 74 % der in Ostdeutschland untersuchten ausgetretenen Betriebe⁸³ sind nach der Privatisierung nicht wieder dem Arbeitgeberverband beigetreten und es sind v.a. die Kleinbetriebe bis 100 Beschäftigte. Hinsichtlich des Organisationsgrades der Arbeitgeberverbände kommt das DIW 1995 zu folgendem Ergebnis: Er ist in den einzelnen Industriezweigen sehr unterschiedlich. Allgemein läßt sich sagen, daß in Branchen, in denen größere Unternehmen überwiegen, der Anteil der Verbandsmitgliedschaft vergleichsweise hoch ist, dagegen ist er in den vom Mittelstand geprägten Zweigen klein. Aufgegliedert nach den hier untersuchten Branchen ergibt sich z.B. folgendes Bild (für die M+E-Industrie exemplarisch die drei Hauptbranchen):

	vH der Unternehmen in Arbeitgeberverbänden		vH der Beschäftigten entfallen auf Unternehmen, die in Arbeitgeberverbänden ...	
	Mitglied	kein Mitglied	Mitglied	kein Mitglied
Chemie	30 (48)	70 (52)	75 (93)	25 (7)
Maschinenbau	24 (36)	76 (64)	66 (78)	35 (23)
Straßenfahrzeugbau	43 (41)	57 (59)	87 (76)	13 (24)
Elektrotechnik	19 (25)	81 (75)	58 (73)	42 (27)

(in Klammern: Ergebnisse der Umfrage 1993/94)

Die von Schroeder/Ruppert angegebenen Organisationsgrade der ostdeutschen Metallarbeitgeberverbände bestätigen auch den Trend, daß große Unternehmen eher organisiert sind als kleine: der Unternehmensorganisationsgrad sank von 1991 bis 1994 von 60,1 % auf 35,7 %. Dagegen ist der Beschäftigtenorganisationsgrad sehr stabil: 1991 betrug er 53,8 %, stieg dann 1992 und 1993 sogar auf 61 % und sank 1994 wieder auf 56,8 %.

Die Zahlenangaben in diesem Kapitel stammen aus folgenden Quellen: DIW 1994 und 1995; Ettl/Heikenroth 1996; Ettl 1995 und Schroeder/Ruppert 1996 für die M+E-Industrie.

⁸¹ Angesichts der Organisationshilfe der THA stand die Verbandsmitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden in Zusammenhang mit dem Status „Treuhand“. Gerade die Treuhand-Unternehmen erhalten jedoch nach ihrer Privatisierung die Verbandsmitgliedschaft nicht mehr aufrecht.

⁸² Allerdings bleiben auch viele Tochterunternehmen westdeutscher Konzerne in den neuen Bundesländern den Arbeitgeberverbänden fern, obwohl sie in den alten Bundesländern Verbandsmitglieder sind. Siehe z.B. Schroeder 1996a: 129; Beispiele siehe bei Sirleschtov 1996.

⁸³ Zu den Austritten zählen bei Schroeder/Ruppert (1996:9) nicht nur die satzungsmäßige Beendigung der Mitgliedschaft, sondern u.a. auch Nichteintritte nach erfolgter Privatisierung und Unternehmensaufspaltung, nicht-verbandsgebundene Ausgründungen.

Tariffucht

Die nachlassende Binefähigkeit der Arbeitgeberverbände zeigt sich aber auch in dem Phänomen der Tariffucht. Gemäß der Kritik an der Lohnentwicklung ist es auch nicht überraschend, daß ein erheblicher Teil der Unternehmen Löhne und Gehälter unter Tarif zahlt: It. IWH waren es 1994 24 % der befragten Unternehmen und It. DIW 1995 33 % und 1996 42 % der Industrieunternehmen.⁸⁴

Interessant sind auch hier die sich abzeichnenden Tendenzen: Vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen betrachten die Tariflöhne nicht mehr als Mindestlöhne, denn z.B. etwa 40 % der Betriebe mit bis zu 20 Beschäftigten und über 30 % der mit 20 - 100 Arbeitnehmern zahlten dem DIW zufolge 1995 unter Tarif. Dagegen zahlen Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten i.d.R. alle nach Tarif. Die Unternehmen im Eigentum westdeutscher oder ausländischer Firmen sind überdurchschnittlich vertragstreu, ebenso die Betriebe, die ehemals zur Treuhand gehörten. Mehr als die Hälfte der ostdeutschen Unternehmen, die keinem Arbeitgeberverband angehören, zahlen unter Tarif. Aber auch etliche Verbandsmitglieder unterschreiten die Tariflöhne: It. IWH 7 % und It. DIW 14 % (1993/94). Die neueren Zahlen des DIW zeigen folgendes Bild: Von Unternehmen, die Mitglied im Arbeitgeberverband sind und es auch bleiben wollen, zahlen 12 % (1995: 5 %) unter Tarif; und von den Mitgliedsunternehmen, die an einen Austritt denken, zahlen 22 % (1995: 12 %) unter Tarif.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß Nicht-Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden und untertarifliche Bezahlung in Ostdeutschland weit verbreitete Phänomene sind, die weiterhin an Bedeutung gewinnen. Ein schwacher Trost ist, daß trotz der hohen Zahl von Unternehmen, die nicht im Verband sind oder untertariflich zahlen, nur ein vergleichsweise geringer Teil der Arbeitnehmer davon betroffen ist. Da man aufgrund der o.g. Untersuchungsergebnisse davon ausgehen kann, daß diese Phänomene sich weiter ausbreiten, stehen im folgenden ihre Ursachen im Mittelpunkt unserer Betrachtung.

⁸⁴ Nach einer unveröffentlichten Umfrage des IWH Anfang September 1996 zahlt kaum noch die Hälfte der ostdeutschen Betriebe Tariflöhne, bei kleineren Betrieben liegt die Quote mittlerweile unter 20 % (Sirleschtov 1996). Und siehe Freie Presse vom 18.04.1995: Unter Tarif schon fast die Regel: Nach einer Umfrage des Wirtschaftsmagazins Impulse haben 1994 37 % der sächsischen Unternehmen unter Tarif gezahlt.

2.3.2 Ursachenanalyse der nachlassenden Bundefähigkeit der Verbände

Zu hohe Tariflöhne führen zur Unzufriedenheit der Unternehmen:

Viele Unternehmen sind nicht in der Lage oder willens, die hohen Tariflöhne zu zahlen. Das sind besonders die kleinen und mittelständischen Unternehmen, diejenigen, die im überregionalen Wettbewerb stehen und außerdem jene, deren Modernisierungs- und Umstrukturierungsprozesse noch nicht abgeschlossen sind. Diese Betriebe fühlen sich angesichts ihrer unzureichenden Leistungskraft überfordert: die Tariflöhne werden oft als Höchst- statt als Mindestbedingungen aufgefaßt⁸⁵. Diese Auffassung der Unternehmen zeigt sich auch in Antworten auf die Frage, warum sie aus den Arbeitgeberverbänden austreten oder ihnen fernbleiben: das Hauptmotiv ist die Unzufriedenheit mit den Inhalten der Tarifverträge, danach folgt die Infragestellung der Arbeit der Arbeitgeberverbände und zudem wird auch das Argument angeführt, Beiträge sparen zu wollen.⁸⁶ Immer mehr Unternehmen nehmen daher die Durchsetzung ihrer Interessen selbst in die Hand, weil sie diese durch die Arbeitgeberverbände nicht hinreichend vertreten sehen. Unternehmensindividuelle und betriebskorporatistische Lösungen erscheinen ihnen also vorteilhafter als pauschale Regelungen des Flächentarifvertrages.⁸⁷

Defizite in der Interessenrepräsentation:

Die erheblichen Rekrutierungs- und Verpflichtungsprobleme der Arbeitgeberverbände deuten darauf hin, daß die spezifisch ostdeutschen Interessen und die Interessen der kleinen und mittelständischen Unternehmen⁸⁸ nicht ausreichend berücksichtigt werden. Paradebeispiel für die mangelnde Vertretung der ostdeutschen Interessen ist der unter Mitwirkung westdeutscher Verbandsfunktionäre ausgehandelte Stufentarifvertrag für die ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie vom Februar 1991.⁸⁹ Die ostdeutschen Belange wurden erst 1993 hinreichend berücksichtigt, als sich die Metallarbeitgeber zur Kündigung des Stufentarifvertrages entschlossen. Erst da erkannten die Verbände an ihrer nachlassenden Rekrutierungs- und Bundefähigkeit, daß sie es sich nicht leisten können, ostdeutsche Mitglieder ungenügend zu

⁸⁵ Vgl. z.B. DIW 1995: 483.

⁸⁶ Schroeder/Ruppert 1996: 20f

⁸⁷ Z.B. gibt es lt. BMAS allein in Ostdeutschland im Jahre 1996 rd. 1600 Unternehmen mit Firmentarifverträgen (zum Vergleich: in Westdeutschland sind es 3.100).

⁸⁸ Allerdings wird in Kapitel 3 gezeigt, daß die Verbände vorwiegend mittelständisch geprägt sind, so daß die Aussage zumindest bzgl. der Interessen des Mittelstandes relativiert werden muß.

repräsentieren.⁹⁰ Ein weiteres Problem besteht für die Arbeitgeberverbände darin, daß die Interessen ihrer Mitgliedsunternehmen in Abhängigkeit von ihrer wirtschaftlichen Lage und ihres Eigentümerstatus extrem heterogen sind. Es gilt die Interessen im Spektrum von existenzbedrohten kleinen Betrieben im Besitz ostdeutscher Eigentümer bis hin zu profitablen Tochterunternehmen westdeutscher oder ausländischer Konzerne zu vereinheitlichen und zu repräsentieren.⁹¹

Fehlende Verbandskultur und Anti-Verbändestimmung

Angesichts fehlender Tradition der Arbeitgeberverbände in Ostdeutschland ist für die Unternehmen eine Mitgliedschaft im Verband nicht von vorne herein selbstverständlich. Erschwerend kommt hinzu, daß die Verbände als „Verhinderer des wirtschaftlichen Erfolges“⁹² betrachtet werden.

Trend zu kleineren Betrieben

Angesichts des Trends zur Verkleinerung der Betriebsgröße ist es besonders problematisch, daß vor allem die kleinen Betriebe kaum in Arbeitgeberverbänden organisiert sind und überdurchschnittlich oft Tariflöhne unterschreiten.⁹³ Ein Problem für die Arbeitgeberverbände liegt zudem darin, daß Großunternehmen überwiegend fehlen⁹⁴, und wenn es welche gibt, geht von ihnen keine verbandspolitische Sogwirkung aus, die die kleinen und mittleren Unternehmen zur Einhaltung der Tarifverträge bewegt.⁹⁵

Schwäche der Gewerkschaften und Verhältnis der Betriebsparteien

Mit Schwäche der Gewerkschaften ist hier weniger der Organisationsgrad gemeint, denn laut Schroeder/Ruppert gibt es keinen signifikanten Zusammenhang mit der Austrittshäufigkeit der Unternehmen. Es geht hier darum, inwieweit es den Gewerkschaften in den Betrieben gelingt, die Tarifbindung durchzusetzen: entweder, indem sie tarifgebundene Unternehmen zur Einhaltung der Tarifverträge anhalten, oder, indem sie bei verbandsungebundenen Un-

⁸⁹ Vgl. Wiegohls/Wiesenthal 1995: 309.

⁹⁰ Siehe Ettl/Wiesenthal 1994: 438f; Müller-Jentsch 1993: 499f.

⁹¹ Zu den unterschiedlichen Interessenlagen der Betriebe siehe Ettl 1995: 49f und zu den unterschiedlichen Existenzbedingungen der Betriebe siehe z.B. DIW u.a. 1997.

⁹² Schroeder 1996a: 127

⁹³ Vgl. Ettl/Heikenroth 1996: 138; zu Kleinbetrieben u. speziell zur Tarifbindung siehe Brusig u.a. 1997: 145ff. Untersuchungen bestätigen, daß kleine Betriebe generell weniger organisiert sind (z.B. Schnabel/Wagner 1996: 305). Siehe auch Kapitel 2.3.3..

⁹⁴ Artus 1996a: 29

⁹⁵ Vgl. Schroeder 1996a: 127.

ternehmen versuchen, Haustarifverträge durchzusetzen. Beim Abschluß von Firmentarifverträgen sind die Gewerkschaften bisher nicht sehr erfolgreich gewesen.⁹⁶ Und angesichts der schlechten Wirtschaftslage und der hohen Arbeitslosigkeit nehmen Gewerkschaften und Betriebsräte untertarifliche Bezahlung - auch bei tarifgebundenen Unternehmen - oft hin.⁹⁷ Die Betriebsräte stimmen untertariflichen Arbeitsbedingungen i.d.R. aus folgenden Gründen zu: durch ihre oft große Nähe zum Management haben für sie die Interessen des Betriebes meist eine größere Priorität als die der Belegschaft, und aus Angst vor einem Arbeitsplatzverlust sind die Beschäftigten

soundso eher zu Zugeständnissen bereit.⁹⁸ Warum sollen sich die Unternehmen dann noch für eine Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden und damit für die Tarifbindung entscheiden, wenn sie - ohne Gegenwehr von Gewerkschaft und Betriebsrat - im Alleingang günstigere Bedingungen erhalten können? Zudem kommt erschwerend hinzu, daß Tariffucht und Verbandsabstinenz gerade bei kleinen Betrieben vorkommt, die auch von Gewerkschaften schwer zu organisieren sind und selten über einen Betriebsrat verfügen.

Aus *verbandstheoretischer Sicht*⁹⁹ läßt sich die mangelnde Organisationsbereitschaft der Unternehmen folgendermaßen erklären: Nach Traxlers „Ressourcenansatz“ verringert die geringe Ressourcenausstattung der Unternehmen zwar ihre Organisationsfähigkeit, erhöht aber ihren Organisationsbedarf, da ihre Möglichkeiten zur Interessendurchsetzung im Alleingang begrenzt sind und sie daher in starkem Maße von den Leistungen des Verbandes abhängig sind. Jedoch zeigt die Verbandsabstinenz, daß in der Kosten-Nutzen-Rechnung¹⁰⁰ der Unternehmen die Kosten einer Verbandsmitgliedschaft höher veranschlagt werden als deren Nutzen. Das heißt, daß weder das Kollektivgut Tarifvertrag noch selektive Anreize für die Unternehmen attraktiv genug sind, um Mitglied im Arbeitgeberverband zu werden oder zu bleiben. Vor allem das „Kollektivgut“ Tarifvertrag wird aufgrund der zu hohen Lohnabschlüsse eher als „kollektive Last“ empfunden¹⁰¹, und angesichts der verbreiteten untertariflichen Bezahlung verbandsungebundener Unternehmen scheint das Fernbleiben vom Verband eindeutig günstiger zu sein. Zudem können die selektiven Anreize, d.h. also die Serviceleistungen der Ar-

⁹⁶ Siehe Schroeder/Ruppert 1996: 26ff: 85 % der ausgetretenen ostdeutschen Unternehmen konnten ohne Tarifbindung bleiben.

⁹⁷ Vgl. z.B.Ettl/Heikenroth 1996: 151.

⁹⁸ Vgl. z.B.Röbenack 1996: 205.

⁹⁹ Siehe Olson 1968; hierzu Keller 1988; Traxler 1993 und Hirschmann 1974.

¹⁰⁰ Siehe Keller 1988: 327.

¹⁰¹ Henneberger 1993: 670

beitgeberverbände, die Unternehmen auch nicht binden¹⁰², da mittlerweile weniger Beratungsbedarf als in der Wendezeit besteht und dieser auch aus anderen Quellen, wie z.B. Wirtschaftsverbänden oder privaten Dienstleistern bezogen werden kann. Daher ist es auch fraglich, ob das Angebot von Arbeitgeberverbänden ohne Tarifbindung¹⁰³ ausreicht, um die Unternehmen an sich binden zu können. Des weiteren kann nach dem „exit-voice-loyalty-Modell“ von Hirschmann argumentiert werden, daß angesichts der ungenügenden Berücksichtigung der ostdeutschen Interessen in den Verbänden die Voice-Option keine Aussicht auf Erfolg hat, so daß nur die Exit-Option bleibt. Diese zeigt sich entweder im Verbandsaustritt bzw. Nichteintritt oder in der Nicht-Beachtung von Verbandsbeschlüssen, d.h. in unserem Falle in der Tariffucht.

Die Tarif- und Verbandsflucht bzw. Verbandsabstinenz sind ein ernstzunehmendes Indiz für den schwindenden Konsens über den Nutzen des Flächentarifvertrages. Besonders problematisch ist hierbei, daß die Arbeitgeber aufgrund bisher fehlender positiver Erfahrungen mit dem Verbandstarifvertrag zunehmend betriebsindividuelle Lösungen vorziehen. Das Dilemma der Arbeitgeberverbände läßt sich also abschließend folgendermaßen zusammenfassen: Einerseits sind sie als kollektive Akteure auf tarifvertragliche Regelungen angewiesen und können daher deren Mißachtung durch ihre Mitglieder nicht tolerieren. Aber andererseits können sie ihren Mitgliedern keine Tarifvereinbarungen zumuten, die diese als Last und als Einschränkung ihrer betrieblichen Entscheidungsspielräume empfinden.¹⁰⁴ Bevor in Kapitel 2.3.4 Lösungsmöglichkeiten dieses Dilemmas aus Sicht der Arbeitgeberverbände dargestellt werden, soll im folgenden anhand eines Blicks auf die Verbands- und Tariffucht in Westdeutschland herausgefunden werden, ob und inwieweit die o.g. Befunde der besonderen Transformationssituation geschuldet sind und/oder dieselben Ursachen wie in den alten Bundesländern zum Tragen kommen.

¹⁰² Z.B. deutet das Ergebnis der Hessenmetall-Umfrage darauf hin, daß ein Umbau der Arbeitgeberverbände zu reinen Serviceorganisationen ein Fehler wäre. (Vierregge 1994: 33)

¹⁰³ Zu dieser Diskussion siehe z.B. Schroeder 1995: 55f; Näheres zu Verbänden ohne Tarifbindung siehe Kapitel 3.5.2.

¹⁰⁴ Ettl bezeichnet dies auch als Dilemma von Funktionalität und Repräsentativität; siehe Ettl 1996: 154.

2.3.3 Verbands- und Tariffucht - auch in Westdeutschland

Das wirtschaftliche Umfeld für die Tarifpolitik in Westdeutschland hat sich seit den 80er Jahren folgendermaßen verändert:¹⁰⁵ Die Internationalisierung der Wirtschaft hat zu verschärfter Konkurrenz geführt, so daß die Unternehmen unter erhöhtem Kostendruck stehen. Zudem sind die Zeiten hoher wirtschaftlicher Wachstumsraten vorbei und es wird immer schwieriger, die hohe Zahl der Arbeitslosen zu reduzieren. Außerdem hat sich die Unternehmenslandschaft durch neue Produktions- und Unternehmenskonzepte¹⁰⁶ verändert. Daher fordern die Unternehmen größere Flexibilitätsspielräume, um sich an die sich ständig wandelnden Bedingungen auf den Märkten anpassen zu können. Sie beklagen nämlich, daß die tarifvertraglichen Regelungen sie zu sehr einengen würden¹⁰⁷. Spätestens seit Anfang der 90er Jahre gewinnt dann auch das Schlagwort der „Krise des Flächentarifvertrages“ an Bedeutung.¹⁰⁸ Die Folge ist, daß sich immer mehr Unternehmen der Tarifbindung entziehen, indem sie aus den Arbeitgeberverbänden austreten oder ihnen fernbleiben.

Empirische Studien¹⁰⁹ über die Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden oder zum Thema Tarifbindung lassen für Westdeutschland folgende Tendenzen erkennen:

Vor allem kleinere und mittlere Unternehmen sind schwer zu organisieren¹¹⁰ und weniger tarifgebunden als große Unternehmen. Auch neu gegründete Unternehmen treten häufig keinem Arbeitgeberverband bei. Und nach Schnabel/Wagner steigt die Organisationswahrscheinlichkeit mit dem Alter der Betriebe. Unternehmen mit Betriebsräten sind stärker tarifgebunden als solche ohne Betriebsräte. Außerdem ist die Organisationswahrscheinlichkeit der Unternehmen um so größer, je größer der gewerkschaftliche Organisationsgrad im Betrieb ist.¹¹¹ Des weiteren sind exportorientierte Unternehmen seltener Mitglied im Arbeitge-

¹⁰⁵ Siehe für andere Bahn Müller/Bispinck 1995; Gesamtmetall 1996a; Mückenberger 1995; Hensche 1997; Bispinck 1994. Neben Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes sind auch Veränderungen der politischen Landschaft von Bedeutung, wie z.B. die Deregulierungspolitik der Bundesregierung.

¹⁰⁶ Stichworte sind hier z.B. Abschied von tayloristisch-fordistischer Produktion, Lean Production, Outsourcing, Gruppenarbeit u.a.

¹⁰⁷ Zu den einzelnen Forderungen der Unternehmen, wie z.B. generell Kostensenkung, „Entschlackung“ der Tarifverträge u.v.m. siehe z.B. Siebel 1995 und die Veröffentlichungen der ASU.

¹⁰⁸ Siehe z.B. das WSI-Schwerpunktheft 8/1993: „Tarifpolitik und Tarifautonomie in der Krise“ Otto-Brenner-Stiftung 1996; Stadler 1996; Zachert 1996.

¹⁰⁹ Die Angaben in diesem Kapitel beziehen sich auf folgende Untersuchungen: Langer 1994; Schroeder/Ruppert 1996, Schnabel/Wagner 1996, IfM 1997; Kohaut/Bellmann 1997. Das Problem dieser Erhebungen (mit Ausnahme vielleicht der letzteren) besteht darin, daß sie sich meist nur auf einzelne Regionen oder Branchen beziehen. Und trotz dieser Studien liegen immer noch zu wenig verlässliche Daten über die Verbands- und Tarifbindung der Arbeitgeber vor.

¹¹⁰ Mit Ausnahme der Ergebnisse von Schroeder/Ruppert.

¹¹¹ So Langer und Schnabel/Wagner, dagegen gibt es bei Schroeder/Ruppert keinen signifikanten Zusammenhang.

berverband. Dagegen hat die wirtschaftliche Situation der Betriebe keinen signifikanten Einfluß auf ihre Organisationsbereitschaft.

Die Austrittsmotive der Unternehmen, die häufig als Motivmix auftreten, lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:¹¹² Hauptaustrittsgrund ist die Unzufriedenheit mit der Tarifpolitik. Nach Langer wird insbesondere folgendes an der Tarifpolitik kritisiert: die Arbeitszeitverkürzung, die Personalkostensteigerungen, allgemein die „Überregulierung“, „Inflexibilität“, „Überforderung“ der Unternehmen und die (tarif-)politischen Intentionen. Nach dieser Unzufriedenheit mit der Tarifpolitik folgt an zweiter Stelle - wesentlich abgeschwächer - die Infragestellung der Arbeit der Arbeitgeberverbände und danach die Kritik an zu hohen Beiträgen.¹¹³

Trotz dieser Tendenzen kann man in Westdeutschland noch nicht von einem weit verbreitetem Phänomen sprechen, denn lt. IAB-Betriebspanel waren 1995 62 % der Betriebe tarifgebunden (davon etwa 13 % durch Firmentarifverträge), in denen rd. 83 % aller Beschäftigten arbeiten. Allerdings zeigen sich in jüngster Zeit auch in den alten Bundesländern Tendenzen, daß trotz vorhandener Tarifbindung die Tarifverträge - v.a. hinsichtlich der Arbeitszeit - unterlaufen werden.¹¹⁴ Außerdem nimmt v.a. der Trend zu, daß Firmen Unternehmensteile auslagern, um sich gänzlich der Tarifbindung zu entziehen oder in Arbeitgeberverbände „günstigerer“ Branchen zu wechseln.¹¹⁵

*Vergleich mit den Tendenzen in Ostdeutschland:*¹¹⁶

Generell kann man davon ausgehen, daß die Tendenzen der Tarif- und Verbandsflucht bzw. Verbandsabstinenz in Ostdeutschland vielmehr verbreitet sind als in Westdeutschland. Das deutet daraufhin, daß in den neuen Bundesländern besonders die speziellen Probleme der Transformationskrise den ostdeutschen Unternehmen zu schaffen machen und sie daher von den - unter diesen besonderen Umständen entstandenen - hohen Löhnen überfordert sind. Aber es zeigen sich noch weitere interessante Aspekte:

¹¹² Aus Langer 1994, Schroeder/Ruppert 1996; IfM 1997 und siehe auch ASU/UNI 1994.

¹¹³ Nach einer Umfrage von Hessenmetall bewerten 84 % aller Mitglieder im Frühjahr 1993 die Leistungen ihres Verbandes als „ausgezeichnet“ (33 %) oder „gut“ (53 %). Bestätigt wird, daß die kleineren Unternehmen dem Verband kritischer gegenüber stehen. Siehe Vieregge 1994.

¹¹⁴ Siehe hierzu Frankfurter Rundschau vom 10.1.1996: Nur jeder dritte Betrieb befolgt Tarifvertrag.

¹¹⁵ Z.B. Spiegel 41/1995: 115; Spiegel 13/1996: 115f.

¹¹⁶ Hierzu z.B. auch Hübner 1993.

Die zunehmende Verbandsabstinenz neu gegründeter Unternehmen zeigt den Einfluß der Tradition auf die Verbandsmitgliedschaft, die in Ostdeutschland völlig fehlt, und verdeutlicht insgesamt den Wertewandel, daß für den Management- und Eigentüternachwuchs die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband nicht mehr selbstverständlich ist. Der Befund, daß kleine und mittelständische Unternehmen weniger verbands- und tarifgebunden sind als große Unternehmen, ist eine weitere Erklärungsvariable für die geringere Verbands- und Tarifbindung in Ostdeutschland, da es dort an Großunternehmen mangelt. Betrachtet man den Einfluß der Exportorientierung auf die Tarif- bzw. Verbandsbindung, so ist dies derzeit angesichts der geringen überregionalen Absatzorientierung der ostdeutschen Unternehmen kaum ein Grund für die geringe Binefähigkeit der Arbeitgeberverbände in Ostdeutschland. Dies muß aber bedenklich stimmen, da zu erwarten ist, daß die Exportorientierung der ostdeutschen Wirtschaft mittel- und langfristig das westdeutsche Niveau annehmen dürfte.

Bei den Austrittsmotiven gibt es so gut wie keine Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland. Daß in Ostdeutschland v.a. über zu hohe Löhne statt über zu kurze Arbeitszeiten geklagt wird, liegt zum einen daran, daß die Löhne angesichts der angespannten Lage der Unternehmen das brisante Problem darstellen, und zum anderen wird in ostdeutschen Betrieben noch um einiges länger gearbeitet als in Westdeutschland. Des weiteren haben die westdeutschen Unternehmen eher die Möglichkeit, bei Bedarf die Personalkosten zu senken, da ein Spielraum bei den übertariflichen Leistungen besteht, wohingegen in Ostdeutschland kaum übertariflich bezahlt wird.¹¹⁷

Insgesamt sind die festgestellten Tendenzen für die Arbeitgeberverbände - und damit auch für das deutsche Tarifsysteem insgesamt - sehr beunruhigend: Der Trend zu kleinen Betrieben bzw. in Westdeutschland zu kleineren Betriebseinheiten durch Unternehmensaufspaltungen bedeutet sowohl für die Arbeitgeberverbände als auch für die Gewerkschaften ein schwer zu organisierendes Klientel, das aber aufgrund seiner wachsenden Bedeutung verstärkt berücksichtigt werden muß. Erschwerend kommt hinzu, daß angesichts des allgemeinen Trends zur Individualisierung die Mitgliedschaft in Großorganisationen wie Arbeitgeberverbänden immer unattraktiver wird und kritischer hinterfragt wird. Daß die Unternehmen immer öfter auf die Tarifbindung verzichten oder

¹¹⁷ Vgl. BMAS 1997: 19. Hier heißt es, daß bei tarifgebundenen Unternehmen die Effektivlöhne im allgemeinen den Tariflöhnen entsprechen.

sich absichtlich tarifwidrig verhalten, um günstigere Bedingungen zu erhalten, zeigt, daß es den seit über 40 Jahren stabilen Konsens über den Nutzen des Verbands- bzw. Flächentarifvertrages anscheinend nicht mehr gibt. Daher haben die Arbeitgeberverbände in Anbetracht der Unzufriedenheit der Unternehmen mit der Tarifpolitik und den Verbänden nur eine Chance: sie müssen sich diesen Anforderungen stellen, indem sie ihr „Produkt“ Tarifpolitik und sich selbst an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen, um wieder für die Unternehmen attraktiv zu werden. Die Mitgliederinteressen und die Organisationsziele müssen also wieder in Übereinstimmung gebracht werden, um die Bindefähigkeit der Arbeitgeberverbände zu erhöhen. Daß das Problem von ihnen - und auch den Gewerkschaften - erkannt worden ist, zeigt z.B. die Revision des Stufenvertrages in der ostdeutschen Metallindustrie. Welche weiteren Lösungsmöglichkeiten bisher in Ostdeutschland gewählt oder diskutiert worden sind, wird im nächsten Kapitel darg estellt.¹¹⁸

2.3.4 Ostdeutsche Reformstrategien

Der Konflikt um den Stufentarifvertrag in der ostdeutschen Metallindustrie kann als tarifpolitischer Wendepunkt angesehen werden. Nachdem der allgemeine Konsens über eine rasche Angleichung der Tariflöhne und -gehälter 1992 im Rahmen der sich zuspitzenden wirtschaftlichen Krise geschwunden ist¹¹⁹, wagten die Metallarbeitgeberverbände angesichts ihrer zunehmenden Legitimations- und Verpflichtungskrise den bis dato einmaligen Schritt der außerordentlichen Kündigung des Tarifvertrages.¹²⁰ Mit der Revision des Stufenvertrages konnten zwei Ziele der Metallarbeitgeber erreicht werden: eine Streckung des Anpassungszeitraums und das Novum Härtefallklausel¹²¹, das - bei Zustimmung der Tarifparteien - Betrieben in Not ein zeitlich befristetes Unterschreiten der Tarifnormen erlaubt. Zwar erhielten die Arbeitgeberverbände nicht die gewünschte generelle betriebliche Öffnungsklausel, konn-

¹¹⁸ Eine Darstellung sämtlicher Lösungsansätze, die derzeit zur Überwindung der Krise des Flächentarifvertrages diskutiert werden, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Aber die Reformstrategien in Ost und West überschneiden sich vielfach. Zu den Strategien der Arbeitgeberverbände in Westdeutschland siehe z.B. Schott 1995: 46ff. Danach streben sie v.a. eine Ausweitung der Differenzierung und Individualisierung von Tarifverträgen an.

¹¹⁹ „Schützenhilfe“ leistete z.B. auch die Bundesregierung, indem sie mit der Einführung einer gesetzlichen Öffnungsklausel drohte, falls der Stufentarifvertrag nicht revidiert werden würde. Damit wollte sie den Vorschlag der Deregulierungskommission übernehmen, daß in den neuen Bundesländern befristet zugelassen werden soll, daß der Tarifvertrag im Notfall durch Betriebsvereinbarung zeitweilig abgedungen werden kann. Vgl. z.B. BDA 1993: 48 u. Gesamtmetall 1993: 86.

¹²⁰ Eine weitere Erklärungshypothese (aus dem Gewerkschaftslager) besagt, daß Gesamtmetall mit der Kündigung das gesamte Tarifsystern zu seinen Gunsten verändern wollte (so z.B. Düvel 1993, Hickel 1993; Altalter/Mahnkopf 1993 u. Schott 1995). Aufgrund der überraschend großen Mobilisierungsfähigkeit der IGM konnten aber wesentliche Einschnitte in das Tarifsystern verhindert werden.

¹²¹ Zur Inanspruchnahme siehe z.B. Hickel/Kurtzke 1997; Näheres zur Praxis siehe auch in Kapitel 3.6.2.

ten aber erreichen, daß der Mindestnormcharakter der Tarifverträge durch die Nutzung von Härtefallklauseln aufgeweicht werden kann. Auch in anderen Branchen mit Stufenvereinbarungen wurden die Termine für die endgültige Angleichung an das westdeutsche Tarifniveau verschoben. Und in Branchen mit jährlichen Neuabschlüssen fallen die jährlichen Lohnsteigerungen nun deutlich geringer aus als in den Jahren 1990 bis 1992. Jedoch läßt sich anhand der weiterhin abnehmenden Binfähigkeit der Arbeitgeberverbände feststellen, daß diese bisherige Neuorientierung der Tarifpolitik nicht ausreichte, um ihre Organisationsprobleme und die geringe Akzeptanz der Flächentarifverträge wirksam zu bekämpfen.

Neben diesen tarifpolitischen Strategien verfolgen die Arbeitgeberverbände auch organisatorische Strategien, um auf die Krise zu reagieren. Dazu zählt v.a. die Trennung von Mitgliedschaft und Tarifbindung mit dem Ziel, den Unternehmen die Nutzung der Serviceleistungen des Verbandes zu ermöglichen, ohne daß sie an die - für viele zu teuren - Tarifverträge gebunden sind. Auch hier hatte die Metallbranche Vorbildfunktion:

die ostdeutschen Metallarbeitgeberverbände gründeten eigenständige Verbände ohne Tarifbindung, sog. „Allgemeine Arbeitgeberverbände“, die zwar alle Branchen umfassen¹²², aber allein schon durch die Personalunion mit dem jeweiligen Metallverband wesentlich von der M+ E-Industrie bestimmt werden. Statt dieses Auslagerungsmodells wählte z.B. Nordmetall das Spaltungsmodell, d.h. die Einführung eines zweiten, zeitlich begrenzten Mitgliederstatus innerhalb des vorhandenen Verbandes. Nordmetall hat diese OT-Mitgliedschaft extra für die Unternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern eingerichtet.¹²³ Doch eigentlich ist diese Strategie der Statusdifferenzierung nicht speziell für die ostdeutschen Probleme erfunden worden, denn solche Verbände gab es auch schon in den alten Bundesländern, wenn auch nicht in der Bedeutung und in dem Umfang, den sie jetzt in Ostdeutschland haben. ¹²⁴

Da in Ostdeutschland bei den Unternehmen vornehmlich eine „'unideologische' stark an Dienstleistungs-, Beratungs- und Informationsinteressen orientierte Verbandshaltung“¹²⁵ vorherrscht, richten die Arbeitgeberverbände ihr besonderes Augenmerk zunehmend auf ihr Serviceangebot, um ihre Attraktivität für die - insbesondere auch potentiellen - Mitglieder zu erhöhen.

¹²² Mit Ausnahme des sächsischen Allgemeinen Arbeitgeberverbandes, der einbranchennaher Verband ist.

¹²³ Daniels 1996

¹²⁴ Zu den OT-Verbänden in Ostdeutschland siehe Bluhm 1996, Daniels 1996, Barthel 1994. Näheres zu den Allgemeinen Arbeitgeberverbänden in Kapitel 3.5.2.

Diese Lösungsstrategien der Arbeitgeberverbände zeigen, daß sie den Ernst der Lage erkannt haben und lernfähig sind. Ob diese Reformansätze alleine ausreichen, um die Erosion der Verbände und v.a. die Erosion des Flächentarifvertrages stoppen zu können, ist anzuzweifeln. Vor allem wird die Zukunft des Flächentarifvertrages davon abhängen, inwieweit die Tarifpolitik künftig besser auf die Bedürfnisse der ostdeutschen Unternehmen eingehen wird. Die zentrale Handlungsstrategie der Arbeitgeberverbände muß also darin bestehen, auf eine Verbesserung des Flächentarifvertrages hinzuwirken (dazu ist auch die Bereitschaft der Gewerkschaften nötig!) und die Unternehmen von seinen Vorteilen zu überzeugen. Denn es besteht die Gefahr, daß sich die Arbeitgeberverbände beim Abschied vom Flächentarifvertrag - ihrem zentralen Handlungsinstrument -, trotz aller Betonung ihrer sonstigen Funktionen, überflüssig machen würden. Da in Kapitel 3 ausführlich untersucht wird, welche Strategien die hier untersuchten Arbeitgeberverbände anwenden, um die Krise zu überwinden und welchen Erfolg sie dabei haben, soll dieser kurze Überblick über die Reformansätze der Arbeitgeberverbände an dieser Stelle genügen.

2.4 Zwischenresümee

In bezug auf die Titelfrage „Von der Krise des Flächentarifvertrages zur Krise der Arbeitgeberverbände?“ möchte ich als erstes Fazit folgendes festhalten:

Ausgangspunkt der Probleme der Tarifpolitik in Ostdeutschland sind die Tariflöhne, die Maximallöhne¹²⁶ für die Unternehmen darstellen. Und da viele Unternehmen aufgrund ihrer schlechten wirtschaftlichen Lage noch Probleme haben, diese hohen Löhne zu finanzieren, versuchen sie sich der Tarifbindung zu entziehen: entweder durch Verzicht auf die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband oder durch tarifwidriges Unterlaufen der Tarifnormen. Das bedeutet, daß die tarifpolitische Hochlohnstrategie im wesentlichen die Organisationsprobleme der Arbeitgeberverbände verursacht hat. Wenn man sich die Gründe für diese Hochlohnpolitik anschaut, sticht als zentrale Ursache die „Repräsentationslücke“ der ostdeutschen Arbeitgeberinteressen heraus.¹²⁷ So erklärt sich auch das Abrücken der Arbeitge-

¹²⁵ Bluhm 1996: 147

¹²⁶ Schmidt 1997

¹²⁷ so v.a. Ettl/Wiesenthal 1994

berverbände von der Politik der hohen Löhne, als ihre Organisationsprobleme immer größere Ausmaße annahmen. Unsere Titelfrage läßt sich also insofern erst einmal bejahen.

Interessant ist nun die Frage, ob angesichts dieser Krise der Akzeptanz des Tarifsystems das System als solches gescheitert ist. Meine Antwort lautet: nein. Denn die Erosions-tendenzen beruhen nicht auf dem Versagen des Tarifsystems, sondern sie sind Folge der besonderen Situation in Ostdeutschland. In bezug auf die Lohnpolitik haben wir z.B. festgestellt, daß wesentliche Grundprinzipien gar nicht angewendet wurden. Außerdem ist das System der industriellen Beziehungen immer noch nicht richtig in Ostdeutschland verankert, da noch eine gewisse Distanz aufgrund mangelnder Erfahrungen mit den „transplantierten“ Institutionen besteht und zudem noch keine „normale“ wirtschaftliche Lage in Ostdeutschland gegeben ist. Das Tarifsystem muß sich also unter zum Teil völlig anderen Bedingungen bewähren als in Westdeutschland. Außerdem ist zu beachten, daß sich das System der Arbeitsbeziehungen auch in den alten Bundesländern über mehrere Jahre hinweg erst etablieren mußte.

Nun bleibt aber zu fragen, ob bei günstiger wirtschaftlicher Entwicklung und „Gewöhnung“ an die neuen Institutionen wirklich die Akzeptanz des Tarifsystems steigen wird oder ob die derzeitigen Tendenzen zur Dezentralisierung und Deregulierung der Arbeitsbeziehungen fortschreiten werden. Für eine weitere Dezentralisierung spricht die derzeitige betriebliche Praxis mit der „Wir in einem Boot“-Mentalität, in der man gut ohne Verbände zurecht kommt.¹²⁸ Warum sollte sich das in Zukunft ändern, wenn man bisher gute Erfahrungen gemacht hat? Des weiteren wird die Dezentralisierungstendenz durch die zunehmende Zahl kleiner und mittlerer Betriebe begünstigt, die generell schwer zu organisieren sind und seltener der Tarifbindung unterliegen. Daß auch Westfirmen in Ostdeutschland versuchen, ohne Verbands- und Tarifbindung auszukommen, deutet an, daß auch bei ihnen immer mehr Zweifel über den Nutzen des Flächentarifvertrages aufkommen, und sie im Osten den Erfolg von betrieblichen Regelungen testen wollen. Insofern werden durch die Entwicklungen in den neuen Bundesländern teils schon bestehende Tendenzen in Westdeutschland verstärkt oder sogar neue ausgelöst, indem z.B. das Unterlaufen von Tarifverträgen offen zugegeben wird, weil es nur noch als „Kavaliersdelikt“ angesehen wird.

¹²⁸ vgl. Schmidt 1997

Ob dieser Trend zur Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen zumindest aufgehalten werden kann und der Flächentarifvertrag wieder an Gestaltungskraft gewinnen wird, wird davon abhängen, ob es den Tarifparteien gelingt, im Tarifvertrag wieder Mindestbedingungen festzulegen und größere Flexibilitätsspielräume einzuführen, die die spezifischen Bedingungen einzelner Branchen und Betriebe besser berücksichtigen. Außerdem können die Gewerkschaften und Betriebsräte zur Akzeptanz des Flächentarifvertrages beitragen, wenn es ihnen gelingt, die Arbeitgeber mit hohen Forderungen unter Druck zu setzen.

Die Orientierung vieler nicht-tarifgebundener Unternehmen am Flächentarif zeigt, daß er noch nicht überflüssig ist und eine Zukunft hat, wenn auch wohl nur in einer reformierten Form. Das bedeutet für die Arbeitgeberverbände, daß auch sie eine Zukunft haben, wenn sie es schaffen, die Reform des Flächentarifvertrages voranzubringen und damit die Erosion des Tarifvertragssystems zu stoppen. Denn eines ist klar: ohne Flächentarifvertrag wird es auch keine Arbeitgeberverbände mehr geben, denn ihre anderen Leistungen für die Unternehmen können auch aus anderen Quellen bezogen werden. Und im Gegensatz zu den Gewerkschaften werden Arbeitgeberverbände nicht zum Abschluß von Firmentarifverträgen benötigt.

Es konnte also gezeigt werden, daß die Krise des Flächentarifvertrages unmittelbar die Organisations- und Handlungsfähigkeit der Arbeitgeberverbände bedroht. Wie dies im einzelnen in der Praxis aussieht, wird im folgenden Kapitel 3 am Beispiel dreier ostdeutscher Arbeitgeberverbände untersucht. Dabei ist auch von Interesse, ob alle gleichermaßen von diesen Problemen betroffen sind oder ob es Unterschiede gibt, die z.B. mit der Branche, der Politik des Verbandes oder dem Verhältnis zu den Gewerkschaften zu tun haben. Anhand dieser Ergebnisse wird dann ein Ausblick in die Zukunft der Tarif- und Verbandslandschaft gewagt.

3 Empirische Untersuchung der Auswirkungen der Krise des Flächentarifvertrages auf die Handlungs- und Organisationsstrategien der Arbeitgeberverbände

Ziel dieses Kapitels ist, anhand der Auswertung der Interviews zu analysieren, welche Konsequenzen die Erosion des Flächentarifvertrages auf die Organisations- und Verpflichtungsfähigkeit der Arbeitgeberverbände in der Praxis hat. Folgende Fragen sollen beantwortet werden: wie sieht die Mitgliederentwicklung in den Verbänden aus? Welches sind die Ursachen für diese Entwicklung? Kann man von einer Krise der Arbeitgeberverbände sprechen? Wo liegen die Besonderheiten und Probleme in der ostdeutschen Tarifpolitik? Was sind die Gründe für die Krise des Flächentarifvertrages? Welche Lösungsstrategien verfolgen die Arbeitgeberverbände, um diese Krise zu überwinden? Wie wird sich die Tarif- und Verbandslandschaft entwickeln? Im Zentrum der Untersuchung stehen die Arbeitgeberverbände der Chemischen Industrie und der M+ E-Industrie, um auch Erklärungsvariablen für unterschiedliche Entwicklungen in den Branchen herausarbeiten zu können.

3.1 Die untersuchten Branchen und ihre Arbeitgeberverbände

3.1.1 Die Entwicklung der Branchen

Chemische Industrie

Die Chemieindustrie war vor der Wende der zweitgrößte Industriezweig in der DDR. Sie bestand aus 14 zentral geleiteten Kombinat mit insgesamt 335.000 Beschäftigten. Der Übergang zur Marktwirtschaft war mit erheblichen Problemen verbunden, da ökologische Altlasten und veraltete Produktionsanlagen zusätzlich zu den allgemein verbreiteten Defiziten den Anpassungsprozeß belasteten. Aufgrund dieser Ausgangslage war mit besonderen Umstellungsschwierigkeiten zu rechnen.¹²⁹ In Folge der Währungsunion geriet die Branche dann in die Krise, der Export in westliche Länder brach völlig zusammen, der in RGW-Länder erlebte ebenfalls einen drastischen Einbruch. Ende 1990 gab es noch 260.000 Beschäftigte in

¹²⁹ Siehe zur Lage der chemischen Industrie in der DDR z.B.Schwartau 1990; Gilles/Hertle/Kädtler 1993: 586ff.

der Chemieindustrie, von denen sich die Mehrheit in Kurzarbeit befand. Angesichts der Größe der ehemaligen Chemiekombinate gab es kaum Chancen auf eine Privatisierung, so daß für die Chemieindustrie das Konzept der Sanierung mit dem Ziel des Erhalts der Chemiestandorte Vorrang hatte, deren Kern (mit 50 %) im Raum Merseburg-Halle-Bitterfeld (Sachsen-Anhalt) angesiedelt ist. Soweit zur Ausgangslage. Heute sieht die Chemische Industrie in Ostdeutschland folgendermaßen aus:¹³⁰ Die Privatisierung der Chemieunternehmen ist im Prinzip abgeschlossen. Das Profil der ostdeutschen Chemie wird von klein- und mittelständischen Unternehmen geprägt, die einen Anteil von 95 % ausmachen. Heute arbeiten nur

noch 34.000 Beschäftigte in der chemischen Industrie. Die Produktivität im Vergleich zu den alten Bundesländern konnte von 20 % 1991 auf 64 % 1995 gesteigert werden. Der Export konnte nach langen Phasen der Stagnation nun intensiviert werden, ist aber immer noch auf einem sehr niedrigem Niveau. Insgesamt hat sich die wirtschaftliche Lage der Chemieunternehmen stabilisiert, aber die einzelnen Sparten entwickeln sich sehr unterschiedlich und von einem selbsttragenden Aufschwung kann noch keine Rede sein. Die Beschäftigtenzahl dürfte sich um 30.000 stabilisieren.¹³¹

Metall- und Elektroindustrie¹³²

Die M+ E-Industrie war mit 1,5 Millionen Beschäftigten (= knapp ein Fünftel der Gesamtbeschäftigtenzahl) und ca. 44 % der ehemaligen Betriebe die größte Branche in der DDR. 74 % der Produktion wurde für die DDR hergestellt, 20 % wurde in die RGW-Staaten geliefert und nur 6 % wurden im westlichen Ausland abgesetzt. Angesichts dieser Absatzstruktur wurde die M+ E-Industrie sehr hart vom allgemeinen inländischen Produktionseinbruch und vom Zusammenbruch des RGW-Handels nach Einführung der Währungsunion getroffen. Nach der Jahreswende 1990/91 sank die Produktion innerhalb nur weniger Monate um fast die Hälfte. Die Produktivität zu DDR-Zeiten wurde im Verhältnis zum westdeutschen Niveau zwischen 30 und 50 % eingeschätzt. Aber heute ist die Produktivität immer noch halb so hoch wie die West-Produktivität. Gegenwärtig sind in der ostdeutschen M+ E-Industrie nur noch 275.000 beschäftigt (nur noch knapp 5 % aller Erwerbstätigen in Ostdeutschland) und

¹³⁰ VCI 1995 u. 1997

¹³¹ Zum Vergleich: insgesamt sind in der deutschen Chemieindustrie 518 000 Beschäftigte tätig. (Stand 1996)

¹³² Vgl. hierzu die Geschäftsberichte von Gesamtmetall und Schroeder 1996a: 103ff.

der Personalabbau ist noch nicht gestoppt.¹³³ Die Lage der ostdeutschen Metallunternehmen ist nach wie vor überwiegend angespannt: 60 % von ihnen schreiben rote Zahlen. Und die Exportquote beträgt heute 15 % (im Vergleich zu 40 % im Westen). Zwar gibt es einige überdurchschnittlich erfolgreiche „Vorzeigobjekte“, aber insgesamt sieht die Lage in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie immer noch düster aus. Generell ist für die Metallindustrie auch ein Trend zur Verkleinerung der Betriebsgröße festzustellen.

Zur Bedeutung der M+ E-Industrie in den hier untersuchten Regionen läßt sich folgendes sagen: sowohl in Berlin/Brandenburg als auch in Sachsen ist sie der stärkste Wirtschaftszweig. In Sachsen gibt es derzeit knapp 1.000 M+ E- Betriebe, in denen etwa 95.000 Mitarbeiter tätig sind. Knapp 95 % der Betriebe beschäftigen bis 199 Mitarbeiter, nur 2 % mehr als 500 Mitarbeiter. In Berlin/Brandenburg arbeiten rd. 110.000 Beschäftigte in der M+E-Industrie.

3.1.2 Die Arbeitgeberverbände AVCO, VME und VSME

Der Arbeitgeberverband Chemie und verwandte Industrien Ost e.V. (AVCO)

Die Initiative zur Gründung des ostdeutschen Chemiewerksverbandes ging von einem von dem im März 1990 entstandenen Wirtschaftsverband „Verband der Chemischen Industrie“ und zum anderen vom BAVC - auch auf Drängen der IG CPK - aus. Der AVCO wurde am 20. Juni 1990 in Schkopau gegründet und konnte 84 Unternehmen mit 220.000 Beschäftigten organisieren.¹³⁴ Am 31. Mai 1991 wurde der AVCO in den Bundesarbeitgeberverband Chemie aufgenommen. Der Verband organisiert nicht nur die Chemische Industrie, sondern - wie der Name schon sagt - auch eng verwandte Industrien, wie z.B. Chemieanlagenbau, Chemieinvestitionsgüterhandel, kunststoffherstellende und kunststoffverarbeitende Industrie, Mineralölhandel u.a.m.. Dieser erweiterte fachliche Organisationsbereich resultiert aus der Struktur der ehemaligen Chemiekombinate. Der räumliche Organisationsbereich umfaßt die fünf neuen Bundesländer. Ostberlin wird seit Anfang 1991 vom Berliner Arbeitgeberverband organisiert, wobei der AVCO aber bei Tarifverhandlungen auch für die Ostberliner Chemieunternehmen zuständig war, um eine einheitliche Tarifentwicklung zu gewährleisten. Der AVCO hatte 1996 169 Mitgliedsunternehmen, die 31.800 Mitarbeiter beschäftigen. Dabei ist der größere Teil der Mitglieder in Sachsen-Anhalt angesiedelt, gefolgt von Sachsen und Brandenburg. Die Mehrheit (59 %) der Mitgliedsunternehmen beschäftigen unter 100 Mitarbeiter

¹³³ Zum Vergleich: in der westdeutschen M+E-Industrie sind Ende 1996 knapp 3,2 Millionen Beschäftigte tätig. Auch hier ist ein Arbeitsplatzabbau zu verzeichnen.

und gut ein Drittel (34 %) beschäftigen zwischen 101 und 500 Arbeitnehmer. In der Größenklasse 501 bis 1000 Beschäftigte sind nur 4 % der Mitglieder vertreten und nur 3 % der Mitgliedsunternehmen haben über 1000 Arbeitnehmer. Die Dominanz des Mittelstandes spiegelt sich auch darin wider, daß mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer in Betrieben mit bis zu 500 Beschäftigten tätig ist.¹³⁵

Der Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg e.V. (VME)

Mit tatkräftiger Unterstützung des Arbeitgeberverbandes der Berliner Metallindustrie (AVBM) wurde am 11. April 1990 in Henningsdorf der Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg mit dem Ziel des Zusammenschlusses beider Verbände nach der Herstellung der Wirtschaftsunion gegründet. Dieser erfolgte dann am 25. September 1990 unter dem Namen „Verband der Metall- und Elektroindustrie in Berlin und Brandenburg“. Mit dieser Vereinigung wurde das Ziel der baldigen Angleichung der Lebens- und Wirtschaftsbedingungen in der Region verfolgt. Dies ist angesichts der Tatsache der unterschiedlichen wirtschaftliche Lage in Westberlin und im Ostteil des Verbandsgebietes eine große Herausforderung. Zur Berücksichtigung der unterschiedlichen Gegebenheiten gibt es zwei Tarifgebiete: I und II, wobei letzteres Ostberlin und Brandenburg umfaßt. Ende 1990 gehörten dem VME fast 600 Betriebe¹³⁶ mit über 350.000 Beschäftigten an. Davon sind 270 Firmen in Ostberlin und Brandenburg angesiedelt, in denen 167.117 Arbeitnehmer tätig sind. 1996 hat der VME insgesamt 374 Mitgliedsunternehmen, wovon 157 in Ostberlin/Brandenburg angesiedelt sind. Die Mehrheit der Mitgliedsbetriebe (59 %) gehört zum Maschinen- und Anlagenbau oder zur Elektrotechnischen Industrie. Knapp 40 % der Mitgliedsbetriebe beschäftigen zwischen 20 und 99 Mitarbeiter. In 26 % der Mitgliedsunternehmen sind zwischen 100 und 499 Arbeitnehmer beschäftigt und in 24 % der Betriebe arbeiten bis zu 20 Arbeitnehmer. Je 5 % der Mitgliedsbetriebe haben 500-999 und über 1000 Beschäftigte. D.h. 336 von 374 (knapp 90 %) Mitgliedsunternehmen haben nicht mehr als 500 Beschäftigte. Der VME ist also auch ein vom Mittelstand geprägter Verband.

Verband der Sächsischen Metall- und Elektroindustrie e.V.

¹³⁴ Lt. Interviewpartner betrug der Organisationsgrad damals fast 100 %.

¹³⁵ Siehe hierzu die Graphiken im Anhang.

¹³⁶ Die Mitgliedsunternehmen verteilen sich folgendermaßen auf die Bezirksgruppen: Berlin: 432, Potsdam: 94, Frankfurt/Oder u. Cottbus: 70 = 596 Mitglieder am 1.1.91.

Der VSME wurde am 2. Mai 1990 mit Unterstützung des Vereins der Bayerischen Metallindustrie gegründet und konnte 181 Unternehmen als Mitglieder zählen. Am 26. September 1990 trat er Gesamtmetall als Vollmitglied bei. 1990 hatte man lt. Verbandsangaben 600 Mitgliedsunternehmen, wohingegen Gesamtmetall 364 Mitgliedsfirmen mit 293.465 Beschäftigten angab.¹³⁷ Die aktuelle Mitgliederzahl des VSME liegt lt. Aussage des interviewten Verbandsvertreters bei 205, wobei Gesamtmetall 270 Mitgliedsunternehmen des VSME angibt.¹³⁸ Die Branchenverteilung im VSME sieht folgendermaßen aus: 93 % der Unternehmen mit 96 % der Beschäftigten gehören zu den Branchen Maschinenbau, Elektrotechnik/Elektronik, Fahrzeugbau und Stahlbau/Stahlverformung. 90 % der Mitgliedsunternehmen haben weniger als 500 Beschäftigte. Dabei dominiert mit 51 % Anteil die Größengruppe 100 - 499 Beschäftigte. Die Mitgliedsbetriebe sind also vorwiegend klein- und mittelständisch geprägt. Der VSME ist der größte ostdeutsche Metallarbeitgeberverband.

3.2 Die Lage der Arbeitgeberverbände

3.2.1 Gründungsphase: „Westimport“ oder auch ostdeutsche Spezifika?

Die Frage, ob man die ostdeutschen Arbeitgeberverbände als „Westimport“ bezeichnen kann, ist schwierig zu beantworten. Der AVCO-Vertreter kommt zu folgender Einschätzung, die m.E. die Situation am besten trifft:

Es sei schwer zu sagen, da die Arbeitgeberverbände formal und inhaltlich von den Westverbänden gegründet worden sind und keine primäre „Selbstorganisation“ der ostdeutschen Unternehmer sind. Man müsse fragen, „wer das Sagen im Verband hat“: die westdeutschen Geschäftsführer (sofern vorhanden) oder die ostdeutschen Mitglieder. Dabei sei die „Frage berechtigt“, inwieweit „West-Vorschläge“ angenommen worden sind.

Aber es wird natürlich immer wieder betont, die ostdeutschen Verbände seien eigenständig und von den westdeutschen Verbänden sei lediglich „Starthilfe“ in Form von finanzieller und personeller Unterstützung geleistet worden. Allerdings wird ein gewisser Einfluß der Herkunft der Geschäftsführer eingestanden: Verbände mit ostdeutschen Geschäftsführern, wie z.B. der VSME, seien weniger westlich geprägt.¹³⁹ Interessant ist, daß der VME sich nicht als Westverband versteht, also auch nicht von „Westimport“ sprechen will, da man nicht einfach

¹³⁷ Siehe zu den Angaben von Gesamtmetall bei Schroeder 1996a: 121.

¹³⁸ Information von den Gesamtmetall-Internetseiten (siehe Mitgliedsverbände)

¹³⁹ So der Gesamtmetall-Vertreter.

den Geltungsbereich auf das Ostgebiet erweitert habe, sondern mit dem eigenständigen Ostverband fusioniert habe. Dabei sei sogar der Name des Ostverbandes übernommen worden,

so daß quasi der Westverband „untergegangen“ sei. ¹⁴⁰

Tatsache ist jedenfalls, daß die Arbeitgeberverbände nach westdeutschem Vorbild und mit Unterstützung der westdeutschen Dach- und Partnerverbände entstanden sind. Dies und auch die Tendenz der Aussagen der Interviewpartner deutet an, daß in diesem Prozeß durchaus die westdeutschen Interessen dominiert haben und sich entweder keine eigenen ostdeutsche Belange durchsetzen konnten oder gar nicht erst vorhanden waren, da man mehr oder weniger blind auf den Sachverstand und die Erfahrung der westdeutschen Kollegen vertraute.

Die These vom „Westimport“ läßt sich aber bzgl. der Organisationsbereiche etwas abschwächen: in beiden untersuchten Branchen gibt es nämlich Abweichungen zum westdeutschen Vorbild. Der AVCO ist ein einheitlicher Arbeitgeberverband für die neuen Bundesländer (mit Ausnahme Ostberlins). Es gibt also keine regionalen Landesverbände wie in Westdeutschland. Denn man wollte „der ‘ostdeutschen Spezifik’ Rechnung tragen“ und die besondere Situation in den neuen Bundesländern berücksichtigen. Begründet wurde die Entscheidung für diesen einheitlichen Verband folgendermaßen: zum einen hätten sich wegen der ungleichmäßigen Verteilung der Chemiestandorte über die neuen Bundesländer in bestimmten Ländern eigene Verbände gar nicht „rentiert“. Und zum anderen wurde das strategische Ziel der allmählichen Anpassung an die westdeutschen Arbeitsbedingungen verfolgt, und „um diesen ohnehin schwierigen Prozeß nicht durch eine Zersplitterung der Interessen noch weiter zu komplizieren, mußte eine einheitliche Entwicklung sichergestellt werden“¹⁴¹. Des weiteren unterscheidet sich der AVCO im fachlichen Organisationsbereich von seinen westdeutschen Schwesterverbänden, indem in ihm auch „verwandte Industrien“ organisiert sind.

¹⁴⁰ Interessant ist hierbei nun die Problematik für den VME, daß viele Unternehmen aufgrund günstigerer Bedingungen (Ostförderung, größeres Raumangebot u.v.m.) von Berlin ins Umland ziehen. Wenn es nur einen reinen Westverband gegeben hätte, wäre es zu den Schwierigkeiten für den Verband gekommen, denn nur durch die gemeinsame Zuständigkeit für Berlin/Brandenburg konnten die Mitglieder erhalten bleiben.

¹⁴¹ AVCO 1993: 8 u. 10

Die Organisationsgliederung der Metallverbände in Ostdeutschland unterscheidet sich dahingehend von der westdeutschen, daß man die Gliederung nach Ländern vorgenommen hat. Dagegen bestehen in den alten Bundesländern z.T. andere regionale Gliederungen.

3.2.2 Fakten zur Organisations- und Verpflichtungsfähigkeit

Mitgliederentwicklung:

Anzahl der Mitgliedsunternehmen in den Verbänden:

	AVCO	VME(ohne Westberlin)	VSME
1990	84	270	364 (600) ²
1991	209	315	435
1992	213	284	475 ³
1993	186	269	334
1994	178	220	315
1995	190	(fehlt)	(fehlt)
1996	169	157	(fehlt)
1997	160 ¹	(fehlt)	205 (270) ²

Quelle: Geschäfts-/Jahresberichte, Gesamtmetall (nach Schroeder 1996a: 121)

¹ Stand 1.1.1997 und zum Stand 14.3.1997 werden vom AVCO 158 Mitgliedsfirmen angegeben; ² zu den unterschiedlichen Angaben siehe 3.1.2 ; ³ nach Schroeder/Ruppert 1996: 34; nach Gesamtmetall bzw. Schroeder 1996 hatte der Verband 1992 421 Mitgliedsfirmen. Diese unterschiedlichen Zahlen belegen, wie schwierig es zum Teil ist, die genauen Mitgliederzahlen der Verbände zu erhalten - speziell im Fall des VSME, der seine Mitgliederzahlen - anders als der AVCO und VME - auch nicht im Geschäftsbericht veröffentlicht.

Die Metallverbände registrierten seit 1993 Mitgliederverluste, was man zum einen auf den Höhepunkt der wirtschaftlichen Krise 1993 und zum anderen auch auf die Auseinandersetzung um den Stufentarifvertrag und seine Beibehaltung nach der Revision zurückführen kann. Dagegen gibt es beim AVCO erst seit 1995 einen Trend zu sinkenden Mitgliederzahlen. Noch drastischer ist der Rückgang der Beschäftigtenzahlen in den Mitgliedsfirmen, welcher aber vor allem auf den massiven Arbeitsplatzabbau in den Betrieben aufgrund der Umstrukturierungen und der wirtschaftlichen Krise zurückzuführen ist.

Aussagekräftiger als diese absoluten Mitgliederzahlen ist der *Organisationsgrad*. Die Schwierigkeit besteht aber darin, überhaupt Angaben zu erhalten, die dann auch lediglich Schätzungen sind. Der AVCO möchte keinen Organisationsgrad angeben bzw. sagt, daß er schwer abzuschätzen wäre, weil man die Zahl der Betriebe, die in den Organisationsbereich fallen, nicht kenne. Allerdings findet sich bei Artus die Angabe eines Organisationsgrades von 75 %

der Betriebe.¹⁴² Der Organisationsgrad vom VME wird von ihm selbst auf ca. 60 % geschätzt. Die IGM in Brandenburg/Sachsen gibt für VME und VSME einen Unternehmensorganisationsgrad von etwa 30 %¹⁴³ und einen Beschäftigtenorganisationsgrad von ca. 65 % an.¹⁴⁴ Da der VSME zunächst noch von weiteren Mitgliederverlusten ausgeht und dann mit einer Stabilisierung bei ca. 185 Mitgliedsfirmen rechnet, schätzt er seinen künftigen Organisationsgrad bei 50 % der Beschäftigten und 20 - 25 % der Firmen ein.

Nun bleibt die Frage, wie es mit Austritten aus dem Verband aussieht. Austrittszahlen für den Kündigungstermin 30. Juni 1997 liegen nur für den AVCO und VSME vor. Aus dem AVCO sind danach 5-6 und aus dem VSME 8-9 Firmen ausgetreten. Sowohl beim VSME als auch beim VME geht man nun von einer allmählichen Stabilisierung der Mitgliederzahlen aus. Für den VSME liegt auch die Studie von Schroeder/Ruppert vor, die für die Zeit von 1992 bis 1995 73 Austritte ermittelt hat.¹⁴⁵ Die einzelnen Zahlen sagen aber wenig aus. Vielmehr ist festzuhalten, daß es „kein dramatisches Abwenden vom Verband“¹⁴⁶ gibt und daß es „bisher nie einen Erdbeben in der Mitgliederentwicklung“ gab, wenn man auch schon in Ostdeutschland über Firmenaustritte geklagt hat, als es in den alten Bundesländern noch kein Thema war.¹⁴⁷ Das Problem sei vielmehr, daß man die Unternehmen durch Gesamtvollstreckungen und Liquidationen verliert und daß neu gegründete Firmen nicht dem Verband beitreten.¹⁴⁸ Die Schwierigkeiten zeigen sich auch bei der Werbung neuer Mitglieder, denn obwohl man aktiv auf die Unternehmen zugehe, seien kaum neue Mitglieder zu gewinnen. Laut AVCO gewinnt man am ehesten „Westaufkäufe“ für die Verbandsmitgliedschaft, wenn die Unternehmen in den alten Bundesländern Mitglied im Arbeitgeberverband sind. Und der VME gibt an, daß die angesprochenen Firmen, „wenn man Glück hat“, in den Allgemeinen Verband eintreten.

¹⁴² Artus 1996a: 77

¹⁴³ Auch Stumpfe gibt an, daß ein Drittel der sächsischen M+E-Firmen Mitglied im Verband sind. (Stumpfe 1997b)

¹⁴⁴ Nach Angabe des IGM-Vertreterers sieht es in Thüringen ganz dramatisch aus: nur noch ein Drittel der Beschäftigten der M+E-Betriebe sind verbandlich organisiert.

¹⁴⁵ Schroeder/Ruppert 1996: 39. Zu beachten ist, daß Austritte bei Schroeder/Ruppert weiter gefaßt sind und nicht nur die satzungsmäßige Beendigung der Mitgliedschaft vorsehen. Siehe Kapitel 2.3.

¹⁴⁶ So der Vertreter des VME.

¹⁴⁷ So der Vertreter des VSME.

¹⁴⁸ Der AVCO bewertet seinen Mitgliederrückgang folgendermaßen: „Während in früheren Jahren die Eröffnung des Gesamtvollstreckungsverfahrens und die Liquidation von Firmen häufiger Grund für die Beendigung der Mitgliedschaft waren, war es seit zwei Jahren auch die Tarifentwicklung, die einige Unternehmen überforderte und zum Austritt aus dem Verband veranlaßte.“ (AVCO 1996: 8)

Tarifflicht

In der Chemischen Industrie haben die Tarifverträge noch weitestgehende Gültigkeit, d.h. Tarifflicht sei nicht bekannt, sogar bei ausgetretenen Firmen nicht.¹⁴⁹ Bei Artus finden sich folgende Angaben zur Tariftreue in der Chemieindustrie: Es gebe allenfalls in Einzelfällen Abweichungen vom Tarifvertrag. Lediglich Eingruppierungen erfolgten manchmal nicht ganz tarifgerecht in den Betrieben.¹⁵⁰

Dagegen sieht es in der M+ E-Industrie anders aus: im Verbandsbereich des VME weichen nach Einschätzung des Verbandsvertreter ca. ein Drittel aller Mitglieder vom Tarifvertrag ab. Dabei gebe es auch in West-Berlin aufgrund der Nähe zum Osten Abweichungen vom Tarifvertrag, die aber eher im Bereich der Arbeitszeit liegen. Indes werden die Tarifverträge im Osten eher im materiellen Bereich unterschritten, indem z.B. keine Leistungszulagen oder kein Weihnachtsgeld gezahlt werden oder man prozentual vom Tariflohn abweicht.¹⁵¹ In Sachsen halten sich lt. VSME nur noch 8 von 100 Unternehmen an den Tarifvertrag. Denn nur

noch ein Drittel der Betriebe ist Mitglied im Arbeitgeberverband, und davon beachtet nur noch jedes vierte Unternehmen „wirklich von A bis Z“ die Bestimmungen des Tarifvertrages.¹⁵²

Dagegen kommt eine Auswertung der IGM in Brandenburg und Sachsen zu dem Ergebnis, daß das Ausmaß der Tarifflicht „weit weniger spektakulär als von den Arbeitgeberverbänden mit leicht hysterischer Argumentation angekündigt“¹⁵³ ist: Insgesamt seien in beiden Tarifgebieten jeweils 52 Tarifbrüche unterschiedlicher Art festgestellt worden.

Tarifbrüche der M+E-Unternehmen in Sachsen und Berlin/Brandenburg (Tarifgebiet II (Ost))

Abweichung im Bereich ...	Sachsen	Berlin/ Brandenburg
Lohn/Gehalt	24	22

¹⁴⁹ So die übereinstimmende Einschätzung des AVCO- und des IG CPK - Vertreters.

¹⁵⁰ Artus 1996a: 82

¹⁵¹ Interessant ist folgende Aussage des VME-Vertreter: „Aber offiziell weiß der Verband nichts davon und man kann auch nichts dagegen tun.“ Aber auch der VSME-Vertreter ist der Meinung, daß es nichts nutzt, die Firmen zu ermahnen. Darin zeigt sich das Problem, daß man bei einem Pochen auf Einhaltung der Verträge oder sogar mit Verbandsausschlüssen noch weniger Mitglieder halten könnte. Ähnlich der Vertreter von Gesamtmetall. Seiner Meinung nach ist Tarifflicht nur durch eine gute Tarifpolitik zu stoppen.

¹⁵² Siehe auch Stumpfe 1997b. In einer Verbandsbroschüre des VSME werden folgende Angaben gemacht: Wenn man die untertarifliche Bezahlung im Rahmen der Härtefallregelungen (in 14 % der Mitgliedsfirmen) mit einbezieht, zahlen zwei Drittel der Mitgliedsfirmen des VSME unter Tarif. (VSME 1996: 8). Nach IGM-Angaben werde lt. VMSE der Tarifvertrag nur in zwei Fünftel der Fällen eingehalten. Siehe nächste Fußnote.

¹⁵³ IG Metall Bezirk Brandenburg-Sachsen o.J.: 2

Urlaubsgeld	44	20
13. Monateinkommen	33	19
Leistungszulagen	6	11
Arbeitszeit	12	9

Quelle: IGM Brandenburg-Sachsen

Alles in allem gäbe es maximal 15 % Abweichungen vom Tarifvertrag, wovon etwa 5 % „legalisierte“ Abweichungen im Rahmen der Härtefallklausel und 5 - 10 % materielle Tarifvertragsbrüche in den Konditionen seien. Verstöße gegen die tariflichen Arbeitszeitbestimmungen seien kein Beleg für die Krise, da es diese schon immer gab.¹⁵⁴

Die IGM bewertet ihre Auswertung folgendermaßen:

„Die Anzahl der Tarifvertragsbrüche gibt keinen Anlaß zur Verniedlichung... Bedenklich ist allerdings, daß in fast 10 % der Betriebe in beiden Tarifgebieten den Arbeitnehmern und Betriebsräten das zusätzliche Urlaubsgeld oder das 13. Monateinkommen vorenthalten wurde. In einem Teil der Betriebe mit akuter Konkursgefahr stehen ganze Monatslöhne und -gehälter aus. Dies zeigt die ganze Schärfe der Unterkapitalisierung und Liquiditätsprobleme einiger Betriebe, die durch keine Art von Lohnverzicht gemildert werden kann. Gemessen an dieser nach wie vor besonders drastischen ostdeutschen Krisensituation hat der Flächentarifvertrag eine hohe Bindekraft bewiesen. Unbefriedigend ist nach wie vor der geringe Installationsgrad des Flächentarifvertragssystems: Nur etwa ein Drittel der ME-Betriebe in beiden Tarifgebieten sind Mitglieder des Arbeitgeberverbandes.¹⁵⁵

Generell wird aber von den meisten Verbandsvertretern festgestellt, daß sich viele verbandsungebundene Betriebe am Flächentarif orientieren.

Da nun schon einige Gründe für die schlechte Organisations- und Verpflichtungsfähigkeit der Verbände angeklungen sind, sollen diese im nächsten Kapitel ausführlich analysiert werden.

3.2.3 Ursachen der abnehmenden Bindefähigkeit

Für die Organisationsprobleme der Arbeitgeberverbände gibt es ein ganzes Bündel von Teilaspekten, wobei einigen Aspekten aber ein besonderes Gewicht zukommt.

Die wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Unternehmen

Daß die Verbände die meisten ihrer Mitglieder aufgrund von Liquidationen und Gesamtvollstreckungen verlieren, deutet auf die prekäre Lage der ostdeutschen Unternehmen hin, so

¹⁵⁴ Vgl. Interview mit dem Vertreter der IGM Brandenburg-Sachsen.

¹⁵⁵ ebd.

daß kurz ein Blick auf ihre Probleme geworfen werden soll. Die Mehrheit der ostdeutschen Betriebe schreibt noch rote Zahlen, leidet unter Eigenkapitalschwäche und hat große Schwierigkeiten, sich neue Märkte zu erschließen, teils auch aufgrund fehlender marktfähiger Produkte. Oftmals liegen die Probleme auch beim Management, denn gerade ostdeutsche Manager seien angesichts der schwerwiegenden Probleme, die sogar westdeutschen Managern große Schwierigkeiten bereiten, überfordert. Zudem träfen für die ostdeutschen Betriebe dieselben Probleme wie für die westdeutschen Unternehmen zu, die sich mit den Stichworten Globalisierung und Standort Deutschland beschreiben lassen. D.h. die Steuern, Abgaben und Lohnkosten seien in Deutschland zu teuer. Und da in Ostdeutschland zusätzlich die Produktivität nicht dem Tarifniveau entspreche, seien viele Unternehmen eigentlich nicht in der Lage, die Tariflöhne zu zahlen. Doch dieser Überblick zeigt, daß die Lohnkosten nicht allein für die Existenznöte der Betriebe verantwortlich sind. Daher wird sogar nicht nur von Gewerkschaftsvertretern, sondern auch von Vertretern des VME und Gesamtmetall eingestanden, daß eine pauschale Lohnsenkung nicht die Lösung des Problems sein kann.

Vermeidung der Tarifbindung

Die Austritte und das Fernbleiben der Unternehmen vom Arbeitgeberverband wird i.e.L. damit begründet, daß sich die Betriebe die hohen Tariflöhne nicht leisten könnten und daher die Tarifbindung vermeiden wollten, da die Marktlöhne niedriger seien. Darin spiegelt sich also die Unzufriedenheit mit der Tarifpolitik wider. Gerade auch der Zulauf zu den OT-Verbänden zeige, daß es sich weniger um eine Verbandsflucht, sondern vielmehr um eine Tariffucht handele.

Fehlende Tradition

Zum einen gibt es viele ostdeutsche Manager, die nun nach dem Motto „Marktwirtschaft pur“ leben und daher alles alleine regeln wollen, da sie lange genug bevormundet worden seien, so daß sie weder eine Verbandsmitgliedschaft noch einen Betriebsrat für sinnvoll halten. Und zum anderen konnte sich noch keine „Verbandskultur“ entwickeln. Die anfängliche Phase hoher Mitgliederzahlen sei auf die Organisationshilfe der Treuhand zurückzuführen. Außerdem bleiben junge Unternehmer generell eher den Verbänden fern.

Defizite in der Interessenrepräsentation

Generell lautet der Grundtenor der Verbandsvertreter, insbesondere der Vertreter der Dachorganisationen, daß in der Interessenvertretung und der Interessenheterogenität der Mitglieder nicht das eigentliche Problem für die Organisationsschwierigkeiten liege. Der Gesamtmetallvertreter drückt dies z.B. folgendemaßen aus:

„Die These der ungenügenden Berücksichtigung der ostdeutschen Interessen gilt vielleicht für 1991 und 1992, aber heute nicht mehr. Das Problem liegt darin, daß es gute und schlechte Tarifverträge gibt: sowohl für Ost und West als auch für kleine und große Unternehmen, die guten Tarifverträge sind für alle gleich. ... In die Interessenunterschiede bzgl. Ost - West wird zuviel hinein interpretiert, diese sind eigentlich weniger von Bedeutung. Das Problem der Interessenheterogenität ist immer gegeben und alle Interessen sind nicht völlig zu integrieren. ... Die Grundinteressen liegen nahe beieinander.“

Ähnlich sieht es auch der Vertreter des BAVC:

„Es ist eine der Hauptaufgaben des Verbandes, immer für den Ausgleich der Interessen zwischen großen und kleinen Unternehmen zu sorgen und regionale Unterschiede rechtzeitig zu beachten und zu berücksichtigen: durch die Repräsentanz in den Verbands- und entscheidenden Tarifgremien. Es wird großen Wert auf die Selbständigkeit der Unternehmen und Unternehmer gelegt, daher Meinungsbildung von allen Seiten. Gerade die Geschäftsführer bemühen sich um die Berücksichtigung der Interessen der Kleinen. ... Im BAVC gibt es eine ausreichende Berücksichtigung der ostdeutschen Interessen: ohne BAVC wäre die Lage der Chemie im Osten schlechter.¹⁵⁶

Und auch der Vertreter des VME betont, daß es keine Unterschiede der Interessen in Ost und West mehr gibt, so daß man auch kein Interesse an einer ostdeutschen Sonderrolle habe. Außerdem würden die Interessen von Gesamtmetall ausreichend berücksichtigt werden.

Doch die These der ungenügenden Berücksichtigung ostdeutscher Interessen wird auch bestätigt, so daß doch davon ausgegangen werden kann, daß die Organisationsprobleme der Arbeitgeberverbände eine Folge der „Repräsentationslücke“ sind, denn die fehlende Berücksichtigung ostdeutscher Interessen hat ja mit zu den hohen Tariflöhnen geführt, die als Grund für die mangelnde Organisationsbereitschaft der Unternehmen genannt wird.

So gibt es nach Ansicht des AVCO-Vertreters durchaus unterschiedliche Interessen in Ost- und Westdeutschland, wie z.B. das ostdeutsche Interesse, daß die günstigeren Standortbe-

¹⁵⁶ Als Beispiel gibt der BAVC z.B. an, daß ohne ihn der AVCO damals eventuell Stufentarifverträgen zugestimmt hätte aufgrund der von Großunternehmen (Leuna, Buna ...) geprägten Meinungsbildung, da ihre Vertreter selbst Interessen an hohen Löhnen hatten (wegen des drohenden Arbeitsplatzverlustes). Diese Aussage spiegelt die komplizierte Situation der Tarifpolitik in der Anfangsphase wider: die ostdeutschen Arbeitgebervertreter vertraten eher Arbeitnehmerinteressen und lt. dieser Darstellung des BAVC war der westdeutsche Einfluß also von Vorteil.

dingungen in den neuen Bundesländern noch weiterhin aufrechterhalten werden sollen, so daß ein gewisses Konfliktpotential innerhalb des Dachverbandes noch gegeben sei, das aber durch die Interessenvertretung gegenüber der Gewerkschaft überlagert werde. Hinsichtlich der Berücksichtigung ostdeutscher Interessen im BAVC unterscheidet der AVCO-Vertreter folgende Phasen:

„Anfangs war die Situation im AVCO folgendermaßen: man hatte das Wissen über einen Verband und die Tarifpolitik, aber nicht über die DDR-Wirtschaft; dagegen kannten die Leute, die in der DDR das Sagen hatten, die DDR-Chemie, aber sie wußten nichts über Tarifpolitik, daher die Entscheidung für die Übernahme der westdeutschen Tarifstrukturen (die modern sind im Chemiebereich). Echte ostdeutsche Interessen waren nicht identifizierbar oder umsetzbar mangels Verständigung und Verständnis. In der Phase der Stufentarifverträge kam es zu „Westverträgen“, die die ostdeutschen Firmen belasteten. Sie wurden vom Westen her nicht gebremst und auch in den ostdeutschen Gremien überwog - z.T. aus sozialem Anliegen - die Vorstellung, daß angeglichen werden muß. Aber in der Chemieindustrie entschied man sich dann doch für jährliche Abschlüsse; doch die ostdeutschen Interessen wurden nicht genügend berücksichtigt. Dort, wo man im Osten gemerkt hatte, daß ein eigener Weg nötig ist, wurde dies aber zu spät erkannt und eine Abkehr vom bisherigen Kurs ist kaum möglich. Seit 1995 wird im AVCO die These der Fremdbestimmung diskutiert, aber ohne große Konflikte. Der Versuch, im Osten eigene Wege zu gehen, wurde vom BAVC nicht verboten, aber er scheiterte letztlich an fehlender Entscheidungskraft und Resignation. Eine Streikbereitschaft war nie da: in der Mehrheit ist keine Konfliktbereitschaft und eine mangelnde Konfliktfähigkeit zur Durchsetzung der eigenen Interessen vorhanden.“

Diese Schilderung beschreibt sehr genau die Probleme der ostdeutschen Arbeitgeberbände, die aus der besonderen Situation der Übertragung der Verbände auf Ostdeutschland resultieren.

Die Einschätzung des VSME belegt ebenfalls die These der mangelnden Repräsentation ostdeutscher Interessen:

„Die Tarifpolitik war westdeutsch geprägt und dominiert. Regionale Besonderheiten kamen kaum, und wenn, dann meist in nur sehr kleinen Wirtschaftsbereichen zur Berücksichtigung. Die Arbeitgeberverbände waren nicht selbständig in ihrer Politik, ihre Durchsetzbarkeit in den ebenfalls westdeutsch geprägten Bundes- oder Dachverbänden war sehr gering. Sachsen war stellvertretend Schauplatz für westdeutsche Tarifauseinandersetzungen.¹⁵⁷“

Das Problem der Interessenheterogenität sei zwar gegeben, spiele aber hinsichtlich der Organisationsfähigkeit keine größere Rolle. Folgende Interessenunterschiede werden von den

¹⁵⁷ Aus den „Zehn Thesen zum Flächentarifvertrag“ vom VSME, in: FAZ vom 21.7.1997: „Wir bekennen uns zu sächsischer Tarifpolitik“

Metallverbänden genannt: zwischen großen und kleinen Unternehmen und zwischen Zulieferern und Abnehmern. Der AVCO sieht weniger das Problem unterschiedlicher Interessen zwischen großen und kleinen Unternehmen als vielmehr die Interessenunterschiede zwischen Konzerntöchtern und eigenständigen Unternehmen. Denn die konzernzugehörigen Unternehmen seien für die Weiterentwicklung der Tarifpolitik und für sie seien die Tarifabschlüsse verkraftbar. Dagegen seien die eigenständigen Mittelständler viel kritischer gegenüber den einzelnen Tarifschritten. Zum Beispiel kommt von ihnen auch der Vorwurf, daß die großen Unternehmen nicht konfliktfähig seien und daher würden Tarifverträge zustande kommen, die dann auch von den Mittelständlern erfüllt werden müssen, ohne die gleichen Ausweichmöglichkeiten wie die großen Unternehmen haben, da sie z.B. nicht ihre Produktion verlagern können. Darin zeigt sich also vielmehr das Problem der unzureichenden Interessendurchsetzung aufgrund der unterschiedlichen Konfliktbereitschaft der einzelnen Verbandsmitglieder. Es gibt also Tendenzen zur Entsolidarisierung, da die Streikbereitschaft abnimmt, weil die Arbeitgeber aus Angst vor den Konsequenzen eines Arbeitskampfes (wie z.B. der Verlust von Aufträgen) eher „umfallen“. ¹⁵⁸

Schwäche der Gewerkschaften

Sowohl die Verbands- als auch die Gewerkschaftsvertreter bestätigen, daß starke Gewerkschaften die Organisationsbereitschaft der Unternehmen erhöhen und auch zur größeren Geltung des Flächentarifvertrages beitragen. Zum Beispiel gelang es der IGM in Berlin/Brandenburg in drei Fällen, daß die Firmen (mit über 1000 Beschäftigten) wieder in den Verband zurückgekehrt sind.¹⁵⁹ Sowohl die IGM¹⁶⁰ als auch die IG CPK verfolgen die Strategie, verbandsungebundene Unternehmen möglichst in den Arbeitgeberverband zu „treiben“, indem sie versuchen, Haus- bzw. Anerkennungstarifverträge durchzusetzen, die auf dem Niveau des Flächentarifvertrages liegen. Dabei schätzt man sich zwar recht erfolgreich ein, aber bei weitem noch nicht erfolgreich genug.¹⁶¹ Außerdem gesteht man ein, auch Haustarifverträge unter dem Flächenniveau abzuschließen. Begründet wird dies mit dem Ziel, daß man die

¹⁵⁸ Die Verbandsvertreter der Chemischen Industrie sagen zwar, daß bei ihnen bisher keine Tendenzen der Entsolidarisierung erkennbar sind, aber das liegt wohl auch daran, daß es in der Chemieindustrie seit über 20 Jahren keinen Arbeitskampf mehr gegeben hat.

¹⁵⁹ Lt. Aussage des VME-Vertreterers.

¹⁶⁰ Die IGM hat sogar extra ein eigenes Projekt mit einem speziell für diese Problematik zuständigen Mitarbeiter eingeführt. Siehe auch die Broschüre „Tarifverträge schützen - Tarifverträge gestalten“.

¹⁶¹ vgl. auch Schroeder/Ruppert 1996: 28. Es konnten bei den 73 ausgetretenen sächsischen Unternehmen nur in 11 Fällen (15 %) Anerkennungstarifverträge durchgesetzt werden. D.h. 85 % der ausgetretenen Betriebe konnten ohne Tarifbindung bleiben.

Unternehmen an das Niveau des Flächentarifs heranführen will und das dies immer noch besser als gar keine Tarifbindung in den Unternehmen sei. Damit wolle man keinesfalls das Fernbleiben von den Verbänden belohnen, sondern oft ginge es nicht anders, weil der Abstand zwischen den betrieblichen und flächentarifvertraglichen Bedingungen zu groß sei.

Allerdings haben die Gewerkschaften ebenso wie die Arbeitgeberverbände mit großen Organisationsschwierigkeiten zu kämpfen, denn sie beklagen sinkende Mitgliederzahlen, einen hohen Anteil von Arbeitslosen und Rentnern und ein zu geringes Engagement ihrer Mitglieder. Des weiteren haben sie das Problem, daß die Betriebsräte ihnen sehr distanziert gegenüberstehen und oft ein engeres Verhältnis zum Management als zur Gewerkschaft haben, so daß die Gewerkschaften Schwierigkeiten haben, in den Betrieben Fuß zu fassen. Dies beeinträchtigt natürlich ihre Durchsetzungsfähigkeit in den Unternehmen. Zudem binden Haustarifverhandlungen sehr viele finanzielle und personelle Ressourcen, die die Gewerkschaften zusätzlich zu den fehlenden Mitgliederbeiträgen belasten.

Gegen die Tariffucht können die Gewerkschaften nichts unternehmen, da die Bereitschaft der Arbeitnehmer gegeben sein muß, dagegen zu klagen.

Allgemeines (politisches) Klima/Umfeld

„Zur Zeit sei es 'en vogue', Tarifverträge nicht einzuhalten oder aus dem Arbeitgeberverband auszutreten.“¹⁶² Außerdem sei generell eine Anti-Stimmung bzgl. des Flächentarifvertrages vorhanden. Die Lohnpolitik werde für alle Schwierigkeiten in Ostdeutschland als Sündenbock hergenommen. Insgesamt sei in Deutschland derzeit ein Klima der Politikverdrossenheit festzustellen und hinzu komme, daß auch die Vertreter der Politik propagieren, daß eine „Wende in der Tarifpolitik“ her müsse. Des weiteren habe die Deregulierungsdebatte einen negativen Einfluß. Dabei wird von den Vertretern der Chemieindustrie betont, daß in ihrer Branche die Verbandsmoral noch weitgehend intakt sei, sich aber trotzdem Fragen der Unternehmen häuften, warum sie noch Mitglied im Verband sein sollten, wenn in anderen Branchen die Unternehmen auch gut ohne Verbandsmitgliedschaft auskommen. Hier wirke sich also insbesondere das Umfeld - wie z.B. die Entwicklungen in der M+ E-Industrie - negativ auf die Organisationsbereitschaft der Chemieunternehmen aus.

Weitere Gründe für die Organisationsschwierigkeiten der Arbeitgeberverbände

¹⁶² so der Vertreter der IG CPK Brandenburg/Sachsen

Konkurrierende Arbeitgeberverbände:

Für den AVCO gibt es zusätzlich das Problem, daß Betriebe zu anderen Verbänden wechseln. Das liegt an der besonderen Organisationsstruktur des AVCO, da er nicht nur Chemiebetriebe organisiert. Zum Beispiel wechseln Unternehmen aus dem kunststoffnahen Bereich zum Kunststoff-Arbeitgeberverband, da er günstigere Tarifverträge als die Chemie hat. Konkurrenz gibt es zusätzlich im Bereich Kautschuk, der ebenfalls günstigere Tarifbedingungen hat. Des Weiteren gibt es im Bereich Chemieanlagenbau auch eine Überschneidung im Organisationsbereich mit der Metallindustrie, wobei dies angesichts der teureren Metalltarifverträge aber kein Anreiz zum Verlassen des Chemiearbeitgeberverbandes sein dürfte.

Probleme im Verband selbst:

Speziell im Falle des AVCO wird seitens der IG CPK eine unzureichende personelle und politische Stabilität beklagt, denn z.B. gebe es zu viele personelle Wechsel in den Tarifkommissionen, die sich negativ auswirkten.

„Experimente“ westdeutscher Unternehmen ¹⁶³

Viele westdeutsche Unternehmen, die in den alten Bundesländern Mitglied im Arbeitgeberverband sind, treten in Ostdeutschland nicht ein, um zu testen, wie man ohne Tarifbindung auskommt. Als Beispiel wird die Chipfabrik von Siemens in Dresden angeführt. Interessant ist auch, daß VW in Sachsen Mitglied im Arbeitgeberverband ist, um so von den eigenen hohen (westdeutschen) Haustarifkonditionen nach unten abweichen zu können.

Schwer zu organisierende Problemregionen

Es gibt nur wenige industrielle Zentren. Besondere Organisationsschwierigkeiten gibt es in grenznahen Regionen aufgrund der niedrigen Löhne in Tschechien und Polen.

Strukturwandel

Viele Unternehmen oder Ausgründungen im Bereich industrienaher Dienstleistungen sind schwer zu organisieren, da sie sich oft am Rand der Branche befinden und gerne einzelvertraglich entlohnen.

¹⁶³ Dieses Argument trifft nicht für die Chemieindustrie zu, da hier eine große Bereitschaft der Konzerntöchter gegeben ist, in den Verband einzutreten.

Wie diese Zusammenstellung der Gründe für die Organisationsschwierigkeiten zeigt, gibt es ein ganzes Bündel von Einflußfaktoren. Allerdings wird die Unzufriedenheit der Unternehmen mit der Tarifentwicklung als eine zentrale Ursache angesehen. Ob man nun schon aufgrund dieser abnehmenden Organisationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände von einer Krise sprechen kann, soll im folgenden herausgefunden werden.

3.2.4 Krise der Arbeitgeberverbände?

Insgesamt ist man der Überzeugung, daß es keine akute Krise gebe und die Lage noch besser sei als sie aussehe. Aber man ist auch übereinstimmend der Meinung, daß Erosionstendenzen da sind, die zu Schwierigkeiten für die Verbände, wie z.B. zu finanziellen Problemen, führen.

Die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband habe für die Unternehmen noch immer viele Vorteile: dazu gehören vor allem die Streikabwehr, zu der auch der Streikfonds zur Unterstützung der bestreikten Unternehmen gehört, und daß man ein Gegengewicht zur Machtposition der Gewerkschaften durch die Solidarität im Verband bildet.¹⁶⁴ Des weiteren sind für die Betriebe die Leistungen des Verbandes wichtig. Dazu gehören z.B. die Rechtsberatung, die Hilfe bei Eingruppierungen, Beratung bei der Umsetzung der Tarifregelungen, Angebot von Seminaren u.v.m.. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen seien die Verbandsdienstleistungen sehr wichtig, z.B. wenn sie keine Personalabteilungen haben. Außerdem haben die Verbände eine (sozial-)politische Funktion, denn sie sind die mittleren Ebene zwischen den Unternehmen und der Gesetzgebung, so daß die Unternehmen nicht selbst Einfluß nehmen müssen. Dies sind vor allem die Argumente der Vertreter der Arbeitgeberverbände. Die Gewerkschaften - und auch der BAVC - nennen zusätzlich die Vorteile des Flächentarifvertrages, der zur Konfliktvermeidung in den Unternehmen beitrage, günstigere Arbeitsbedingungen als ein Haustarifvertrag biete und gleiche Wettbewerbsbedingungen schaffe. Dagegen ist der Vertreter von Gesamtmetall der Ansicht, daß nur wegen den Tarifverträgen keine Mitgliedschaft im Verband nötig sei, da man sich auch so an die Tarifverträge halten könne, ohne im Arbeitgeberverband zu sein.

Allerdings hat die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband auch den Nachteil für die Unternehmen, daß sie an die abgeschlossenen Tarifverträge gebunden sind, auch wenn die Rege-

¹⁶⁴ Nach Auffassung des AVCO werde die Verbandsmitgliedschaft auch in Frage gestellt, weil gefragt wird, ob der Schutzzweck der Verbandsmitgliedschaft - nämlich der Schutz vor unmäßigen Forderungen durch den Verband - überhaupt noch erreicht werde.

lungen nicht zu den betrieblichen Gegebenheiten passen sollten oder man Schwierigkeiten hat, die Tariflöhne zu zahlen.

Mit einer guten, reformierten Tarifpolitik und attraktiven Dienstleistungen will man die Organisationsbereitschaft der Unternehmen wieder erhöhen. Welche Strategien im einzelnen verfolgt werden, wird in den Kapiteln 3.5 und 3.6 dargestellt werden. Zuvor wird in Kapitel 3.3. den Ursachen für die Erosion des Flächentarifvertrages unter den besonderen Bedingungen der Tarifpolitik in Ostdeutschland nachgegangen, da ein direkter Zusammenhang zwischen der Krise des Flächentarifvertrages und der Organisationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände von den Verbandsvertretern bejaht wird.¹⁶⁵

3.3 Tarifpolitik

3.3.1 Fehler der Tarifpolitik in Ostdeutschland

Verpaßte Reformchancen bei der Übertragung der Tarifstrukturen?

Für den Bereich der M+ E-Industrie gab es zwar eigentlich Reformbedarf bzgl. der Tarifstrukturen, da man z.B. immer noch getrennte Tarife für Arbeiter und Angestellte und überalterte Lohngruppenbeschreibungen hat. Aber angesichts des enormen Zeit- und Problemdrucks im Rahmen der Übertragung des Tarifsystems auf Ostdeutschland konnte man dieses Problem nicht lösen. Zum einen wollte man das Risiko nicht eingehen und zum anderen hätte man in der Kürze der Zeit auch nicht die Reform geschafft, über die seit Jahren schon in Westdeutschland ergebnislos diskutiert worden war. Man setzte daher auf die Strategie der Komplexitätsreduzierung.

In der Chemieindustrie wollte man einheitliche Tarifstrukturen für ganz Deutschland erreichen, so daß aufgrund der unbrauchbaren DDR-Regelungen eine Übertragung in umgekehrter Richtung nicht möglich gewesen wäre. Es blieb also nur die Übertragung der westdeutschen Tarifstrukturen. Außerdem sei der gemeinsame Entgelttarifvertrag für alle Beschäftigten richtig. Die Übertragung der Strukturen war außerdem auch im Osten gewollt, da man

¹⁶⁵ Der Vertreter des IGM-Vorstandes betont aber, daß dies keine hinreichende Erklärung für die Organisationsprobleme der Arbeitgeberverbände und man auch die besondere Situation in Ostdeutschland berücksichtigen müsse. Und seitens der Chemievertreter wird betont, daß es in der Chemischen Industrie keine Krise des Flächentarifvertrages gebe. Siehe hierzu auch die „Rheingauer Erklärung“ des BAVC vom 18.10.1996.

aus dem alten System heraus wollte und für das Ziel der Angleichung der Arbeitsbedingungen gleiche Tarifstrukturen nötig waren. Zudem nahm man an, daß das Institut Flächentarifvertrag so flexibel sei, um den besonderen Bedingungen in Ostdeutschland Rechnung tragen zu können.

Fehler in der Tarifpolitik

Generell wird von der Arbeitgeberseite vor allem der Prozeß der zu schnellen Angleichung der ostdeutschen Tariflöhne und -gehälter an die westdeutschen als Fehler angesehen, der den wirtschaftlichen Um- und Aufbauprozess in Ostdeutschland erschwert hat.

Folgende Fehler wurden in der Chemischen Industrie lt. AVCO-Vertreter begangen: die auch im Westen bekannten Probleme mit den Entgeltgarantien hätten im Osten vermieden werden können, wenn man einen eigenen Weg eingeschlagen hätte und die Defizite in der Entgeltstruktur nicht übernommen hätte. Außerdem wären auch im Manteltarifvertrag eigene neue bzw. andere Regelungen nötig gewesen. Nun sei die Chance vertan. Und der Vertreter der IG CPK gesteht ein, daß man Fehler „in Folge sonstiger Fehleinschätzungen, wie z.B. der Beurteilung der wirtschaftlichen Entwicklung“ gemacht habe. Dagegen ist der Vertreter des BAVC der Ansicht, daß man keine Fehler, insbesondere nicht den des Abschlusses eines Stufentarifvertrages, gemacht habe.

Denn der größte Fehler, den man in der Tarifpolitik gemacht habe, war nach Meinung der Vertreter der Metallarbeitgeberverbände der Abschluß des Stufentarifvertrages. Die IGM hatte noch nicht einmal den Stufentarifvertrag gefordert, sondern er war ein Zugeständnis von Gesamtmetall in der Erwartung „blühender Landschaften“. Die Entscheidung für den Stufentarifvertrag sei damals nachvollziehbar gewesen, aber man hat sich in den Rahmenbedingungen verkalkuliert. Heute wird es als Riesenfehler betrachtet, daß die Tarifentwicklung völlig von der Produktivitätsentwicklung abgekoppelt war. Einen weiteren Fehler hätte man dann bei den Revisionsverhandlungen gemacht, daß man nicht die Abschaffung des Stufentarifvertrages erreicht habe. Dabei sei man nach Ansicht des VSME-Vertreters heute sicher, daß man bei einer Woche längeren Arbeitskampfes gesiegt hätte. Jedenfalls wären im nachhinein betrachtet jährliche Abschlüsse besser gewesen. Allerdings ist der VME-Vertreter der Auffassung, daß die 100 % - Angleichung heute in Ordnung sei.

Auch der Vertreter des IGM-Vorstandes gesteht ein, daß man heute keinen Stufentarifvertrag mehr abschließen würde, „da er eine Art Hypothek darstellt“. Jährliche Abschlüsse wären nämlich besser „für eine schnelle Kultivierung des Systems“ gewesen, wobei im Ergebnis vielleicht dasselbe herausgekommen wäre und es jetzt eine stärkere Konfliktorientierung gäbe. D.h. man hätte einen Lernprozeß erreicht, das man für Tarifabschlüsse z.B. auch kämpfen muß.

3.3.2 Unterschiede der ost- und westdeutschen Tarifpolitik

Insgesamt besteht Einigkeit darin, daß es keine - oder zumindest so gut wie keine - Unterschiede in der Tarifpolitik zwischen Ost- und Westdeutschland gibt.

In der Chemischen Industrie gibt es noch materielle Unterschiede in der Arbeitszeit und beim Entgelttarifvertrag, bestimmte Elemente sind noch nicht in den Ost-Tarifverträgen enthalten und es existieren keine Akademikertarifverträge. Der BAVC drückt es folgendermaßen aus:

„Es gibt keine großen Unterschiede zwischen der ost- und westdeutschen Tarifpolitik, da die ostdeutsche Tarifpolitik vom Westen gesteuert ist: siehe z.B. das Blockieren des Anpassungsprozesses und der Arbeitszeitverkürzung durch den BAVC, da die ostdeutschen Löhne und die Arbeitszeit noch ein Wettbewerbsvorteil sind; das Tarifniveau ostdeutscher Chemiefirmen liegt etwa auf dem Niveau von

Frankreich und England, daher sollten die materiellen Unterschiede festgehalten werden, damit der Standort neue Bundesländer eventuell günstiger bleibt als der Standort alte Bundesländer.¹⁶⁶

Der Vertreter der IG CPK betont, daß damit der besonderen wirtschaftlichen Situation in Ostdeutschland Rechnung getragen werde. Zum Vorwurf, daß die Lohnentwicklung der Produktivitätsentwicklung voraus sei, könne man sagen, daß mittlerweile ein gewisser Gleichschritt gegeben sei.

In der M+ E-Industrie gebe es lediglich die Besonderheit der Härtefallregelungen. Allerdings gibt es in Sachsen auch noch die Besonderheit, daß der VSME auch Tarifverträge mit der CGM abschließt. Unterschiede zu den westdeutschen Tarifbezirken gebe es nur noch bei den

¹⁶⁶ In dieser Aussage kommt der starke Einfluß des Chemie-Dachverbandes zum Ausdruck und zeigt den starken Zentralisierungsgrad der Tarifpolitik in der Chemieindustrie. Die Tarifpolitik in Ostdeutschland wird nämlich von einem „Beschlüßgremium Ost“ begleitet, das sich folgendermaßen zusammensetzt: ein Firmenvertre-

vermögenswirksamen Leistungen, dem fehlenden Kündigungsschutz für ältere Arbeitnehmer und beim Lohnausgleich bei verminderter Leistungsfähigkeit (Akkord).

Jedoch wird vom Vertreter des IGM-Vorstandes angemerkt, daß es bisher gar keine „ost-deutsche“ Tarifpolitik gab, wenn man sich die Entwicklungen 1990/91 ansieht.

3.3.3 Krise des Flächentarifvertrages: Erosionserscheinungen und Ursachen

Die Erosion des Flächentarifvertrages äußert sich in der Verbandsabstinenz, den Verbandsaustritten und vor allem auch in der Nichteinhaltung von Tarifverträgen. Eine spezielle ost-deutsche Erosionserscheinung ist dabei die „Qualität der Ignoranz der Tarifverträge“.¹⁶⁷ Allerdings wird auch die These vertreten, daß das Flächentarifvertragssystem nicht erodieren kann, da es nie völlig eingeführt worden ist. Angesichts fehlender Tradition und Kultur sei den meisten die Tarifautonomie noch unklar.¹⁶⁸ Insbesondere der geringe Deckungsgrad des Flächentarifvertrages sei ein Zeichen dafür. Eine Krise des Flächentarifvertrages liegt auch deswegen vor, weil bestimmte Tarifvertragsbestimmungen reformiert werden müssen, um sie an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen.

Als zentrale Ursache für die Erosion des Flächentarifvertrages wird der „Abstand zwischen dem wirtschaftlich Erträglichen und dem, was der Tarifvertrag vorschreibt“¹⁶⁹, genannt, der im Osten viel größer sei als im Westen. Zusätzlich seien die Besonderheiten der Situation in Ostdeutschland, wie z.B. die wirtschaftliche Krise, zu berücksichtigen. Die Vertreter der Arbeitgeberverbände sehen auch darin eine Ursache für geringe Akzeptanz des Flächentarifvertrages, daß zur Zeit die Friedensfunktion des Flächentarifvertrages an Bedeutung verliert, da es bei der Aushandlung der Arbeitsbedingungen im Betrieb kaum zu Konflikten kommt. Zum Beispiel wird auch den Gewerkschaften ein Mitschuld angelastet, da sie oft Haustarifverträge unter Flächenniveau abschließen. Damit würde das Verständnis für die Vorteile des Flächentarifvertrages bei den Unternehmen verlorengehen. Ansonsten treffen dieselben Gründe für die Krise des Flächentarifvertrages wie in Westdeutschland zu: der Flächentarif-

ter und fünf Verbandsgeschäftsführer aus dem Westen, geleitet vom stellvertretenden Hauptgeschäftsführer des BAVC.

¹⁶⁷ So der Vertreter des IGM-Vorstandes.

¹⁶⁸ Vgl. die Interviews mit den Vertretern der IGM u. IG CPK in Brandenburg-Sachsen.

vertrag biete den Unternehmen zu wenig Spielraum, um sich an die veränderten Wettbewerbsbedingungen, die sich aus der Globalisierung ergeben, anzupassen. Er verhindere also betriebliche Flexibilität aufgrund seiner zu starren und zu vielen Regelungen. Hinzu kommt das generelle Argument, die Tarifverträge seien zu teuer.

In den „Zehn Thesen zum Flächentarifvertrag“ des VSME kommt die Krise des Flächentarifvertrages in Ostdeutschland folgendermaßen zum Ausdruck:

„1. Der Flächentarifvertrag steht in Sachsen in vielen Branchen vor schwierigen Zeiten und in den beiden großen Branchen Bau und Metall- und Elektroindustrie vor dem Aus. In seiner alten, Anfang der neunziger Jahre geerbten Form ist er nicht überlebensfähig. Seine Bindungswirkung bei Unternehmen und Arbeitnehmern ist gering, mit weit abnehmender Tendenz. 2. Die Tarifpolitik hatte in den meisten Branchen keine wirtschaftliche Grundlage, die Lohnentwicklung eilte der Entwicklung ihrer wirtschaftlichen Basis zum Teil weit voraus. Tariffucht war und ist zwangsläufig heute noch an der Tagesordnung. ... 8. Betriebliche Regelungen sind weit verbreitet. Trotz alledem ist der sogenannte Flächentarifvertrag noch immer für die meisten Unternehmen und Arbeitnehmer ein Bezugspunkt. Es wird jedoch in Abhängigkeit der wirtschaftlichen Möglichkeiten abgewichen.“¹⁷⁰

Allerdings wird vom Vertreter des VME eingestanden, daß es sich viele zu einfach machen würden mit der „Schelte“ des Flächentarifvertrages. Damit wolle man über andere Unzulänglichkeiten hinwegtäuschen. Ähnlicher Ansicht sind auch die meisten anderen Verbandsvertreter, denn z.B. würde eine reine Lohnkostensenkung viele Unternehmen auch nicht vor dem Ruin bewahren, da noch viele andere Faktoren für die Existenzschwierigkeiten der Betriebe verantwortlich seien.

Die Chemie-Tarifpartner betonen, daß es in der Chemischen Industrie keine Krise des Flächentarifvertrages gibt und werfen den Arbeitgeberverbänden anderer Branchen, insbesondere auch Gesamtmetall, eine Mitschuld an der Diskussion um den Flächentarifvertrag vor, denn diese sei auch von ihnen „herbeigeredet“ worden. In den Auszügen aus der „Rheingauer Erklärung“ des BAVC und seiner Mitgliedsfirmen heißt es z.B. folgendermaßen:

„1. Es gibt keine generelle Krise des Flächentarifvertrages in Deutschland. 2. Die undifferenzierte Verallgemeinerung der schwierigen Probleme in bestimmten Tarifbereichen und ihre ständige Wiederholung vermitteln einen falschen Eindruck von den tatsächlichen Tarifverhältnissen in Deutschland. ... 4. Tatsächlich sind in großen Bereichen wie der chemischen Industrie die Tarifpolitik und der Flächentarifvertrag funktionsfähig. ... Tarifpolitische Fehlentwicklungen, wie z.B. die in Ostdeutschland

¹⁶⁹ So der Vertreter von Gesamtmetall. Der Vertreter vom BAVC drückt es folgendermaßen aus: Falsche Tarifverträge führten lt. BAVC-Vertreter zur Existenzbedrohung vieler Unternehmen, da die hohen Löhne für viele nicht bezahlbar seien.

¹⁷⁰ in der FAZ vom 21.07.1997

beklagten Stufentarifverträge mit automatischer Angleichung an das westliche Tarifniveau sind in der ostdeutschen Chemieindustrie von Anfang an vermieden worden. ...“

Wie gezeigt werden konnte, kann nicht unreflektiert von einer „Erosion“ und „Krise des Flächentarifvertrages“ gesprochen werden, da unterschiedliche Aspekte eine Rolle spielen und der Flächentarifvertrag in den Branchen eine unterschiedliche Geltung hat. Aber insgesamt ist zu resümieren, daß es trotzdem keine „Normalität“ des Flächentarifvertrages in Ostdeutschland - verglichen mit seiner Verbreitung und Gestaltungskraft in Westdeutschland - gibt und daher von einer Krise gesprochen werden kann.

3.4 Zwischenfazit

Als Fazit der Einschätzungen der Interviewpartner zur Lage der Arbeitgeberverbände und zur Tarifpolitik läßt sich festhalten, daß die Ergebnisse des Kapitels 2.3 weitgehend bestätigt werden. Einen größeren Unterschied in den Resultaten gibt es aber: von den Verbandsvertretern wurde das Problem des Trends zu kleinen Betrieben nicht oder nur ganz am Rande erwähnt. Auch sieht man nicht das Problem der unzureichenden Berücksichtigung der Interessen der kleinen Unternehmen, da die Verbände insgesamt mittelständisch geprägt sind und kaum Großunternehmen organisiert sind.

Kleine Unterschiede gibt es lediglich bei der Gewichtung einzelner Einflußfaktoren auf die abnehmende Bereitschaft der Unternehmen, sich der Verbands- und damit der Tarifbindung zu unterwerfen. Insbesondere fällt die Betonung der besonderen wirtschaftlichen Schwierigkeiten, mit denen die Unternehmen zu kämpfen haben, auf. Denn die Mehrheit der Mitgliederverluste der Arbeitgeberverbände sei auf das „Firmensterben“ zurückzuführen. Allerdings wurde ja auch festgestellt, daß das Problem keine Verbandsflucht, sondern Verbandsabstinz ist. Und die zentrale Begründung für die mangelnde Organisationsbereitschaft neugegründeter Unternehmen lautet übereinstimmend: die Vermeidung der Tarifbindung. Und diese wird mit den tarifpolitischen Fehlentscheidungen in der Anfangsphase der Tarifpolitik in Ostdeutschland begründet, da die schnelle Anpassung der Tarifentgelte an das Westniveau die wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Unternehmen überfordere. Ein weiteres zentrales Element, das auch die Besonderheit der Situation in Ostdeutschland widerspiegelt, ist die Erklärung der Distanz der Unternehmen zu den Verbänden und zum Flächentarifvertrag aufgrund der fehlenden Tradition und Erfahrung mit diesen Institutionen.

Zusätzlich zu den schon in Kapitel 2.3 festgestellten Ursachen für die abnehmende Bindefähigkeit der Arbeitgeberverbände kommen noch einige neue Gründe hinzu: Probleme im Verband selbst, das Bestreben von westdeutschen Unternehmen, in Ostdeutschland die Tarifbindung zu meiden, Probleme aufgrund des Mangels an industriellen Zentren und der Strukturwandel. Ein weiterer Grund, der insbesondere die Organisationsfähigkeit des Chemiearbeitgeberverbandes beeinträchtigt, ist der Wechsel von Unternehmen zu konkurrierenden Arbeitgeberverbänden, die zum Teil günstigere Tarifkonditionen bieten.

Darin kommt auch zum Ausdruck, daß Unterschiede in der Problembetroffenheit der untersuchten Branchen festgestellt werden konnten. Denn in der Chemieindustrie konnte noch eine weitgehende Verbands- und vor allem Tarifbindung festgestellt werden, auch wenn trotzdem über zunehmende Schwierigkeiten geklagt wird. Den Grund hierfür sieht man vor allem in der Entscheidung für die jährlichen Neuabschlüsse anstatt für die Festlegung eines festen Anpassungszeitraums per Stufentarifvertrag wie in der M+ E-Industrie. Denn so konnte die Angleichung an das West-Tarifniveau im Zuge der auftauchenden wirtschaftlichen Krisensituation und den damit verbundenen Klagen der Mitgliedsunternehmen über eine zu hohe Belastung durch die Tarifabschlüsse abgebremst werden. Weiterhin sind in der Chemischen Industrie in der Regel die Töchter westdeutscher Konzerne im Arbeitgeberverband, was auf die Besonderheiten des sozialpartnerschaftlichen Klimas der Chemieindustrie zurückzuführen ist.¹⁷¹ Dagegen gibt es in der M+ E-Industrie Klagen, daß westdeutsche Unternehmen im Osten nicht bereit sind, sich dem Arbeitgeberverband und damit der Tarifbindung anzuschließen, wie das Beispiel Siemens zeigt. Und für die geringe Bereitschaft der Unternehmen, sich der Verbands- und der Tarifbindung zu unterwerfen, wird vor allem die Entscheidung für den Stufentarifvertrag verantwortlich gemacht.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß man zwar noch nicht von einer Krise der Arbeitgeberverbände sprechen will, aber Schwierigkeiten eingesteht, die auch auf die Krise des Flächentarifvertrages zurückzuführen sind. Einigkeit besteht daher, daß zum einen Anstrengungen in den Verbänden unternommen werden müssen, um ihre Attraktivität für die Mitglieder wieder zu erhöhen, und daß zum anderen insbesondere auch der Flächentarifvertrag

¹⁷¹ Eine ausführliche Begründung findet sich bei Artus 1996a: 88: „Aufgrund der ausgeprägten bundesweiten Kompetenzen der Verbandsspitzen sowie einer engen personellen Verflechtung zwischen Verbandsvertretern und wirtschaftlichen Spitzenfunktionären ist die Verpflichtung auf dieses Modell relativ strikt - und auch \emptyset

reformiert werden muß, damit er und die Arbeitgeberverbände eine Zukunft haben. Allerdings ist - wie die Kapitel 3.5.2 und 3.7 noch zeigen werden - umstritten, ob die Existenz der Arbeitgeberverbände allein vom Flächentarifvertrag abhängt, oder ob sie auch ohne ihn bestehen können.

3.5 Organisatorische Lösungsstrategien

3.5.1 Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität für die Mitglieder

Als ein zentraler Punkt zur Verbesserung der Attraktivität der Arbeitgeberverbände wird die Stärkung der Leistungen des Verbandes genannt. Denn mit Tarifverträgen und Streikabwehr allein seien die Mitglieder nicht mehr zu halten. Man möchte also den Servicecharakter des Verbandes mehr betonen, um so die Mitglieder binden bzw. vor allem auch neue werben zu können. Dazu will man z.B. die Beratung vor Ort intensivieren und die Erreichbarkeit der Verbandsmitarbeiter für die Mitgliedsunternehmen erhöhen.

Unterschiedliche Meinungen bestehen bzgl. der Breite des Dienstleistungsangebots. Während z.B. der VME auf die Kernbereiche der rechtlichen und arbeitswissenschaftlichen Beratung setzt, verfolgt der VSME eine Strategie der Ausweitung des klassischen Serviceangebots des Verbandes. Dabei müssen die Verbände allerdings aufgrund der Steuerproblematik beachten, daß die Einzelberatungen der Mitglieder im Bereich der Kernaufgaben des Arbeitgeberverbandes liegen müssen. Außerdem gibt es innerhalb der Mitgliedschaft eine unterschiedlich große Nachfrage nach den Verbandsdienstleistungen, so daß es z.B. zu Vorwürfen von Unternehmen kommen kann, die nicht auf diesen Service des Verbandes angewiesen sind, daß diese Angebote unnötig sind.

Um diese Problem zu umgehen und professionelle Beratung anbieten zu können, hat der VSME eine eigene Beratungsgesellschaft gegründet: die M+ E Metall- und Elektroindustrie Consult GmbH. Ein Ziel ist zum Beispiel auch, durch diese Beratungsgesellschaft potentielle

deutsche Betriebe können sich nicht umstandslos davon abkoppeln, wenn die Firmenspitze die etablierten, als positiv erfahrenen Verhandlungskultur mit der Gewerkschaft nicht gefährden will.“

Mitglieder an den Verband heranzuführen. Für die Unternehmen, die bereits Mitglied im VSME sind, gibt es Rabatte bei Inanspruchnahme der Beratungsleistungen der M+ E - Consult GmbH, indem die Mitglieder einen Teil der Beratungskosten erstattet bekommen. Diese Unternehmensberatung hilft z.B. bei Kapazitätsrechnungen für Personal und Betriebsmittel, beim Aufbau von Kostenrechnungssystemen, bei der Beurteilung von Bildschirmarbeitsplätzen, bei firmenspezifischen Entgeltsystemen u.v.m.. Außerdem bietet die M+ E-Consult eine kostenfreie Überprüfung der Versicherungsunterlagen für die Mitgliedsunternehmen des VSME an. Allerdings sollen diese Beratungsleistungen weitgehend im verbandsnahen Bereich bleiben, da man ansonsten zu sehr mit anderen Anbietern konkurrieren muß. Zum Beispiel wäre dies der Fall, wenn man Werbestrategien entwickeln würde. Insgesamt würden die Firmen dieses Angebot immer mehr annehmen und positiv bewerten.¹⁷² Der VSME schätzt, daß er durch seine verstärkte Dienstleistungsstrategie womöglich größere Mitgliederverluste vermeiden konnte. Außerdem sei auch das Engagement des VSME für die Schaffung eines Ausbildungsrings für die sächsische M+ E - Industrie zur Verbesserung der Lehrstellensituation¹⁷³ ein Beweis, daß man als Verband für die Unternehmen mehr tun kann als nur Tarifpolitik zu betreiben. Dies ist auch ein Beitrag zur Verbesserung der Akzeptanz des Verbandes.

Insgesamt besteht aber das Problem, daß die Unternehmen derzeit auch schon mit den Serviceangeboten der Arbeitgeberverbände zufrieden sind und i.e.L. „nur“ mit der Tarifpolitik unzufrieden sind, so daß vor allem die richtige Tarifpolitik für die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband ausschlaggebend ist. Der Vertreter des AVCO formuliert es folgendermaßen: „Denn erst, wenn die Tarifpolitik wieder in Ordnung ist, wird auch das Argument mit den Dienstleistungen wird einfacher.“

Interessant ist, daß seitens der Verbandsvertreter keine stärkere Einbindung der Unternehmen in den Verband mit Hilfe verbesserter Partizipationsmöglichkeiten vorgeschlagen wird. Zwar gesteht man ein, daß es schon Klagen der Mitgliedsfirmen gebe, zu wenig mitbestimmen zu können, aber insgesamt gebe es ein abnehmendes Interesse der Unternehmen an der Mitwirkung in Gremien, so daß daher wohl eine Ausweitung des Partizipationsangebots gar nicht in Anspruch genommen werden würde.¹⁷⁴

¹⁷² Vgl. hierzu auch den Geschäftsbericht des VSME.

¹⁷³ Zum Ausbildungsring siehe z.B. Freie Presse vom 11.07.1997: Metallarbeitgeber mit ChristlicherGewerkschaft einig. Und Freie Presse vom 12./13.07.1997: Wirtschaft startet Lehrstelleninitiative.

¹⁷⁴ So z.B. der Vertreter des AVCO.

Ansonsten wollen die Verbände die Informationen für ihre Mitglieder ausbauen und die Öffentlichkeitsarbeit verbessern ¹⁷⁵.

3.5.2 Gründung von Verbänden ohne Tarifbindung

Ziel der Einführung sog. OT-Verbände ist es, den Unternehmen, die keine Tarifbindung eingehen wollen, aber trotzdem in den Genuß der Verbandsdienstleistungen kommen möchten, einen eigenen Verband anzubieten. Die andere Möglichkeit, eine gespaltene Mitgliedschaft im bestehenden Arbeitgeberverband einzuführen, wird in den hier untersuchten Fällen nicht angewandt.

Der AVCO hat sich nach langer reiflicher Überlegung und Diskussion im Verband gegen die Einführung eines OT-Verbands entschlossen. Allerdings hatte man die fertigen Pläne „in der Schublade“. Anstoß dieser Überlegungen waren die Diskussionen im Verband über die Tarifpolitik seit 1995, die Austritte aus dem Verband und die Erfolge der Metallverbände mit dieser Strategie. Vor allem die Diskussion um die Entgeltfortzahlung und die Fremdbestimmung vs. eigene ostdeutschen Interessenvertretung führten zu den Plänen eines OT-Verbands. Allerdings wäre der BAVC gegen die Einführung eines solchen Verbandes gewesen, weil man darin eine Bedrohung des Flächentarifvertrages sieht. Außerdem seien die OT-Verbände im Grunde keine Arbeitgeberverbände.¹⁷⁶ Die Entscheidung gegen diese organisatorische Lösungsstrategie fiel, weil man Chancen sieht, auf dem tarifpolitischen Gebiet in Form von Öffnungsklauseln, Korridoren u.ä. die Probleme zu lösen.

Die Vorreiterrolle bzgl. OT-Verbänden in Ostdeutschland haben die Metallverbände, denn aufgrund ihrer Initiative sind die sog. Allgemeinen Arbeitgeberverbände entstanden und sie werden in der Regel von den Geschäftsführern der Metallarbeitgeberverbände geführt, so daß eine enge Anlehnung an den Tarifverband gegeben ist.

Der erste Allgemeine Arbeitgeberverband entstand in Berlin/Brandenburg auf Initiative des VME. Gegründet wurde er von aus Niedersachsen stammenden Unternehmern, die dort

¹⁷⁵ Vgl. z.B. Gesamtmetall-Interview und BAVC 1993.

¹⁷⁶ In den „Rheingauer Erklärungen“ des BAVC heißt es hierzu: „Arbeitgeberverbände ohne Tarifbindung sind kein Modell für die chemische Industrie. Solche „OT-Verbände“ sind schwache Arbeitgeberverbände und das Ergebnis verfehler Tarifpolitik.“

ebenfalls einem Allgemeinen Arbeitgeberverband angehören und in Brandenburg Seniorenwohn-parks eingerichtet hatten. Der „Allgemeine Verband der Wirtschaft für Berlin und Brandenburg e.V. (AWB)“ wurde aber i.e.L. als Auffangbecken für die Firmen gegründet, die aus dem Metallarbeitgeberverband zur Vermeidung der Tarifbindung austreten wollen oder ausgetreten sind. Mit der Gründung des AWB verfolgte man also vor allem das Ziel der Organisationssicherung und der Heranführung potentieller Mitgliedsunternehmen an den Tarifverband. Daß das Interesse der Firmen an diesem OT-Verband sehr groß ist, belegt die Gewinnung von 260 Mitgliedern innerhalb von nur zwei Jahren. Zwar gab es anfangs die Befürchtung, daß die Unternehmen verstärkt vom VME in den Allgemeinen Verband wechseln, aber die Zahl der Wechsel sei nicht so hoch und bei entsprechendem Druck der Gewerkschaften sei es auch vorgekommen, daß diese Betriebe wieder zurück in den Tarifverband gewechselt sind.

Der AWB steht allen Branchen offen und hat z.B. auch Mitgliedsfirmen aus dem Bereich des öffentlichen Dienstes und der Dienstleistungen, wie z.B. Autovermietung, Rehakliniken oder Werbung. In der Broschüre des AWB wird mit folgender Begründung für die Mitgliedschaft geworben:

„...die in der heutigen Zeit immer komplexer werdenden Rechts-, Wirtschafts- und Produktionsbedingungen erfordern eine kompetente und umfassende Verbandsbetreuung. In dem verstärkten Zusammenspiel von Arbeits- und Sozial- mit Wirtschaft-, Umwelt, Datenschutz-, EU- oder internationalem Recht und den hiermit zusammenhängenden arbeitswissenschaftlichen, technischen, umweltrechtlichen wie umweltpraktischen, personalpolitischen und arbeitswirtschaftlichen Fragen sind vernünftige und praxisgerechte Lösungen in den Unternehmen unerlässlich.“¹⁷⁷

Der Allgemeine Arbeitgeberverband bietet also die gleichen Dienstleistungen wie ein Arbeitgeberverband an. Des weiteren wird betont, daß der AWB durch seine Mitgliedschaft in der Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg indirekt auch der BDA und dem BDI angehört, und er so im Verbund aller Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände steht.

Der VSME hat sich dagegen erst spät (1994) für die Gründung des „Allgemeinen Arbeitgeberverband Sachsen e.V.“ (AGS) entschieden. Er organisiert im Gegensatz zu den anderen Allgemeinen Arbeitgeberverbänden in Ostdeutschland nur Unternehmen aus der M+ E-Industrie. Dem AGS gehören derzeit 80 mittelständische Firmen an und man hofft, dieses

¹⁷⁷ Allgemeiner Verband der Wirtschaft für Berlin und Brandenburg e.V. (G.J.): 2.

Jahr noch 100 Mitglieder zählen zu können. Denn angesichts der zunehmenden Tariffucht der Unternehmen und des immer noch nicht reformierten Flächentarifvertrages wachse die Bedeutung des Verbandes. Von den aus dem VSME ausgetretenen Firmen, die weiterhin existieren, treten über die Hälfte in den AGS ein. Im Geschäftsbericht des AGS heißt es folgendermaßen:

„Unternehmen des AGS sind auch aufgrund ihrer höheren Flexibilität in Tariffragen wirtschaftlich stabiler als andere Firmen. Sie weisen im Durchschnitt etwa 10 % niedrigeres Entgeltniveau und eine wesentlich höhere Arbeitszeitflexibilität auf.“ Und zum Flächentarifvertrag: „Obwohl der AGS nicht direkt an die Flächentarife der M+ E-Industrie gebunden ist, unterstützt er alle Bemühungen des Partnerverbandes VSME, die zu vernünftigen Reformen bei den veralteten und die Wirtschaft hemmenden Vertragswerken führen könnten. ... Prinzipiell haben wir auch wir auch nichts gegen Tarifverträge, die lediglich Mindestbedingungen definieren.“¹⁷⁸

Diese Aussagen drücken die Unzufriedenheit mit den angeblich zu teuren Inhalten der Tarifverträge aus. Es besteht die Gefahr - die von den Verbandsvertretern durchaus gesehen wird, daß man sich als Arbeitgeberverband mit dem Angebot dieser OT-Verbände selbst überflüssig macht, wenn alle Firmen in den Allgemeinen Verband gehen würden, was zugleich das Ende des Flächentarifvertrages bedeuten würde.

Bei Gesamtmetall beurteilte man denn auch die Gründung der Allgemeinen Arbeitgeberverbände, die man anfangs auch nicht unterstützt hatte, mit gemischten Gefühlen. Der ehemalige Hauptgeschäftsführer Kirchner nennt sie eine „gewisse Ausnahme für ostdeutsche Verbände“, die Firmen müßten „erst einmal an die Verbände gewöhnt werden“. Aber diese Entwicklung sei schon etwas beunruhigend.¹⁷⁹ Und der von mir befragte Gesamtmetall-Vertreter gesteht ein, daß die OT-Verbände eine brisante politische Frage seien, die nach wie vor kontrovers diskutiert werde. Aber es sei „eine Frage der Mentalität der Regionalverbände“. Außerdem sei keine harte Linie von Gesamtmetall angesichts der „nicht-optimalen“ Tarifverträge in Ostdeutschland möglich gewesen, denn ohne diese Allgemeinen Verbände „wären die Firmen endgültig weg gewesen“. Die zentrale Befürchtung des Dachverbandes ist die Schwächung des Tarifverbandes durch diese OT-Verbände, wobei aber im ostdeutschen Fall zu fragen sei, ob er dort überhaupt noch schwächer werden kann. Ein Vorteil der Allgemeinen Arbeitgeberverbände sei aber, daß ein Mitgliederpotential - wie z.B. neugegründete Unternehmen - durch sie erschließbar werde, welches ansonsten einem Arbeitgeberverband

¹⁷⁸ Allgemeiner Arbeitgeberverband Sachsen 1997: 18f.

¹⁷⁹ Siehe Tagesspiegel vom 13.02.1995: Leistung ohne Tarifbindung.

fernbleiben würde und daher vielleicht die Chance bestehe, auf diesem Wege solche Unternehmen in den Tarifverband zu bekommen.

Aus Verbandssicht gibt es noch einen weiteren Grund gegen die OT-Verbände: die schwächeren Firmen des Arbeitgeberverbandes werden womöglich alle in den OT-Verband wechseln, so daß nur noch die starken Unternehmen im Arbeitgeberverband verbleiben. Dies würde die Gewerkschaften zu noch höheren Forderungen veranlassen, so daß es zu noch teureren Tarifabschlüssen kommen würde, die wiederum andere Unternehmen abschrecken, sich durch eine Mitgliedschaft im Verband der Tarifbindung zu unterwerfen.

Nachdem die Vor- und Nachteile der OT-Verbände aus Verbandssicht beleuchtet worden sind, ist nun nach den Interessen der Unternehmen an solchen Verbänden zu fragen. Ihr zentrales Interesse besteht darin, die Leistungen eines Verbandes in Anspruch nehmen zu können, ohne sich an die Tarifverträge halten zu müssen, die sie oft als Belastung empfinden, da diese Arbeitsbedingungen oft über den Marktbedingungen liegen. Von seiten der Verbandsvertreter wird die große Nachfrage der Unternehmen nach der Unterstützung bei Haustarifverhandlungen betont. D.h. die Unternehmen wollen oft nicht selbst mit den Gewerkschaften verhandeln, sondern lassen die Vertreter des Allgemeinen Verbandes in ihrem Auftrag verhandeln. Zwar unterliegen die Firmen nun dem Risiko, daß sich Unruhe im Betrieb ausbreiten könnte und sie den möglichen Druck der Gewerkschaften zu spüren bekommen, aber notfalls können sie ja wieder schnell in den Tarifverband wechseln, um in diesem Fall einem teuren Haustarifvertrag zu entgehen.

Die Gewerkschaften beurteilen den Trend zu OT-Verbänden erwartungsgemäß überwiegend negativ. Die IGM beurteilte z.B. die Gründung des AWB als eine „Einladung“ an die Unternehmen, den VME zu verlassen, so daß der neue Verband eine Art „Billigkonkurrenz“ des VME sei. Die Kritik lautet, daß man mit einem solchen Verband der Verbandsflucht Vorschub leiste und den Flächentarifvertrag in seiner Ordnungsfunktion gefährde.¹⁸⁰ Allerdings ist der Vertreter des IGM-Vorstandes der Ansicht, daß die OT-Verbände von beiden Seiten überschätzt werden, und daß sie keine Zukunft hätten, da es „überzeugendere Alternativen“, wie z.B. die arbeitsrechtliche Beratung durch Rechtsanwälte und die wirtschaftliche Beratung von den Wirtschaftsverbänden, für die Unternehmen gäbe. Ebenso ist der Vertreter der IG CPK

¹⁸⁰ Vgl. Tagesspiegel vom 13.02.1995: Leistung ohne Tarifbindung.

Brandenburg/Sachsen der Auffassung, daß die Allgemeinen Arbeitgeberverbände nur eine vorübergehende Erscheinung sind, die „nur Ausdruck des momentanen Ausweichens“ seien. Mit zunehmender wirtschaftlicher Erholung würden diese wieder allmählich verschwinden, da die Dienstleistungen nicht so bindend seien. Jedoch wertet der Vertreter des IG CPK-Vorstandes sie als „Unding“, mit dem man aber leben müssen, da sie sich halten werden.

Die Meinungen über die Zukunft der Allgemeinen Arbeitgeberverbände gehen auch im Arbeitgeberlager auseinander: der BAVC geht davon aus, daß sich diese Verbände in Ostdeutschland etablieren werden, da dort die Firmen auch langfristig ohne Tarifvertrag auskommen werden. Denn z.B. haben gerade die kleinen und mittleren Unternehmen aufgrund der geringen Gewerkschaftsstärke solange keine Unruhe zu befürchten, wie sie sich am Verbandstarif orientieren. Auch der Vertreter des AVCO geht davon aus, daß sich diese Verbände werden halten können, was aber keine dramatische, sondern längerfristige Entwicklung der Abwendung vom Tarifträgerverband sei. Der VSME hält die Entwicklung für offen.

Generell ist aber anzunehmen, daß bei guter Tarifpolitik, die sich an den Marktbedingungen orientiert, weiterhin die Unternehmen ein Interesse an der Mitgliedschaft im Tarifverband haben werden, da dann die Vorteile des Flächentarifvertrages wieder voll zum Tragen kommen. Denn der Zulauf zu den Allgemeinen Arbeitgeberverbänden ist ja lediglich Ausdruck dafür, daß die Tarifverträge nicht stimmen und man sich daher der Tarifbindung entziehen will.

3.5.3 Fusion von Verbänden

Eine weitere Möglichkeit, mit Veränderungen der Verbandsstruktur die Attraktivität des Arbeitgeberverbandes zu erhöhen und die Existenz des Verbandes zu sichern, besteht in der Fusion von Verbänden.

Diese Strategie verfolgen nun der AVCO zusammen mit dem Berliner Chemiearbeitgeberverband und dem Wirtschaftsverband VCI. Ziel ist es, aus den allein zu schwachen Verbänden einen starken, durchsetzungsfähigen Verband zu machen. Insbesondere steht dabei auch der Aspekt der Kosteneinsparung im Vordergrund, um „lebensfähig“ zu sein, wie es der Vertreter des BAVC ausdrückt. Außerdem verspricht man sich von einem gemeinsamen

Verband eine verbesserte Möglichkeit der Interessendurchsetzung gegenüber der Öffentlichkeit und den staatlichen Stellen. Die Vergrößerung der Mitgliederbasis bringt aber auch Nachteile mit sich: zum einen wird ein höherer Koordinierungsaufwand nötig und zum anderen besteht die große Gefahr - insbesondere aus Sicht der ostdeutschen Mitglieder - daß spezifische Interessen weniger Gehör finden könnten. Die Mitgliedsfirmen des AVCO befürworten diese Fusion, betonen aber, daß sie so weit wie möglich die ostdeutsche Tarifpolitik aufrechterhalten möchten, d.h. die Unterschiede zum Westen sollen solange wie möglich aufrechterhalten werden. Dies kann durch getrennte Tarifgebiete für Ost und West - ähnlich wie beim VME - gewährleistet werden.

Laut meines letzten Informationsstandes soll die Fusion Anfang 1998 stattfinden, indem der AVCO, der Berliner Chemiearbeitgeberverband und der VCI Berlin und der VCI Ost zusammengelegt werden und einen gemeinsamen neuen Hauptgeschäftsführer bekommen, der aus Hannover stammt.

Diese Zusammenlegung der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände auf Landesebene ist in der Chemieindustrie nicht neu und wird in Westdeutschland schon lange praktiziert. Allerdings bleiben in der Sacharbeit die Tarif- und Sozialpolitik von der Wirtschaftspolitik getrennt. Die gemeinschaftlichen Landesvertretungen mit dem VCI, die in Personalunion geführt werden, haben sich nach Ansicht des BAVC bewährt, aber die Trennung auf Bundesebene sei richtig, da hier die Tarifpolitik eine zentrale Rolle spiele.

Dagegen sind Fusionen aus Sicht der Metallarbeitgeberverbände derzeit kein Thema. Zum einen bestehe kein Interesse unter den Arbeitgeberverbänden, daß z.B. nach dem Vorbild der Gewerkschaften Branchenverbände zusammengelegt werden. Und zum anderen würde auch eine Zusammenlegung von Regionalverbänden nichts bringen, da man bei einem größeren Verband trotzdem mit Bezirksstellen vor Ort sein müßte, um Basisarbeit zu betreiben und den Kontakt zur Landesregierung zu halten, so daß zu keiner Kosteneinsparung käme. Allerdings beabsichtigt man zur „strategischen Stärkung“ dahingehend eine Rationalisierung, daß die Länder Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen zu einer Verhandlungsgemeinschaft zusammengeschlossen werden sollen.

3.6 Tarifpolitische Lösungsstrategien

3.6.1 Reform, keine Abschaffung des Flächentarifvertrages

Alle Verbandsvertreter stimmen darin überein, daß eine Neuorientierung bzw. Umkehr in der Tarifpolitik nötig ist, um eine weitere Bedrohung des Flächentarifvertrages und damit der Tarifautonomie in Ostdeutschland zu verhindern und die Akzeptanz der Tarifinstitutionen zu verbessern. Dabei vertritt keiner die radikale Position, den Flächentarif durch betriebsindividuelle Regelungen abzulösen. Vielmehr wolle man den Flächentarifvertrag in Ostdeutschland retten, indem man ihn wieder an die wirtschaftliche Realität anpaßt und seine Regelungsdichte reduziert, damit die Betriebe mehr Spielraum für eine betriebsnahe Ausgestaltung der Tarifbestimmungen haben. Einigkeit der Verbandsvertreter besteht auch darin, daß eine reformierte Tarifpolitik die Organisationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände in Ostdeutschland verbessern wird.

Zur Lösung der Probleme der Tarifpolitik in Ostdeutschland werden zum einen die gleichen Reformmöglichkeiten wie in der Tarifpolitik in Westdeutschland diskutiert, aber zum anderen sind auch spezifisch ostdeutsche Lösungswege in der Diskussion. Unterschiede bestehen auch in der inhaltlichen Diskussion bzw. in der Verwirklichung von tarifpolitischen Neuerungen zwischen den untersuchten Branchen: z.B. wurden in der Chemieindustrie schon Flexibilisierungs- und Öffnungsmöglichkeiten in die Tarifverträge aufgenommen, über die in der M+ E-Industrie noch diskutiert wird. Außerdem unterscheiden sich die Branchen bzgl. der Angleichung an das Westniveau: während in der Chemieindustrie hier noch eine Möglichkeit der Streckung des Anpassungsprozesses besteht, ist dieser Weg den Tarifpartnern der M+ E-Industrie versperrt.

Neuorientierung der Tarifpolitik in der Chemieindustrie¹⁸¹

Ziel der Tarifpolitik des AVCO ist vor allem, die Ost-West-Angleichung der Tarifentgelte abzubremsen. Statt der Orientierung an den Tarifschritten in Westdeutschland soll versucht werden, ein eigenes ostdeutsches Tarifniveau zu finden, das sich an der wirtschaftlichen Lage der Betriebe orientiert. Ziel ist es, daß die Tarifbestimmungen wieder zu Mindestbedingungen für die Unternehmen werden. Dies drückt sich z.B. auch darin aus, daß im Entgelttarifvertrag vom Oktober 1996 eine Vereinbarung zur „Übertariflichen Bezahlung“ als neues Tarifelement eingeführt wurde, die zwar nicht verpflichtend ist, aber eine Anreizfunktion haben

soll. In ihr wird die Erwartung der Tarifpartner ausgedrückt, daß die Unternehmen, deren wirtschaftliche Lage es erlaubt, ihren Mitarbeitern zusätzliche freiwillige Leistungen zahlen. Damit soll den Betrieben eine Differenzierungsmöglichkeit gegeben, denn die tariflichen Leistungen sollen von allen getragen werden können, wobei aber bei guter Ertragslage der Unternehmen auch die Mitarbeiter in Form von betrieblichen Zusatzleistungen am Erfolg beteiligt werden sollen. Des weiteren wurde eine Öffnungsmöglichkeit bei der Jahresleistung eingeführt, auf die im nächsten Kapitel noch näher eingegangen wird. Generell sei der Tarifabschluß von 1996, der auch eine moderate Entgelterhöhung beinhaltet, der Beginn des Umorientierungsprozesses, der in den nächsten Tarifrunden fortgeführt werden soll. Wie der Tarifabschluß von 1997 zeigt, scheint man den eingeschlagenen Weg beibehalten zu können. Nachdem nun in diesem Jahr in der westdeutschen Chemieindustrie eine generelle Öffnung im Tarifvertrag durch einen sog. Entgeltkorridor¹⁸² erreicht worden ist, hofft nun der AVCO darauf, daß man die Öffnung auch in Ostdeutschland übernehmen könne. Allerdings wird dies bisher von der IG CPK mit der Begründung abgelehnt, daß sie solch einer Lösung im Osten erst zustimmen wird, wenn das westdeutsche Tarifniveau erreicht ist.

Die Reformbestrebungen in der M+E-Industrie

In der Metallindustrie gibt es schon seit der Revision des Stufentarifvertrages 1993 eine besondere Öffnungsmöglichkeit im Tarifvertrag: die Härtefallregelung, die existenzbedrohten Unternehmen eine befristete Unterschreitung der Tarifverträge erlaubt, wenn die Tarifparteien, also insbesondere die IGM, zustimmen.¹⁸³ Da diese Regelung aus Arbeitgebersicht als ungenügend angesehen wird, wird eine „unbürokratische Tariföffnung“ für Ostdeutschland gefordert.¹⁸⁴ D.h. man möchte den Betriebsparteien die Entscheidungskompetenz für ein Abweichen vom Tarifvertrag überlassen. Nur so könnten auch bei schwächeren Betrieben Löhne und Produktivität in ein Gleichgewicht gebracht werden. Gesamtmetall schlägt folgendes Öffnungsmodell, das vom Sachverständigenrat stammt, vor: Die Betriebsparteien sollen sich zunächst alleine auf eine Abweichung vom Tarifvertrag einigen, dem dann von den Tarifpartnern zugestimmt werden muß. Falls eine Tarifpartei den Vorschlag ablehnt, soll eine Schiedsstelle innerhalb einer kurzen Frist entscheiden. Und falls keine Lösung zwischen den Betriebsparteien zustande kommt, gilt der Tarifvertrag. Des weiteren wird für Ostdeutsch-

¹⁸¹ Siehe hierzu auch die Aufsätze von Herrn Wirth (1996 u. 1997), dem Hauptgeschäftsführers des AVCO.

¹⁸² Siehe hierzu nächstes Kapitel.

¹⁸³ Näheres zu dieser Regelung siehe nächstes Kapitel.

¹⁸⁴ Siehe Gesamtmetall 1997: 30.

land von Gesamtmetall ein mehrjähriger Lohnerhöhungsstopp und eine Vermeidung weiterer Arbeitszeitverkürzungen gefordert. Denn gerade in den längeren Arbeitszeiten liege noch ein Wettbewerbsvorteil der ostdeutschen Unternehmen.¹⁸⁵ Bzgl. der Arbeitszeit plädiert z.B. der VSME für die Einführung von Jahresarbeitszeiten, um noch mehr Flexibilität zu erreichen. Als tarifpolitisches Instrument, das sich besonders für die besondere Situation in Ostdeutschland eigne, wurde von Gesamtmetall auch die Idee von Langzeit-Konten eingebracht. Damit soll neugegründeten Unternehmen in der wirtschaftlich schwierigen Anlaufphase geholfen werden. Inhalt dieses Modell könnte z.B. sein, daß die Mitarbeiter eine feste monatliche Entlohnung für eine bestimmte Jahresarbeitszeit erhalten, allerdings mehr als diese entlohnte Arbeitszeit arbeiten. Die Differenz wird dann auf einem Langzeit-Konto verbucht, dessen angesammeltes Guthaben nach einer bestimmten Frist dem Mitarbeiter dann entweder in Zeit oder in Geld ausbezahlt wird. Damit können die Liquiditätsnöte der Unternehmen verringert werden, das Einkommen der Arbeitnehmer wird gesichert und die Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter wird gestärkt.¹⁸⁶ Insgesamt möchte man in Ostdeutschland auf jeden Fall eine Senkung der Lohnkostenbelastung für die Betriebe und eine größere Lohndifferenzierung zwischen den Unternehmen in Abhängigkeit von ihrer Produktivität erreichen, um der unterschiedlichen Lage der Betriebe Rechnung tragen zu können.

Ansonsten werden auch die Vorschläge des „Reformprojektes Gesamtmetall“¹⁸⁷ für Ostdeutschland diskutiert. Wesentliches Ziel dieses Projektes ist, den Tarifvertrag nur noch auf wenige verbindliche Regelungen zu beschränken, um den Unternehmen einen ausreichenden Spielraum zu lassen. Der Flächentarifvertrag soll nur noch wenige Kernregelungen enthalten, die für alle Verbandsmitglieder gelten. Dazu zählen u.a. die prozentuale Veränderung der Löhne, Gehälter und Ausbildungsvergütungen, das Entgeltniveau, die Zahl der Arbeitsstunden und die Urlaubsdauer. Ein zweiter Teil des Tarifvertrages soll zusätzliche Regelungen enthalten, die entweder Rahmenregelungen, Optionen oder Öffnungsklauseln sind, die den Betriebsparteien so weit wie möglich die Regelungskompetenz überlassen. Zum Beispiel soll auf diese Weise die Verteilung der Arbeitszeit geregelt werden. Für den Fall des Scheiterns dieses Reformprojektes rechnet der Gesamtmetall-Vertreter mit weiteren Mitgliederverlusten.

¹⁸⁵ Vgl. Stumpfe 1997b: In seiner Rede auf der Mitgliederversammlung des VSME heißt es: „Wenn die IG Metall für Ostdeutschland ... die 35-Stunden-Woche wirklich ins Visier nimmt, dann treibt sie den Flächentarifvertrag in Sachsen, und damit auch sich selbst, endgültig ins Abseits.“ Und der Gesamtmetall-Vertreter meint zur Forderung der IGM nach der 32-Stunden-Woche, daß eine weitere Arbeitszeitverkürzung in diese Richtung dazu führen würde, daß der Flächentarifvertrag dann „im Eimer“ wäre.

¹⁸⁶ Vgl. Stumpfe 1997b.

Eine weitere Lösungsstrategie, die der VSME anwendet, um zu einem besseren Flächentarifvertrag zu gelangen, ist der Abschluß von Tarifverträgen mit der Christlichen Gewerkschaft Metall.¹⁸⁸ Es wurde ein Tarifvertrag zur Standortsicherung und Beschäftigungsförderung und ein Tarifvertrag zur Schaffung zusätzlicher Ausbildungsstellen abgeschlossen. Inhalte des Beschäftigungssicherungsvertrages sind z.B. verschiedene Optionen, die durch freiwillige Betriebsvereinbarungen oder Einzelvereinbarungen genutzt werden können: z.B. kann auf das Urlaubs- oder Weihnachtsgeld verzichtet werden, wenn im Gegenzug eine Beschäftigungssicherung zugesagt wird. Außerdem wurden Einsteigertarife für Langzeitarbeitslose und Neueinstellungen und ein Arbeitszeitkorridor vereinbart. Von dem Abschluß dieses Tarifvertrages erhoffte sich der VSME eine Signalwirkung für die IGM¹⁸⁹, damit sie endlich ihre Verweigerungshaltung zur Korrektur des Flächentarifvertrages aufgibt. Denn der VSME gesteht ein, daß eine Reform des Flächentarifvertrages bzw. seine Wiederherstellung im Osten, nur zusammen mit der IGM zu erreichen sei. Außerdem versteht man den Tarifvertrag als ein Angebot an die Unternehmen, den Tarifvertrag für Nicht-Gewerkschaftsmitglieder durch Betriebsvereinbarungen oder Einzelabsprachen zu nutzen, was auch nach Angaben des VSME rege genutzt werde.

Wenn keine Reform des Flächentarifvertrages gelingt, sind nach Ansicht des VSME Änderungen im gesetzlichen Umfeld nötig. Man will zwar keine Änderung des § 77 Abs. 3 BetrVG, aber man möchte z.B. eine Begrenzung der Nachwirkung von Tarifverträgen und eine gesetzliche Öffnungsklausel. Ebenso plädiert Karl Molitor, langjähriger Hauptgeschäftsführer des BAVC für eine Änderung des Tarifvertragsgesetzes, um insbesondere die Nachwirkung der längerfristigen Manteltarifverträge künftig zu vermeiden.¹⁹⁰ Auch der VME plädiert zumindest für eine andere Auslegung des Günstigkeitsprinzips, die der Arbeitsplatzsicherheit Vorrang gibt.

3.6.2 Öffnungsmöglichkeiten in den Tarifverträgen

¹⁸⁷ Der Wortlaut des Reformprojektes ist im Anhang enthalten.

¹⁸⁸ Siehe hierzu auch VSME 1997; Freie Presse vom 11.07.1996: Metallarbeitgeber mit Christlicher Gewerkschaft einig; Dresdner Neueste Nachrichten vom 02.07.1997: Streit um die Kürzung der Berufsschulbildung.

¹⁸⁹ Die IGM klagt in diesem Zusammenhang gegen den VSME, mit der Begründung, daß dieser Tarifvertrag nur ein Gefälligkeitsvertrag sei, der vom VSME diktiert worden sei.

¹⁹⁰ Siehe Handelsblatt vom 25.02.1997: Die Betriebsparteien können die Tarifparteien nicht ersetzen.

Die Härtefallregelung in der M+E-Industrie

Die Härteklausele, die 1993 im Rahmen der Revision des Stufentarifvertrages eingeführt worden ist, ist wohl das bekannteste Beispiel für Sonderwege in der ostdeutschen Tarifpolitik. Denn erstmals ließ sich eine Gewerkschaft angesichts des besonderen Problemdrucks in Ostdeutschland (wie z.B. die dramatische Arbeitslosigkeit und die Tariffucht) auf eine Möglichkeit zur Unterschreitung des Tarifniveaus ein, was anfangs zu erheblichen Diskussionen im Gewerkschaftslager führte. Doch mittlerweile hat sie sogar Vorbildfunktion für die Tarifpolitik in Westdeutschland. Außerdem wird mittlerweile auch von Gewerkschaftsvertretern eingestanden, daß der Flächentarifvertrag ohne die Härtefallregelung eine noch geringere Gestaltungskraft in der ostdeutschen M+ E-Industrie hätte und daß man sich die Härtefallregelung auch im Westen vorstellen könne.¹⁹¹

Voraussetzung für die Möglichkeit des Abweichens vom Tarifvertrag ist das Vorliegen eines Härtefalls, der bei drohender Insolvenzgefahr, Sicherung von Arbeitsplätzen, insbesondere zur Vermeidung drohender Entlassungen, Verbesserung der Sanierungschancen aufgrund eines vorgelegten Sanierungsplanes, gegeben ist. Über das Vorliegen eines Härtefalls entscheiden die Tarifparteien. Ursprünglich gab es ein kompliziertes bürokratisches Verfahren zur Überprüfung der Härtefälle, das aber inzwischen vereinfacht worden ist.

Die Praxis der Härtefallregelung wird von den Tarifparteien unterschiedlich bewertet: während die Arbeitgebervertreter die restriktive Genehmigungspraxis und das bürokratische Verfahren der Gewerkschaften beklagen, betonen die Gewerkschaftsvertreter den Ausnahmecharakter dieser Regelung und argumentieren, daß in den meisten Fällen den Unternehmen auch nicht mehr durch eine Senkung der Lohnkosten geholfen werden könne.

Über die Anzahl der Härtefallregelungen (HR) in Ostdeutschland liegen aus der Untersuchung von Hickel/Kurtzke folgende Zahlen vor:¹⁹²

Art der HR	Jahr der HR				Summe
	1993	1994	1995	1996	
gescheiterte HR	27	10	20	0	57
abgelehnte HR	19	3	4	0	26
vereinbarte HR	24	12	44	18	98
Summe	70	25	68	18	181

¹⁹¹ Siehe Die Welt vom 13.02.1997: Kurswechsel bei der IG Metall: Gewerkschaft akzeptiert ostdeutsche Härtefallregelung auch im Westen - Gespräch mit Riester

¹⁹² Hickel/Kurtzke 1997: 102

Für die Jahre 1993, 1994 und 1995 handelt es sich um eine Totalerhebung. Die Fälle aus dem Jahr 1996 konnten nur zum Teil berücksichtigt werden.

Gescheiterte HR sind die Fälle, in denen es keine formale Ablehnung gegeben hat, die aber trotzdem nicht zustande kamen. Abgelehnte HR wurden vom Schlichter abgewiesen.

In Sachsen gab es folgende Anträge und Härtefallregelungen:

	1993	1994	1995	1996	1997 ¹
Anträge	43	16	30	46	6
HR	16	5	20	29	9 ²

Quelle: VSME Geschäftsbericht 1996/97;¹ Stand 01.06.1997;² davon 7 Anträge aus 1996

Für Ostberlin/Brandenburg liegt nur die Zahl vor, daß 1996 40 Härtefallregelungen abgeschlossen wurden.

Folgende Trends lassen sich aus diesen Zahlen ablesen: ¹⁹³

Die Zahl der Härtefallanträge ist abhängig von der wirtschaftlichen Entwicklung und von den tariflichen Anpassungsstufen. Die Genehmigung von Härtefällen nimmt im Zeitverlauf zu, was u.a. auf ein verändertes Verhalten der Tarifparteien zurückzuführen ist.

Gegenstand der Härtefallregelungen sind i.d.R. Lohnkürzungen um 10 %, die z.B. durch das Aussetzen eines Tarifsprunges, den Wegfall des zusätzlichen Urlaubs- oder Weihnachtsgeldes zustande kommen. In allen Härtefallvereinbarungen wird eine Beschäftigungssicherung garantiert. Die durchschnittliche Laufzeit der Härtefälle beträgt i.d.R. ein Jahr.

Insgesamt kommen Hickel/Kurtzke zu dem Schluß, daß sich die Härtefallklausel bewährt hat. Sie kann durchaus zur Stabilisierung notleidender Unternehmen beitragen, allerdings nur im Zusammenhang mit flankierenden Sanierungs- und Fördermaßnahmen. Denn eine Lohnsenkung allein reicht nicht aus, existenzbedrohte Betriebe zu stabilisieren, da nicht nur die hohen Lohnkosten, sondern auch weitere Faktoren, wie z.B. Eigenkapitalschwäche, Probleme beim Marktzugang u.v.m., für die Schwierigkeiten der Unternehmen verantwortlich sind. Im Hinblick auf die Organisationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände kann von einer positiven Wirkung der Härtefallregelung ausgegangen werden, da sie Bindung der Unternehmen an den Verband erhöht. Es gibt Anzeichen dafür, wenn auch nur schwach, daß der Prozeß der Erosion des Flächentarifvertrages in der M+ E-Industrie durch die Härtefallklausel abgeschwächt werden konnte.

¹⁹³ vgl. Hickel/Kurtzke 1997: 102ff

Zusammenfassend ist die Härtefallregelung also positiv zu beurteilen. Allerdings kann sie allein auch nicht als Retter oder Garant des Flächentarifvertrages angesehen werden, da sie lediglich eine Ausnahmeregelung darstellt. Besser wäre, wenn die Tarifverträge sich wieder an der Leistungskraft der schwächeren Unternehmen orientieren würden, so daß die Nutzung einer solchen Regelung gar nicht - oder zumindest seltener - nötig wäre.

Öffnungsmöglichkeiten in den Tarifverträgen der Chemieindustrie

Im Oktober 1996 wurde eine Öffnung im Tarifvertrag über Jahresleistung eingeführt, die bei ernststen wirtschaftlichen Schwierigkeiten den Unternehmen eine Absenkung der Jahresleistung, die 65 % eines Monatsentgelts beträgt, ermöglicht. Voraussetzung ist die Zustimmung der Tarifparteien. Die Nutzung dieser Möglichkeit würde die Tarifierhöhung kompensieren. Allerdings nutzten 1996 nur 8 oder 9 Firmen diese Öffnungsklausel, was aber auch auf den späten Zeitpunkt des Tarifabschlusses zurückzuführen ist, da die Jahresleistungen im November ausgezahlt werden. Für 1997 gibt es erste Anträge, aber insgesamt deutet alles auf eine geringe Inanspruchnahme der Öffnungsmöglichkeit hin, so daß man daraus schließen kann, daß die Mehrzahl der Unternehmen die Tarife verkraften kann.

Nach dem Tarifabschluß 1997 der westdeutschen Chemieindustrie, der einen Entgeltkorridor eingeführt hat, hofft nun auch der AVCO, diese Lösung in Ostdeutschland durchsetzen zu können, was allerdings zur Zeit noch von der IG CPK abgelehnt wird.¹⁹⁴ Mit diesem Entgeltkorridor soll es den Betriebsparteien unter bestimmten Bedingungen ermöglicht werden, die Entgelte bis zu zehn Prozent gegenüber den tariflich vereinbarten Sätzen abzusenken. Im Gegenzug sollen die Arbeitnehmer besser als bisher am wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen beteiligt werden. Die Voraussetzungen für die Anwendung des Entgeltkorridors, die zudem von den Tarifparteien genehmigt werden muß, sind: Ausschluß betriebsbedingter Kündigungen oder Zusage von Investitionen zur Sicherung und Stärkung des Standorts. Mit diesem Tarifabschluß soll der Flächentarifvertrag erhalten werden, in dem er den Unternehmen mehr Spielräume einräumt. Interessant ist auch der Hintergrund, vor dem diese Vereinbarung zustande kam: ursprünglich stand nämlich der Arbeitgeber-Vorschlag von Spartentarifen für die Kautschuk- und Chemiefaserindustrie zur Diskussion, denn Anfang des Jahres hatten 27 Unternehmen aus diesem Bereich unter Führung des Reifenherstellers Continental

einen eigenen Verband „auf Halde“ gegründet, falls für sie nicht eine Möglichkeit geschaffen wird, von den hohen Chemielöhnen runter zu kommen. Mit der Korridorlösung konnte die Flucht dieser Unternehmen aus dem Verband gestoppt werden.¹⁹⁵ Dies ist also auch wieder ein Beispiel für den Einfluß der Tarifpolitik auf die Mitgliedschaft im Arbeitgeberverband.

3.6.3 Die Gewerkschaften: Helfer oder Blockierer?

Da die Umsetzung der tarifpolitischen Reformstrategien der Arbeitgeberverbände nicht ohne die Gewerkschaften machbar ist, wird hier kurz das Verhältnis zwischen den Tarifpartnern und die „Reformwilligkeit“ der Gewerkschaften vorgestellt. Denn für eine gute oder schlechte Tarifpolitik sind immer beide Tarifparteien verantwortlich. Außerdem wissen die Gewerkschaften auch, daß bei vernünftigen Tarifverträgen mehr Unternehmen bereit sind, sich dem Arbeitgeberverband anzuschließen oder in ihm zu verbleiben. Und daß sie ein Interesse an starken Arbeitgeberverbänden haben, ist sogar im neuen DGB-Grundsatzprogramm festgehalten:

„Zur Tarifautonomie und zum Flächentarifvertrag gehören auch Arbeitgeberverbände, die sowohl die Bindung ihrer Mitglieder an den Verband als auch die Verbindlichkeit geschlossener Verträge zusichern können. Die Gewerkschaften haben deshalb ein grundsätzliches Interesse an funktionsfähigen und mitgliederstarken Arbeitgeberverbänden.“¹⁹⁶

Bei einem Vergleich der tariflichen Austauschbeziehungen in der Chemieindustrie und der M+ E-Industrie fällt zuerst das unterschiedliche Verhältnis der Tarifparteien ins Auge: während in der Chemieindustrie ein von nüchterner Sachlichkeit und Konsensorientierung geprägter Umgangsstil gepflegt wird, was der Begriff „Sozialpartnerschaft“ zum Ausdruck bringen soll, kann in der Metallindustrie angesichts der geringen Kooperationsneigung eher von einem Konfliktverhältnis gesprochen werden. Eine Ursache dafür ist, daß die IGM - anders als die IG CPK - immer noch in der Tradition und Ideologie des Klassenkampfes verhaftet ist, wenn auch eindeutig mit abnehmender Tendenz, was man an den beiden Flügeln in der IGM ausmachen kann: auf der einen Seite die Traditionalisten um Zwickel und auf der anderen Seite die Modernisierer um Riester.¹⁹⁷

Im Hinblick auf die notwendige Reformierung des Flächentarifvertrages, die auch seitens der IGM unbestritten ist, wird die Sozialpartnerschaft in der Chemieindustrie eindeutig als vor-

¹⁹⁴ Der Vertreter der IG CPK sieht keine ökonomischen Gründe zur Übertragung dieser Öffnungsmöglichkeit, da in Ostdeutschland ein Lohnkostenvorteil vorhanden ist, außerdem verliefen die Produktivitäts- und Lohnentwicklung nun im Gleichschritt.

¹⁹⁵ Vgl. Der Spiegel 24/1997: „Rutsche nach unten“ (zitiert nach demInternet).

¹⁹⁶ DGB 1996: 13

teilhaft für die Problembewältigung angesehen, während die geringe Kooperationsbereitschaft der IGM als großes Hindernis für die Lösung der anstehenden Probleme betrachtet wird. Als Beleg dafür kann man anführen, daß in der Chemischen Industrie schon moderne, flexible Tarifverträge abgeschlossen worden sind¹⁹⁸, während in der M+ E-Industrie gemeinsame Verhandlungen über die Reform des Flächentarifvertrages erst noch anstehen.

Seitens der IGM-Vertreter wird betont, daß man sich Reformen nicht verschließen würde, solange sie nicht zu einem reinen „Downsizing“¹⁹⁹, also nur zu einer Kostensenkung für die Arbeitgeber, führten. Generell steht man Öffnungsklauseln im Tarifvertrag noch sehr kritisch gegenüber, sieht aber ein, daß ein Abweichen vom Tarifvertrag unter konditionierten Bedingungen immer noch besser als ein unkontrolliertes, stillschweigend geduldetes Unterlaufen der Tarifverträge ist. Allerdings wird die IGM keiner generellen betrieblichen Öffnungsklausel, sondern höchstens einer konditionierten Öffnung zustimmen. Zudem ist die IGM bereit, mehr Wahlmöglichkeiten in die Tarifverträge einzuführen, um zielgenauer auf die betrieblichen Bedürfnisse und die individuellen Arbeitnehmerwünsche eingehen zu können.²⁰⁰ Aber man gibt zu bedenken, daß viele schon bestehende Flexibilisierungsmöglichkeiten, z.B. bei der Arbeitszeit, auch hinsichtlich der Beschäftigungssicherung, häufig von den Betrieben gar nicht ausgeschöpft werden. Auf die geringe Inanspruchnahme der Öffnungsmöglichkeiten verweist auch der Vertreter des IG CPK-Vorstandes. Dies sei seiner Ansicht nach auf der einen Seite positiv zu bewerten, da dies belege, daß die Öffnung auch wirklich nur im Notfall in Anspruch genommen wird und nicht mißbraucht wird. Aber andererseits frage man sich auch, warum man die Öffnungen überhaupt anbietet, wenn sie gar nicht genutzt werden.

Insgesamt bleibt festzuhalten, daß auch die Gewerkschaften die dringende Notwendigkeit von Reformen erkannt haben und wissen, daß es dabei um den Erhalt des Flächentarifvertrages geht. Aber insbesondere die IGM muß ihre bekundete Reformbereitschaft nun auch in der Praxis beweisen, denn bisher wird sie von den Arbeitgebervertretern eher noch als Blok-

¹⁹⁷ Vgl. hierzu auch Süddeutsche Zeitung vom 25.11.1997: Die real existierende IG Metall.

¹⁹⁸ So betont z.B. Hubertus Schmoltdt, der Vorsitzende der IG Chemie, auf der Jahrespressekonferenz der IG CPK 1996, das man auch ein wenig stolz darauf sei, seinen Beitrag zur Reform des Flächentarifvertrages geleistet zu haben. Im Organisationsbereich der IG CPK stünden die Flächentarifverträge nicht zur Disposition. Das sei ein gemeinsamer Erfolg der Tarifparteien. Die IG CPK werde sich weiteren Reformen nicht verschließen, wenn sie neben Branchen- und betrieblichen Erfordernissen v.a. auch den Interessen der Beschäftigten entsprechen. (siehe Internetseiten der IG Chemie)

¹⁹⁹ So der Vertreter der IGM Brandenburg-Sachsen.

²⁰⁰ Vgl. hierzu auch die Pressemeldung XLV/57 der IGM vom 20.06.1997: Zwickel gegen generelle betriebliche Öffnungsklauseln.

kieriger denn als Helfer angesehen.²⁰¹ Dagegen hat die IG CPK ihre Bereitschaft zu notwendigen Veränderungen des Flächentarifvertrages in der Praxis schon bewiesen.

3.7 Zwischenfazit

Die Arbeitgeberverbände bemühen sich mit teils bekannten, teils neuen Strategien um ihre Bestandssicherung, zu der zum einen organisatorische Veränderungen beitragen sollen und zum anderen vor allem die Rettung des Flächentarifvertrages gehört, da er immer noch ihr zentrales Handlungsinstrument ist.

Meiner Meinung nach wird es ohne Flächentarifvertrag auch keine Arbeitgeberverbände mehr geben. Die Strategie der Verbesserung und des Ausbaus der Dienstleistungen und auch das Angebot von OT-Verbänden allein wird die Arbeitgeberverbände nicht retten, wenn der Flächentarifvertrag bedeutungslos werden sollte. Denn zum einen belegen Verbandsumfragen, daß die Mitgliedsunternehmen mit den Verbandsdienstleistungen schon sehr zufrieden sind und überwiegend auch keine Ausweitung der Verbandsaufgaben wünschen. Und zum anderen ist das Interesse der Unternehmen an der tarifpolitischen Vertretung des Verbandes noch sehr groß - wenn die Tarifverträge stimmen, also die Betriebe nicht überfordern.²⁰² Denn die Orientierung am Flächentarifvertrag ist auch bei nicht-verbandsgebundenen Unternehmen i.d.R. gegeben, auch wenn sie öfters im materiellen Bereich etwas abweichen, so erspart es ihnen jedenfalls das Aushandeln aller einzelnen Arbeitsbedingungen. Außerdem fordern die Betriebe zwar überwiegend zusätzliche eigene Spielräume, beklagen aber auch oft den Aufwand, wenn sie mehr im Betrieb regeln müssen.²⁰³ Ein weiterer Beleg für die Bedeutung der tarifpolitischen Vertretung ist z.B. auch die Tatsache, daß die Mitglieder der Allgemeinen Arbeitgeberverbände ein starkes Interesse an der Beteiligung der Verbandsvertreter an Haustarifverhandlungen haben. In der Regel möchten die Unternehmen also den Gewerkschaften nicht allein gegenüberstehen. Allerdings müssen die Gewerkschaften und die Betriebsräte auch stark genug sein, um Druck auf die Unternehmensleitungen ausüben zu können, was in Ostdeutschland noch recht selten ist.

Zudem ist zu bedenken, daß die Unternehmen die meisten Dienstleistungen der Arbeitgeberverbände auch aus anderen Quellen, wie z.B. Wirtschaftsverbänden, Unternehmensbe-

²⁰¹ Insbesondere der VSME beklagt in seinem Geschäftsbericht die „anhaltende Verweigerungshaltung“ der IGM, die u.a. dazu geführt hat, daß man nun auch Tarifverträge mit der CGM abschließt.

²⁰² Vgl. Vieregge 1994; sowie Aussagen von Vertretern der befragten Arbeitgeberverbände.

ratungen und Rechtsanwälten beziehen können, so daß die Verbände mit ihrem Serviceangebot direkter Konkurrenz ausgesetzt sind. Daher dürften die Bindungswirkung der Verbandsdienstleistungen nicht sehr groß sein.

Inwieweit sich die OT-Verbände, deren Organisationszweck nur noch die Dienstleistung ist, werden halten können, bleibt abzuwarten. Aber meiner Meinung nach dürften sie wieder an Bedeutung verlieren, wenn es gelingt, den Flächentarifvertrag wieder zu Mindestbedingungen zurückzuführen und ihn flexibler und betriebsnäher auszugestalten. Bislang hatten die OT-Verbände in den alten Bundesländern auch nur eine geringe Bedeutung. Erst im Zuge zunehmender Unzufriedenheit mit der westdeutschen Tarifpolitik wird diese Strategie verstärkt diskutiert und auch umgesetzt, wie z.B. von Südwestmetall in Freiburg. Hinsichtlich des Interesses der Arbeitgeberverbände an ihrer Bestandssicherung ist die Strategie der Einführung von OT-Verbänden verständlich. Aber da sie damit auch indirekt eingestehen, in der Tarifpolitik insofern versagt zu haben, als daß sie keinen für alle Betriebe tragbaren Flächentarifvertrag erzielen konnten, ist zu fragen, ob sie damit nicht selbst negative Werbung für sich und den Verbandstarifvertrag betreiben und so ihre Verpflichtungsfähigkeit weiter verringern. Denn das zeigt, daß sie selbst kein großes Vertrauen in ihre Handlungs- und Durchsetzungsfähigkeit haben, um Tarifverträge abzuschließen, die alle akzeptieren können. Das bedeutet, daß damit statt der Rettung des Flächentarifvertrages eher seine weitere Erosion gefördert werden könnte.

Daß die Allgemeinen Arbeitgeberverbände mehrheitlich alle Branchen organisieren, um auch Unternehmen aus Randbereichen, die nicht direkt einer Branchenorganisation zuzuordnen sind, einen Verband bieten zu können, zeigt noch ein anderes Problem auf, für das sich die Arbeitgeberverbände (und auch die Gewerkschaften) eine Lösung einfallen lassen müssen: die abnehmende Bedeutung der Industrie und das starke Wachstum der Dienstleistungsbranche. Denn gerade die Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich sind schwer zu organisieren. Ein Grund hierfür liegt auch in den ihrer Ansicht zu starren Tarifverträgen, die keine Rücksicht auf die Besonderheiten der Branche (wie z.B. die Notwendigkeit unregelmäßiger und längerer Arbeitszeiten) nehmen würden. Um hier keinen völlig tariffreien Raum entstehen zu lassen, ist dringend Handlungsbedarf geboten, auch diesen Bereich zu organisieren. Dies könnte vielleicht durch spezielle Dienstleistungs-Tarifverträge geschehen.

²⁰³ So gibt es lt. Gesamtmetall-Vertreter durchaus viele Betriebe, die für die Beibehaltung klarer Pflichten im Tarifvertrag sind.

Hinsichtlich des Kosten-Nutzen-Kalküls der Unternehmen ist die Fusionsstrategie von Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbänden positiv zu bewerten, denn sie stellen die getrennten Organisationen immer mehr in Frage, weil die isolierten Verbandsstrukturen ihrer Ansicht nach unnötige Kosten verursachen. Das in den Betrieben vorherrschende strenge Kostenmanagement wird auch von den Verbänden verlangt.²⁰⁴ Neben Gründen der Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung könnte auch der Trend der Gewerkschaften zu Fusionen ein Anlaß für die Arbeitgeberverbände sein, zu fusionieren. Allerdings ist der Konkurrenzgedanke und das Interesse an der eigenen Organisationssicherung wohl noch zu groß. Jedoch könnten weiter abnehmende Mitgliederzahlen und die daraus resultierende Schwäche kleiner Verbände vielleicht doch längerfristig zu weiteren Fusionen führen, gerade auch dort, wo sich die Organisationsbereiche der Verbände überschneiden, wie z.B. bei Chemie- und Kunststoffarbeitgeberverbänden, denn in Westdeutschland gibt es z.T. schon gemeinsame Verbandsführungen. Dazu müßte aber dann das Problem der unterschiedlichen Höhe der Tarifniveaus in den einzelnen Branchen gelöst werden. Ein Nachteil der Fusionsstrategie ist aber, daß eine womöglich noch größere Interessenheterogenität die Interessenrepräsentation erschwert.

Insgesamt bleibt also festzuhalten, daß i.e.L. in der Reform des Flächentarifvertrages der Schlüssel zur Lösung der Organisationsprobleme der Arbeitgeberverbände liegt, da der Organisationswandel der Arbeitgeberverbände allein nicht ausreichen wird. Denn die Entscheidung für eine Mitgliedschaft im Verband fällt aufgrund des abnehmenden Einflusses von Traditions- und Solidaritätsaspekten, der in Ostdeutschland soundso nicht gegeben ist, i.d.R. nur nach reinem Kosten-Nutzen-Kalkül. Und die Verbandsabstinenz und Verbandsflucht zeigen, daß selektive Anreize, also die Verbandsdienstleistungen, die Kosten zu teurer Tarifbedingungen nicht ausgleichen können, wenn die Unternehmen allein günstigere Arbeitsbedingungen aushandeln können.

Ziel muß es also sein, daß der Flächentarifvertrag wieder Mindestbedingungen enthält und betriebsnäher ausgestaltet wird, um den z.T. sehr unterschiedlichen Bedingungen in den Betrieben Rechnung zu tragen. Die tarifpolitischen Lösungsstrategien der Arbeitgeberverbände verfolgen alle dieses Ziel. Es wurde gezeigt, daß auch die Gewerkschaften bereit sind, diesen Weg mitzugehen. In der Chemieindustrie wurden die Vorschläge für eine flexiblere Ausgestaltung der Tarifverträge schon größtenteils in die Praxis umgesetzt. Jetzt müssen auch die Tarifpartner der M+ E-Industrie ihre Refomfähigkeit beweisen. Die Einführung der Härtefallklausel und die vereinbarten Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung zeigen, daß auch sie

²⁰⁴ Vgl. hierzu auch Der Spiegel 41/1995 und Weidenfeld 1996b.

zu angemessenen Lösungen kommen können. Aber anscheinend mußte es erst „brennen“, damit neue Wege in der Tarifpolitik eingeschlagen werden. Und daß es in der ostdeutschen Tariflandschaft brennt, bestreitet mittlerweile keiner mehr.

3.8 Die Zukunft der Tarif- und Verbandslandschaft

3.8.1 Trend zu Dezentralisierung und Verbetrieblichung

Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen kann zum einen die Übertragung von Regelungskompetenzen der Tarifparteien auf die Betriebsparteien bedeuten, was auch als Verbetrieblichung bezeichnet wird, und zum anderen kann darunter auch eine Stärkung der regionalen Handlungsebene gegenüber den sektoralen und/oder nationalen Aktionsebenen verstanden werden.²⁰⁵ Daher soll nun zuerst der Frage nachgegangen werden, ob es innerhalb der Verbandsorganisationen der Arbeitgeber einen Trend zur Dezentralisierung im Sinne einer Stärkung der regionalen Verbände gibt.

Innerhalb von Gesamtmetall wird dagegen schon seit langem darüber diskutiert, ob nicht eine Stärkung der Zentralkompetenz nötig sei, um der zentral geführten IGM einen ebenso zentralen Verhandlungspartner gegenüber zu setzen. Allerdings scheiterte dies bisher immer am Veto der Regionalverbände, da sie ihre Tarifhoheit nicht abgeben wollen.²⁰⁶ Obwohl natürlich angesichts der Pilotabschlüsse zu fragen ist, inwieweit die Regionalverbände wirklich eigenständige Tarifpolitik betrieben haben. Tendenzen zu einer stärkeren Betonung der regionalen Tarifpolitik sind zumindest beim VSME festzustellen, der 1998 einen „sächsischen“ Tarifvertrag will, was ausdrückt, das er sich nicht nach den anderen Regionen richten will. Dagegen möchte Gesamtmetall, daß regional benachbarte Verbände Verhandlungsgemeinschaften bilden, wie z.B. Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt. Zudem soll eine zentrale Verhandlungskommission geschaffen werden, die sich aus den Verhandlungsführern der Regionalverbände bzw. der Verhandlungsgemeinschaften und einem Vertreter von Gesamtmetall zusammensetzt, die dann in allen Verhandlungen, in denen es um zentrale Themen geht, dabei sein soll. Generell sollen zentrale tarifpolitische Themen einheitlich, d.h. möglichst zentral, geregelt werden, wobei regionale Themen weiterhin regional

²⁰⁵ Vgl. Bluhm 1996: 135.

²⁰⁶ Vgl. z.B. Handelsblatt vom 28.12.1995: Der Spitzenverband Gesamtmetall steht vor der Existenzfrage und Handelsblatt vom 12/13.07.1996: Seit 25 Jahren mißglückt die Gesamtmetall-Reform ; siehe zu dieser Problematik auch ausführlich bei Weber 1989 und Prigge 1987.

verhandelt werden sollen. Ob sich dieses Konzept durchsetzen wird, wird sich erst noch zeigen müssen. Der Trend geht danach tendenziell eher in Richtung einer Zentralisierung der Tarifpolitik, wobei Gesamtmetall aber eher von „Integration“ bzw. „Koordinierung“ sprechen will, weil die Regionalverbände durch ihre Vertreter in der Verhandlungskommission beteiligt sind.²⁰⁷

In der Chemieindustrie wird bis auf die Entgelte und vermögenswirksamen Leistungen alles auf Bundesebene geregelt, so daß eine starke Zentralisierung gegeben ist. Die einzige Ausnahme bildet noch der AVCO, der eigene Tarifverträge für Ostdeutschland hat und seine Eigenständigkeit in der Tarifpolitik auch noch weiterhin behalten möchte, um auf die ostdeutschen Spezifika Rücksicht nehmen zu können.

Einen eindeutigen Trend kann man also nicht feststellen. Aber wenn man z.B. auch berücksichtigt, daß die Allgemeinen Arbeitgeberverbände von den Dachverbänden als „Notlösung“ für Ostdeutschland anerkannt worden sind, und wenn betont wird, daß man auf die ostdeutschen Besonderheiten Rücksicht nehmen muß, so ist doch zu sehen, daß die regionale Ebene in Ostdeutschland vielleicht doch einen größeren Handlungsspielraum als üblich hat oder zumindest ihre Eigenständigkeit voll ausschöpfen will. Das ist damit zu erklären, daß die Regionalverbände in vorderster Front stehen, d.h. im Gegensatz zu den Dachverbänden unmittelbar von den Mitgliederproblemen betroffen sind, und daher nach eigenen Auswegen suchen, um ihre Situation zu verbessern.

Der zweite Aspekt der Dezentralisierung ist die Verbetrieblichung, d.h. die Tarifparteien geben immer mehr Regelungskompetenzen an die Betriebsparteien ab, die dadurch einen Machtzugewinn erfahren. Die Tendenz, in den Tarifverträgen Öffnungsmöglichkeiten, Korridore und Wahlmöglichkeiten einzuführen und die Regelungsdichte zu verringern, führt eindeutig zu mehr Freiheiten bzw. Regelungsmöglichkeiten für die Betriebsparteien, die Arbeitsbedingungen an die betrieblichen Gegebenheiten anzupassen. Neben dieser Verbetrieblichung im Rahmen der Tarifverträge ist aber in Ostdeutschland auch eindeutig eine andere Variante der Verbetrieblichung festzustellen: der Trend zu betriebskorporatistischen Lösungen. D.h. durch den Verzicht auf die Verbandsmitgliedschaft und oft auch durch den Versuch, die Gewerkschaften aus dem Betrieb heraus zu halten, wird von den Betrieben versucht, die Arbeitsbedingungen alleine mit den Beschäftigten auszuhandeln bzw. ihnen diese im schlimm-

²⁰⁷ So der Gesamtmetall-Vertreter.

sten Falle sogar zu diktieren. Insgesamt gibt es also einen eindeutigen Trend zur Verbetrieblichung.

Die Verbetrieblichung im Rahmen der Tarifpolitik ist folgendermaßen zu bewerten: Diese bedeutet für die Tarifparteien zwar einerseits einen Machtverlust, aber andererseits bekommen sie die Chance, durch eine Konzentration auf neue Aufgaben, wie z.B. eine verstärkte Hilfestellung für die Betriebsparteien bei der Nutzung der Flexibilisierungsmöglichkeiten im Betrieb, ihre Bedeutung für ihre Mitglieder sogar zu erhöhen. Außerdem wird es z.B. von der Art der Öffnungen abhängen, welche Bedeutung die Tarifparteien weiterhin haben werden. Denn z.B. ist bei einer konditionierten Öffnung der Einfluß der Tarifpartner größer als bei generellen betrieblichen Öffnungsklauseln. Für die Verbände besteht auch die Gefahr, daß die Betriebe dann fragen, wozu sie den Verband überhaupt noch brauchen, wenn sie selbst alles regeln sollen. Die Entlastungsfunktion des Tarifvertrages nimmt also mit zunehmenden Flexibilisierungsmöglichkeiten für die Betriebe ab. Des weiteren ist zu fragen, inwieweit die Ordnungsfunktion des Flächentarifvertrages bei dieser Verbetrieblichungstendenz noch gegeben ist, da die Arbeitsbedingungen immer uneinheitlicher werden und mehr als bisher zum Wettbewerbsfaktor werden. Dann ist natürlich mit Recht zu fragen, inwieweit überhaupt noch von einem Flächentarifvertrag gesprochen werden kann, wenn er nur noch wenige Dinge regelt. Es könnte also die Gefahr bestehen, daß man von dem Extrem des starren, inflexiblen Tarifvertrag in das Extrem eines unverbindlichen Tarifvertrages fällt.²⁰⁸

Für die Unternehmensleitungen und die Betriebsräte bedeutet der Machtzugewinn zwar zum einen die Chance, eine optimale Regelungen der Arbeitsbedingungen für den Betrieb zu bekommen, beinhaltet aber zum anderen auch die Gefahr, daß sie mit diesen Aufgaben überfordert sind und eventuell gar keine ausreichenden Kapazitäten für solche Regelungen haben. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen kann es z.B. auch sein, daß gar kein Betriebsrat existiert. Für solche Fälle müßte auch eine Regelungsmöglichkeit gefunden werden. In diesem Zusammenhang betonen auch die Gewerkschaften, daß im Betrieb verbesserte Mitbestimmungsmöglichkeiten geschaffen werden müßten.

Es kann also festgehalten werden, daß die Verbetrieblichung zwar erwünscht ist und sicherlich noch weiter voranschreiten wird, aber irgendwann wird sie an eine Art natürliche Grenze stoßen, denn ansonsten könnte man ja gleich den Flächentarifvertrag abschaffen, wenn

²⁰⁸ Vgl. die Aussagen der Vertreter von AVCO und VSME.

alles auf der betrieblichen Ebene geregelt werden soll. Aber dieser völligen Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen stehen noch die gesetzlichen Regelungen, wie z.B. der § 77 Abs. III BetrVG entgegen, der besagt, daß Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen, die durch den Tarifvertrag geregelt sind oder üblicherweise geregelt werden, nicht Gegenstand von Betriebsvereinbarungen sein können. Außerdem würde einer völligen Dezentralisierung auch die Organisationsstruktur der Gewerkschaften entgegenstehen, da diese auf Branchenebene organisiert sind, wobei dann eigentlich Betriebsgewerkschaften notwendig wären. Und außerdem würde ansonsten eine viel zu mächtige Gewerkschaft dem einzelnen Arbeitgeber gegenüberstehen. Eine völlige Dezentralisierung der Lohnverhandlungen würde auch bedeuten, daß die Arbeitgeberverbände dann überflüssig wären. Daher ist eine vollständige Dezentralisierung der Lohnverhandlungen also derzeit für Deutschland nicht vorstellbar und wird es auch sicher in absehbarer Zeit nicht geben, wenn es auch vereinzelte Tendenzen in diese Richtung und Forderungen danach gibt.²⁰⁹

Der Trend in Ostdeutschland, die Arbeitsbedingungen in eigener Regie ohne Hilfe der Tarifparteien zu regeln, ist auf die zu hohen Tariflöhne und die mangelnde positive Erfahrung mit dem System der Arbeitsbeziehungen zurückzuführen. Aber er ist auch ein Beweis für den generellen Trend zur Dezentralisierung der Arbeitsbeziehungen. Inwieweit dieser Trend zu betriebsegoistischen Regelungen in Ostdeutschland gestoppt werden kann, wird davon abhängen, ob es den Tarifpartnern gelingen wird, die Unternehmen wieder durch gute Tarifverträge von den Vorteilen des Flächentarifvertrages und der Verbandsbindung zu überzeugen.

Wobei wir bei der Frage wären, wie die Zukunft des Flächentarifvertrages und der Arbeitgeberverbände aussehen wird.

8.2.1 Die Zukunft des Flächentarifvertrages und der Arbeitgeberverbände

Eine Einschätzung über die Zukunft des Flächentarifvertrages und der Arbeitgeberverbände ist unter den momentanen Umständen tiefgreifender Veränderungen in der Arbeitswelt und im System der Arbeitsbeziehungen sehr gewagt. Denn daß sie derzeit in einer Krise stecken, ist unbestritten. Aber angesichts der Bestrebungen der Tarifparteien, den Flächentarifvertrag an die veränderten Rahmenbedingungen anzupassen und mehr Rücksichtnahme auf die differenzierten Bedingungen der einzelnen Branchen, Regionen und Unternehmen und auch auf

²⁰⁹ Zur Diskussion um Zentralisierung oder Dezentralisierung der Tarifpolitik speziell für Ostdeutschland siehe Meyer 1993. Zu den Folgen einer völligen Dezentralisierung siehe z.B. auch Keller 1996.

die unterschiedlichen Bedürfnisse der Arbeitnehmer zu ermöglichen, möchte ich die Prognose wagen, daß es den Flächentarifvertrag weiterhin geben wird, wenn die Reform gelingt. Allerdings wird er sicher anders aussehen als heute. Für meine positive Einschätzung spricht die Tarifpolitik der letzten beiden Jahre, denn die Tarifparteien haben bewiesen, daß sie zu Problemlösungen fähig sind, wie z.B. die Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung belegen. Zwar haben Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände lange gebraucht, den akuten Handlungsbedarf zu erkennen, aber es ist zu hoffen, daß es noch nicht zu spät ist. Denn trotz allem dürften die Unternehmen weiterhin ein Interesse an einem gemeinsamen Regelungswerk haben, da die Vorteile immer noch überwiegen: in Zeiten allgemeiner Unsicherheiten und Instabilitäten ist z.B. eine sichere Planungsgrundlage gewünscht und auch die Sicherheit des Betriebsfriedens dürfte angesichts der engen Verflechtung der Wirtschaft von großem Vorteil sein, damit die Lieferbeziehungen nicht gestört werden. Dagegen werden einheitliche Konkurrenz- und Wettbewerbsbedingungen durch gleiche Arbeitsbedingungen nicht mehr von großem Interesse sein, da man im internationalen Wettbewerb soundso auf Konkurrenten mit niedrigeren Arbeitskosten trifft.

Ebenso positiv lautet meine Prognose dementsprechend auch für die Arbeitgeberverbände: wenn der Flächentarifvertrag weiterhin bestehen wird, so wird es auch die Arbeitgeberverbände noch geben. Allerdings werden sich ihre Aufgaben verändern, was sich auch heute schon andeutet. Denn die Unternehmen werden bei erweiterten Spielräumen für die Umsetzung der Tarifverträge vor allem hier die Beratung und Hilfe der Arbeitgeberverbände benötigen. Auch möchte ich die Voraussage wagen, daß sich die Verbandslandschaft verändern wird und es einem Zusammengehen von Verbänden - vor allem auch mit den Wirtschaftsverbänden kommen wird, um schlankere Organisationen zu erreichen und künftig vielleicht einen „Rundum-Service“ aus einer Hand anbieten zu können. Damit könnte die Akzeptanz der Verbände bei den Unternehmen verbessert werden, da sie dann nicht für alles unterschiedliche Ansprechpartner haben. Zwar wollen die Verbände diesen Schritt zur Zeit noch nicht wagen, aber vielleicht ist das künftige gemeinsame Haus der Wirtschaft der Dachverbände BDA, BDI und DIHT in Berlin als erster Schritt in diese Richtung zu werten.

Aber nicht nur die Reformwilligkeit der Tarifparteien beeinflußt die künftige Gestalt des Flächentarifvertrages und der Arbeitgeberverbände. Es gibt auch noch andere Einflüsse, wie z.B. die europäische Einigung, die die zukünftige Tariflandschaft prägen werden. Allerdings sind aus heutiger Sicht einheitliche Kollektivverträge für ganz Europa äußerst unwahrscheinlich, da

hierzu zum einen die Voraussetzungen fehlen, wie z.B. ein europäisches Tarifrecht, kompatible Organisations- und Verhandlungsstrukturen bei den Gewerkschaften und mangelnde Bereitschaft, nationale Kompetenzen abzugeben, die fehlende Existenz von sektoralen Branchenverbänden auf Arbeitgeberseite, die dann auch zu Verhandlungen bereit sein müßten u.v.m..²¹⁰ Und des weiteren spricht der allgemeine Trend zur Dezentralisierung gegen eine supranationale Tarifpolitik, so daß die regionalen, sektoralen und nationalen Verhandlungsebenen weiterhin von Bedeutung sein werden. Allerdings ist abzuwarten, ob die Ebene der europaweit tätigen Unternehmen Ausgangspunkt für eine europäische Tarifpolitik sein wird. Wenn es nämlich zur Tarifpolitik auf europäischer Unternehmensebene kommen würde, würde sich damit der Dezentralisierungsdruck auf die deutschen Tarifbeziehungen verstärken und eine weitere Bedrohung des Flächentarifvertrages darstellen. Insgesamt wird jedenfalls das Thema Europa - allein schon wegen der gemeinsamen europäischen Währung - sowohl bei den Tarifverhandlungen als auch in den Arbeitgeberverbänden weiterhin an Bedeutung gewinnen.

4. Schlußbetrachtung und Ausblick

Von der Krise des Flächentarifvertrages zur Krise der Arbeitgeberverbände? Meine Antwort lautet ja. Denn um es im Wortlaut Langers auszudrücken: „Austritte aus Arbeitgeberverbänden stellen - in größerer Anzahl - den Arbeitgeberverband als Tarifvertragspartei ebenso in Frage wie den Flächentarif und das Tarifvertragssystem insgesamt.“²¹¹ Allerdings haben wir festgestellt, daß die Mitgliederzahlen der Arbeitgeberverbände weniger aufgrund von Verbandsaustritten, sondern vielmehr aufgrund von Verbandsabstinenz abnehmen. Und es ist die Einschränkung zu machen, daß die Chemischen Industrie weniger von einer „Krise“ bedroht ist als die M+ E-Industrie, wobei aber auch hier die Tendenz zu einer abnehmenden Akzeptanz des Flächentarifvertrages gegeben ist.

Nun ist aber erst einmal zu fragen, warum von der Krise des Flächentarifvertrages gesprochen werden kann. In der Ausgangsthese, daß die desolante Mitgliedersituation in den ostdeutschen Arbeitgeberverbänden die Rückwirkung tarifpolitischer Fehlentscheidungen ist,

²¹⁰ Vgl. z.B. Lecher 1996.

²¹¹ Langer 1994: 133

klings es schon an: die Entscheidung der Tarifparteien für eine Hochlohnstrategie in Ostdeutschland wird im nachhinein als gravierender Fehler betrachtet, da die Unternehmen die hohen Löhne aufgrund ihrer desolaten wirtschaftlichen Lage nicht zahlen konnten und z.T. heute immer noch nicht können, da das Produktivitätsniveau in vielen Fällen immer noch nicht mit dem Lohnniveau übereinstimmt. Folge dieser Überforderung der Unternehmen ist, daß sie sich zum einen durch die Verbandsabstinenz und zum anderen durch das oft illegale Unterschreiten der Tarifbestimmungen der Tarifbindung entziehen. Gerade diese Tariffucht ist der stärkste Ausdruck für die Krise des Flächentarifvertrages. Über das tatsächliche Ausmaß der Geltungskraft des Flächentarifvertrages in Ostdeutschland liegen keine sicheren Daten vor, aber es ist unbestritten, daß in den neuen Bundesländern vor allem deutlich weniger Betriebe, aber auch weniger Beschäftigte, unter die Bestimmungen des Flächentarifvertrag fallen als in Westdeutschland. Aber dies ist ja noch keine Garantie, daß die Tarifregelungen auch wirklich eingehalten werden.

Tatsache ist also, daß die Unternehmen aufgrund der zu hohen Löhne, die sie oft als „Höchstbedingungen“ empfinden, die Tarifbindung meiden und daher auch nicht in die Arbeitgeberverbände eintreten. Ob aufgrund der sinkenden Mitgliederzahlen der Arbeitgeberverbände schon von einer Krise gesprochen werden kann, wird von den Verbandsvertretern eher verneint. Aber meiner Meinung nach sind die sich zeigenden Tendenzen der Verbandsabstinenz und auch die angestrebten Bemühungen der Arbeitgeberverbände um Neuerungen im Verband und in der Tarifpolitik Anzeichen genug, um von einer Krise sprechen zu können. Der Zulauf zu den Allgemeinen Arbeitgeberverbänden, die eine Mitgliedschaft ohne Tarifbindung anbieten, beweist, daß diese Krise nicht auf eine verbreitete Unzufriedenheit mit den Verbänden zurückgeführt werden kann. Als weiterer Beleg für meine Ausgangsthese kann auch die unterschiedliche Mitgliederbindung in den untersuchten Branchen herangezogen werden: denn gerade die Arbeitgeberverbände der M+ E-Industrie, in der man sich für die schnelle Angleichung der Tarifentgelte an das Westniveau im Rahmen eines Stufentarifvertrages, der als besonders schwerwiegender Fehler der ostdeutschen Tarifpolitik kritisiert wird, entschieden hatte, haben mit größeren Mitgliederverlusten zu kämpfen als der Arbeitgeberverband der Chemischen Industrie, der sich für jährliche Neuabschlüsse entschieden hatte und so das Anpassungstempo eher der wirtschaftlichen Lage der Chemiefirmen anpassen konnte und daher noch ein gutes Stück vom westdeutschen Tarifniveau entfernt ist. Jedoch konnte auch gezeigt werden, daß das sozialpartnerschaftliche Klima in der Chemieindu-

strie ein wesentlicher Faktor für die relative Stabilität des Arbeitgeberverbandes und des Flächentarifvertrages ist.

Wie hier schon angedeutet wurde, konnten weitere Erklärungsvariablen für die abnehmende Organisations- und Verpflichtungsfähigkeit der Arbeitgeberverbände festgestellt werden. Die These der mangelnden Berücksichtigung ostdeutscher Interessen, die eine Ursache der Entscheidung für die Hochlohnstrategie war, wurde vor allem für die Anfangsphase der Tarifpolitik in Ostdeutschland bestätigt. Die Arbeitgeberverbände tragen also insoweit eine Mitschuld an der Entscheidung für die Hochlohnpolitik, daß die ostdeutschen Arbeitgeberinteressen - sofern vorhanden - gar nicht vertreten wurden und man von daher von Westinteressen geleitet war. Ein weiterer Fehler der Arbeitgeberverbände war, daß sie - zusammen mit den Gewerkschaften - die wirtschaftliche Entwicklung falsch eingeschätzt hatten und sich von der euphorischen Erwartung „blühender Landschaften“ hatten leiten lassen, obwohl es auch warnende Stimmen gegeben hatte. Jedoch konnte gezeigt werden, daß angesichts der einmaligen Herausforderungen und Unsicherheiten der deutschen Einigung die Entscheidung für die Hochlohnstrategie verständlich war.

Die Ursachen für die abnehmende Binfähigkeit sehen die Vertreter der Arbeitgebervertreter nicht im Bereich einer unzureichenden Vertretung der Mitgliederinteressen, auch nicht der kleinen Unternehmen. Zwar gibt es auch noch Gründe im Verbandsbereich, wie z.B. mangelnde Professionalität der Verbandsmitarbeiter und die Konkurrenz zwischen Arbeitgeberverbänden, wenn sich wie im Bereich der Chemieindustrie Verbandsbereiche überschneiden. Aber weitere wesentliche Ursachen für die abnehmende Verbands- und Tarifbindung liegen vielmehr außerhalb der Arbeitgeberverbände: die desolate wirtschaftliche Situation der Unternehmen und generell die wirtschaftliche Krise und der Strukturwandel in Ostdeutschland, die Schwäche der Gewerkschaften, die nicht verhindern können, daß die Unternehmen ohne Verband und Flächentarifvertrag günstigere Arbeitsbedingungen erzielen können, die fehlende Tradition der Verbände und die mangelnde Erfahrung mit den Tarifinstitutionen in Ostdeutschland und das allgemeine Umfeld der Politik- und Verbändeverdrossenheit und der Deregulierungsdebatte.

Es ist also festzuhalten, daß ein zentraler Grund für die Organisationsschwierigkeiten der Arbeitgeberverbände sicher die Absicht der Unternehmen ist, die Tarifbindung zu vermei-

den, aber insgesamt kann von einem ganzen Ursachenbündel gesprochen werden, dessen einzelne Faktoren nicht völlig unabhängig voneinander zu sehen sind.

Als Reaktion auf die Krise des Flächentarifvertrages und der Arbeitgeberverbände kann man organisatorische und tarifpolitische Lösungsstrategien der Arbeitgeberverbände unterscheiden. Veränderungen in den Arbeitgeberorganisationen finden sich zum einen im Aufgabenbereich, indem man die Dienstleistungen verbessert und ausbaut, und zum anderen im Bereich der Verbandsstruktur durch die Gründung von Verbänden ohne Tarifbindung oder durch Fusion von Verbänden. All dies sind keine neue Strategien, finden aber z.T. aufgrund der besonderen Situation in Ostdeutschland eine größere Beachtung. Zumindest die Gründung der Allgemeinen Arbeitgeberverbände hat zu einer neuen kontroversen Diskussion über die Vor- und Nachteile solcher OT-Verbände geführt. Das vorläufige Ergebnis dieser Diskussion lautet folgendermaßen: als Notlösung zur Bestandssicherung der Verbände in Ostdeutschland ist diese Strategie zu befürworten, allerdings beinhaltet sie die Gefahr, daß sie zur Erosion des Flächentarifvertrages beiträgt und damit auch die Arbeitgeberverbände gefährdet, da sie die Tendenz zur betrieblichen Regelung der Arbeitsbedingungen verstärkt. Durch OT-Verbände wird also die Tendenz der Verbetrieblichung gefördert. Insbesondere durch die Unterstützung beim Abschluß von Haustarifverträgen trägt man zur Verbreitung von Firmentarifverträgen bei, und stellt damit ganz offensichtlich den Verbandstarifvertrag in Frage. Die Gründung von OT-Verbänden ist demnach kein Beitrag zur Erhöhung der Verpflichtungsfähigkeit der Arbeitgeberverbände.

Wie die Gründung von OT-Verbänden verfolgt die Fusion von Verbänden das Ziel, die Verbandsorganisation vor allem in finanzieller Hinsicht zu stärken. Weitere Ziele sind die Erhöhung der Durchsetzungskraft und die Erhöhung der Attraktivität für die Mitglieder. Ob man dies erreichen wird, bleibt abzuwarten, denn da die Interessenvereinheitlichung in einem solchen Verband schwieriger wird, könnte es sein, daß gerade in unserem Fall die ostdeutschen Interessen untergehen, so daß dies zu einer erhöhten Unzufriedenheit führt, die letztendlich zur Nutzung der „Exit-Option“ führen wird, wenn der vorher geübte Widerspruch im Verband ungehört verhallt.

Die tarifpolitischen Lösungsstrategien der Arbeitgeberverbände zielen auf eine Neuorientierung oder Wende der Tarifpolitik und die Reform des Flächentarifvertrages. Mit Neuorientierung ist speziell in Ostdeutschland die Abkehr von der Westorientierung gemeint mit dem

Ziel, daß die künftigen Tarifverträge speziell auf die ostdeutsche Situation Rücksicht nehmen. Besonders in der M+ E-Industrie besteht die Situation, daß der bisherige Stufentarifvertrag eng an die westdeutschen Tarifverträge gebunden war und v.a. unter dem Einfluß der westdeutschen Verbandszentralen zustande kam. Daher wird sich 1998 erst zeigen müssen, ob man einen eigenen ostdeutschen Weg verfolgen können. Aber die im Rahmen der Revision eingeführte Härtefallregelung ist ein Beleg dafür, daß man spezifische Lösungen für Ostdeutschland finden kann. Es ist jedoch zu fragen, inwieweit man noch ostdeutsche Sonderlösungen brauchen wird, wenn eine grundlegende Reform des Flächentarifvertrages gelingen würde. Denn alle Reformvorschläge zielen auf eine Rückkehr zu Mindestbedingungen im Flächentarifvertrag, deren Fehlen ja gerade in Ostdeutschland das „Grundübel“ war, und auf Öffnungs- und Wahlmöglichkeiten im Tarifvertrag, die eine Anpassung an die differenzierten Erfordernisse der Betriebe ermöglichen soll. In der Chemischen Industrie ist die Flexibilisierung und Öffnung des Flächentarifvertrages - insbesondere in Westdeutschland - schon weit vorangeschritten. Folgende Trends lassen sich hier ablesen: Erhalt des Branchentarifvertrages, Öffnungsmöglichkeiten beim Entgelt und Sonderzahlungen, Abweichungen aber nur mit Zustimmung der Tarifparteien möglich, Arbeitszeitkorridor, Aufnahme von unverbindlichen Empfehlungen in den Tarifvertrag und abgesenkte Einstiegstarife. Inwieweit diese Komponenten auch in den Flächentarifvertrag der M+ E-Industrie aufgenommen werden, wird sich erst zeigen müssen, da hier wieder insbesondere das Verhältnis zwischen den Tarifparteien und die Einstellung der Gewerkschaft eine Rolle spielt. Sicher ist aber, daß auch der künftige Flächentarifvertrag der M+ E-Industrie mehr Differenzierungsmöglichkeiten zulassen wird. Folge dieser Entwicklung wird eine abnehmende Einheitlichkeit der Arbeitsbedingungen sein, denn eine zunehmende Differenzierung führt zu einer Abnahme der Standardisierung. Wie die Verbindlichkeit solcher flexiblen Tarifverträge zu bewerten ist, kann man unterschiedlich sehen. Zum einen wird die größere Betriebsnähe sicher zu einer höheren Akzeptanz der Flächentarifverträge führen, so daß weniger Unternehmen sich der Tarifbindung entziehen werden und daher von einer größeren Verbindlichkeit der kollektiven Normen als heute ausgegangen werden kann. Denn im Prinzip folgt die Reform des Flächentarifvertrag nur den Regelungen, die heute schon - oft illegal - in den Betrieben z.B. unter dem Deckmantel „Bündnis für Arbeit“ existieren. Aber zum anderen ist zu fragen, inwieweit der Tarifvertrag dann noch verbindliche Mindeststandards setzen wird, wenn es den Betrieben erlaubt wird, diese zu unterschreiten.

Für die Tarifparteien ergeben sich aus dieser „Verbetrieblichung der Tarifpolitik“ folgende Konsequenzen: ihre Abgabe von Regelungskompetenzen an die Betriebsparteien erfordert eine verstärkte Unterstützung bei Umsetzung der tariflichen Gestaltungsmöglichkeiten im Betrieb. Insbesondere für die Gewerkschaften bedeutet dies eine notwendige Stärkung ihrer Arbeit in den Betrieben und ein verstärkter Trend zu einer Dienstleistungsorganisation. Gerade in Ostdeutschland bestehen hier aber noch erhebliche Probleme, da erstens eine größere Distanz zu den Betriebsräten als in Westdeutschland besteht, zweitens es noch zu wenige Vertrauensleute gibt und man drittens in vielen Betrieben erst noch Fuß fassen muß, denn die Gewerkschaften haben immer weniger Mitglieder, die noch in den Betrieben tätig sind. Es sind also große Anstrengungen nötig, die viel Kraft und Ressourcen kosten werden. Die Arbeitgeberverbände verfolgen derzeit schon das Ziel, ihr Beratungsangebot für die Betriebe auszuweiten, so daß für sie eine verstärkte Unterstützung der Unternehmensleitungen keine größeren Veränderungen darstellen.

Leider konnte im Rahmen dieser Arbeit die Sicht der Betriebe nicht näher untersucht werden, was zur Abrundung dieses Thema sicher notwendig wäre.²¹² Denn sicherlich könnte man dann besser beurteilen, inwieweit die Arbeitgeberverbände und die Tarifpolitik insgesamt auf dem richtigen Weg sind, um die Akzeptanz des Flächentarifvertrages und damit der Arbeitgeberverbände zu erhöhen. Dann könnte man auch besser einschätzen, ob die Unternehmen überhaupt noch am Erhalt des Tarifvertragssystems interessiert sind. Denn noch ist unklar, wohin sich die Entwicklung in Ostdeutschland bewegen wird. Folgende Szenarien sind vorstellbar: aufgrund bisher positiver Erfahrungen mit der betriebskorporatistischen Regelung der Arbeitsbedingungen wird auch ein „neuer“ Flächentarifvertrag die Bereitschaft der Unternehmen zur Tarif- und Verbandsbindung nicht erhöhen und damit wird die unkontrollierte Dezentralisierung des Systems der Arbeitsbeziehungen unaufhaltsam voranschreiten und das System des Flächentarifvertrages aushöhlen, der dann nur noch in wenigen Bereichen gelten wird. Dies würde zu einer Existenzbedrohung der Arbeitgeberverbände führen und für die Gewerkschaften eine erhebliche Einschränkung ihrer Handlungsfähigkeit bedeuten. Diese Situation könnte man dann als „Atomisierung“ oder „Japanisierung“ der Arbeitsbeziehungen beschreiben. Das andere Szenario ist, daß sich mit zunehmender wirtschaftlicher Erholung in Ostdeutschland und mit einem flexiblen Flächentarifvertrag doch noch das Tarifvertragssy-

²¹² Hierzu wird aber bald das Forschungsergebnis der Uni Jena vorliegen, die derzeit die betriebliche Tarifgestaltungspraxis untersucht. Siehe Artus/Schmidt 1996.

stem in Ostdeutschland richtig etabliert. Auch in diesem Szenario wird es zu einer weiteren Verbetrieblung und partiellen Deregulierung der Arbeitsbeziehungen kommen, allerdings unter Kontrolle der Tarifparteien.

Meiner Ansicht nach spricht zur Zeit mehr für das Eintreten des zweiten Szenarios, da die Orientierung am Flächentarifvertrag bei verbandsungebundenen Unternehmen immer noch gegeben ist, wenn auch meist im materiellen Bereich prozentual nach unten abgewichen wird. Außerdem war das Tarifsysteem bisher in Ostdeutschland in doppelter Weise belastet und damit überfordert: zum einen fehlte der Tarifautonomie anfangs die Funktionsvoraussetzung der Machtbalance zwischen den Tarifparteien, die aufgrund der fehlenden Vertretung der ostdeutschen Kapitalinteressen nicht gegeben war, und der Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft erschwerte zusätzlich die richtige Lohnfindung, da man die künftige wirtschaftliche Entwicklung schwer einschätzen konnte. Und zum anderen kann man die wirtschaftliche Krise, die sich z.B. in der Deindustrialisierung und dem massiven Arbeitsplatzabbau ausdrückt, auch als generelle Strukturkrise ansehen, die sich im Zuge der Transformation anstatt allmählich wie in Westdeutschland mit einem Schlag zeigte.²¹³ Und die Gründe für die Erosion des Flächentarifvertrages in Westdeutschland haben ja ihre Ursache darin, daß er sich bisher nicht an die veränderten Strukturen und Rahmenbedingungen der Wirtschaft angepaßt hat. Wenn nun der Flächentarifvertrag künftig auf die veränderte Situation der Unternehmen Rücksicht nehmen wird, und in Ostdeutschland langsam eine „Normalisierung“ eintreten wird, stehen die Chancen gut, daß damit auch das Tarifsysteem wieder „paßfähig“ ist und daher nicht vor dem Aus stehen wird.

Aber die Probleme infolge der linearen Übertragung der Tarifautonomie auf Ostdeutschland blieben und werden auch weiterhin nicht ohne Rückwirkungen auf Westdeutschland bleiben. Denn wie sagt Lothar Späth so schön: „Die Probleme Ostdeutschlands von heute sind die Probleme des Westens von morgen.“²¹⁴

Rückwirkungen gibt es z.B. im Falle der Härtefallklausel, da mittlerweile ähnliche Regelungen auch in westdeutschen Tarifverträgen aufgenommen werden. Sicherlich war sie auch Vorbote der Tarifverträge zur Beschäftigungssicherung. Zudem waren die Klagen über die Tarifpolitik in Ostdeutschland und ihre Folgen in Form von Verbandsabstinz und Tariffucht womöglich erst der Anstoß zur Debatte über die Krise des Flächentarifvertrages auch in

²¹³ Vgl. z.B. Altwater/Mahnkopf 1993; Schmidt/Lutz 1996.

Westdeutschland, wenn auch hier schon sicher vorher Unzufriedenheit mit der Tarifpolitik, wie z.B. mit der 35-Stunden-Woche in der M+ E-Industrie, geherrscht hat. Doch bis Anfang der neunziger Jahre bestand noch ein weitgehender Konsens der Unternehmen über den Nutzen des Flächentarifvertrages. Dieser Konsens scheint nun aber im Zuge des verschärften Konkurrenzdrucks durch die Internationalisierung der Wirtschaft immer mehr zu schwinden. Dies zeigt zum Beispiel auch die immer häufigere Einmischung der Wirtschaftsverbände in die Tarifpolitik, wenn z.B. die Präsidenten von BDI und DIHT in der Öffentlichkeit den Flächentarifvertrag kritisieren und den Unternehmen raten, Firmentarifverträge abzuschließen und fordern, das Tarifrecht zu ändern. Zwar nahmen die öffentliche Angriffe in letzter Zeit wieder ab und man versuchte z.B. in einer gemeinsamen Arbeitsgruppe von BDI und BDA gemeinsame Vorschläge zur Reform des Flächentarifvertrages zu erarbeiten, aber trotzdem sind sie ein Beleg dafür, daß sich zunehmend die radikalen neoliberalen Ansichten durchsetzen. Denn das Lager der Kritiker, die allein die Tarifpolitik für die hohe Arbeitslosigkeit und die Standortprobleme der Wirtschaft verantwortlich machen, wächst ständig. Zudem trägt auch die Bundesregierung mit ihrer Deregulierungspolitik und Eingriffen in die Tarifpolitik²¹⁵, wie z.B. der § 249 h AFG, der eine untertarifliche Bezahlung für die ABM-Kräfte vorsieht, zum abnehmenden Konsens über das Tarifsystem bei.

Insgesamt bleibt festzuhalten, daß es in Deutschland einen generellen Trend zur Dezentralisierung und Deregulierung der Arbeitsbeziehungen gibt, der aber in Ostdeutschland in verstärkter Form auftritt. Inwieweit dieser Trend sich weiterhin ausbreiten wird, hängt von der Problemlösungsfähigkeit der Tarifparteien ab. Denn wenn ihnen eine Neuorientierung in der Tarifpolitik gelingen wird, können sie die Verbetrieblung zwar nicht stoppen, aber zumindest kontrollieren. Ohne eine Reform des Flächentarifvertrages ist jedenfalls eindeutig, wohin die Reise gehen wird: zu mikrokorporastischen Regelungsformen. Denn die Tariffucht belegt, daß man derzeit auch ohne tarifvertraglichen Regelungen zu vernünftigen Lösungen kommen kann.

Die vielfältigen dargestellten Probleme, mit denen die Tarifpolitik zur Zeit konfrontiert ist, belegen, daß es höchste Zeit zum Handeln ist. Die Ergebnisse der letzten Tarifrunden bele-

²¹⁴ Leider fehlt mir die genaue Quellenangabe, aber es war aus einem Zeitungsartikel der Süddeutschen Zeitung.

²¹⁵ Siehe zum Beispiel das Strategiepapier der Union zum Flächentarifvertrag von 1996. Vgl. z.B. Süddeutsche Zeitung vom 31.01.1997: „Tarifgeschäfte gehen die Politik nichts an“.

gen, daß die Tarifparteien den Ernst der Lage erkannt haben. Aber gerade in der M+ E-Industrie geht kein Weg an der Reform des Flächentarifvertrages vorbei. Und speziell in Ostdeutschland wird die Tarifrunde 1998 entscheidend für die weitere Existenz des Flächentarifvertrages und der ostdeutschen Metallarbeitgeberverbände sein. Die Entwicklung ist also sehr spannend und es ist ein weiterer Beobachtungsbedarf der Entwicklungen in Ostdeutschland gegeben.

Wie lange es dauern wird, bis man nicht mehr von einer getrennten Tarifpolitik in Ost- und Westdeutschland sprechen wird, dürfte von der wirtschaftlichen Entwicklung in den neuen Bundesländern abhängen. Aber da man davon ausgehen kann, daß ein selbsttragender Aufschwung in den neuen Bundesländern noch lange auf sich warten lassen wird, wird in Ostdeutschland sicher noch weiterhin eine besondere Rücksichtnahme auf die spezielle Lage der ostdeutschen Unternehmen erforderlich sein. Aber angesichts der Tatsache, daß es in Westdeutschland auch große Unterschiede in den Regionen gibt, wird man künftig sicher immer weniger von einer getrennten Tarifpolitik sprechen. Und mit zunehmenden Differenzierungsmöglichkeiten im Flächentarifvertrag wird diese Frage auch sicher kaum noch eine Rolle spielen. Die Meinungen der Tarifparteien und der Verbandsvertreter zu diesem Thema sind uneinheitlich.

Zusammenfassend möchte ich festhalten, daß der Flächentarifvertrag und die Arbeitgeberbände in einer Krise stecken. Aber Krisen können auch Chancen sein, sich zu erneuern und dann gestärkt daraus hervorzugehen. Denn es warten weiterhin große Herausforderungen auf die Tarifparteien: z.B. das Zusammenwachsen Europas, die weiteren Strukturveränderungen in der Wirtschaft, die z.B. zu einer zunehmenden Bedeutung der Dienstleistungsbranche führen, die immer noch keine entsprechende Antwort in den Organisationsstrukturen der Tarifparteien gefunden hat, und vieles mehr. Es gibt also viel zu tun. Daher möchte ich diese Arbeit mit einem Zitat des Präsidenten und Hauptgeschäftsführer von Gesamtmetall zum Flächentarifvertrag beenden:

*„Hier ist es wie mit einem kranken Patienten. Je später versucht wird, ihn gesund zu machen, um so schwieriger wird es.“*²¹⁶

²¹⁶ In der Sächsischen Zeitung vom 27.06.1997.

5. Literaturverzeichnis

- **Allgemeiner Arbeitgeberverband Sachsen, 1997**Geschäftsbericht 1996/97, Dresden
- **Altvater, E./Mahnkopf, B., 1993**Gewerkschaften vor der europäischen Herausforderung. Tarifpolitik nach Mauer und Maastricht, Münster, S. 185-214
- **Arbeitgeberverband Chemie Baden-Württemberg, 1991**:Chemische Industrie Ost: Übertragung des Systems der Chemie-Sozialpartnerschaft, in: Elemente: Daten, Fakten und Tendenzen. Geschäftsbericht 1990, S. 10-12
- **Artus, I. 1996c**:Tarifpolitik in den neuen Bundesländern: Akteure, Strategien, Problemlagen, in: Bergmann/Schmidt (Hg.), S. 71-100
- **Artus, I., 1996a**:Die Etablierung der Arbeitgeberverbände und die Tarifgestaltungspraxis in Ostdeutschland (Forschungsbericht), Jena
- **Artus, I., 1996b**:Die Etablierung der Gewerkschaften, in: Bergmann/Schmidt (Hg.), S. 21-48
- **Artus, I./Schmidt, R., 1996**Ostdeutsche Tariflandschaften, in: Die Mitbestimmung 42 (11/1996), S. 34-36
- **ASU, 1992**:Tarifpolitik in der Verantwortung: Ein Plädoyer für Flexibilität Bonn
- **ASU, 1996**:Standort Deutschland - ein Bündnis für Wettbewerbsfähigkeit: Jahresbericht 1996 Bonn

- **ASU/UNI, 1994:**Austritt aus dem Arbeitgeberverband. Motive, Erfahrungen und Empfehlungen. Eine Fallsammlung von und für ASU-Mitglieder, Bonn
- **ASU/UNI, 1997:**Arbeit ist genug da. Weg frei für Arbeitsplätze, Bonn
- **AVCO, 1993:**Zwei Jahre sozialpolitische Interessenvertretung ostdeutscher Chemieunternehmen, Berlin
- **AVCO, 1995:**Satzung vom 20. Juni 1990 in der Fassung vom 29. März 1995
- **AVCO:**Arbeitgeberverband Chemie und verwandte Industrien Ost e.V.
- **AVCO:**Tätigkeitsberichte 1992 - 1996
- **Bahn Müller, R./Bispinck, R. 1995:**Vom Vorzeige- zum Auslaufmodell?, in: Bispinck (Hg.) 1995a, S. 137-172
- **Barthel, A., 1991:**Tarifpolitik in den neuen Bundesländern: eine kritische Zwischenbilanz, Köln
- **Barthel, A., 1994:**Arbeitgeberverbände vor neuen Herausforderungen, in: Arbeitgeber 46, S. 354-356
- **Bauer, J., 1991:**Aktivitäten des BDI in den neuen Bundesländern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B13/91, S. 12-19
- **BAVC, 1993:**Arbeitgeberverband 2000. Ein Diskussionsbeitrag, Wiesbaden
- **BAVC, 1995a:**Zukunft der Tarifpolitik, Wiesbaden
- **BAVC, 1995b:**Zahlen zur Sozialpolitik in der chemischen Industrie, Wiesbaden
- **BAVC, 1996:**Flächentarifverträge in Deutschland: "Rheingauer Erklärung" des Bundesarbeitgeberverbandes Chemie und seiner Mitgliedsverbände, Presseinformation vom 18.10.1996
- **BDA, 1997:**Auswertung von Tarifverträgen durch das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Köln 11.02.1997
- **BDA:**Geschäftsberichte 1995 - 1996
- **BDA:**Jahresberichte 1990 - 1994
- **Behrens, M., 1995:**Die Gewerkschaften in den neuen Bundesländern am Beispiel der IG Metall: Tarifpolitik und Industriepolitik, HBS-Manuskripte Nr. 176, Düsseldorf
- **Berger, U., 1995:**Aktivitäten und Interessen der Wirtschaftsverbände in der Transformation der ostdeutschen Wirtschaft: Industrieverbände im Spannungsfeld von Mitgliederinteressen und Gemeinwohl, in: Wiesenthal, H. (Hg.), Einheit als Interessenpolitik: Studien zur sektoralen Transformation Ostdeutschlands, Frankfurt a.M./New York, S. 34-94
- **Bergmann, J., 1996:**Industrielle Beziehungen in Ostdeutschland: Transferierte Institutionen im Deindustrialisierungsprozeß, in: Lutz et al. (Hg.), S. 257-294
- **Bergmann, J./Schmidt, R. (Hg.), 1996:**Industrielle Beziehungen. Institutionalisierung und Praxis unter Krisenbedingungen, Opladen
- **Berthold, N./Felm, R./Konzen, H. (et. al.), 1996:**Die Tarifautonomie auf dem Prüfstand, (Hrsg. von W. Zohlnhöfer), Berlin
- **Bialas, Chr., 1993:**Grundlinien des gewerkschaftlichen Organisationsaufbaus in den neuen Bundesländern, in: Sozialwissenschaftliche Informationen 22, S. 103-109
- **Bialas, Chr., 1994:**Gewerkschaftlicher Organisationsaufbau und Transformation der Lohnpolitik im Prozeß der deutschen Einheit: Die IG Metall in den neuen Bundesländern 1990-1993, Arbeitspapiere AG TRAP Heft 1, Berlin
- **Bialas, Chr./Ettl, W., 1993:**Wirtschaftliche Lage, soziale Differenzierung und Probleme der Interessenorganisation in den neuen Bundesländern, Soziale Welt 44, S. 64-73
- **Bispinck, R. (Hg.), 1995a:**Tarifpolitik der Zukunft - Was wird aus dem Flächentarifvertrag?, Hamburg
- **Bispinck, R., 1991:**Tarifpolitik und Arbeitskämpfe 1990, in: Kittner (Hg.), S. 90-130
- **Bispinck, R., 1994:**Strukturprobleme der bundesdeutschen Wirtschaft - Strukturprobleme der Tarifpolitik?, in: Jens, U. (Hrsg.), Langfristige Strukturprobleme der deutschen Wirtschaft, Baden-Baden, S. 41-71
- **Bispinck, R., 1995:**Völlig losgelöst- Tarif- und Verbandsflucht, in: Journalist - Das deutsche Medienmagazin (7/1995), S. 20-22
- **Bispinck, R., 1996:**Abriß oder Sanierung?, in: Die Mitbestimmung 42 (11/1996), S. 23-26

- **Bispinck, R., 1997**Überreguliert, undifferenziert, unbeweglich?, in: Das Arbeitsrecht der Gegenwart Bd. 34, S. 49-67
- **Bispinck, R.WSI-Tarifarchiv, 1993a**Der Tarifkonflikt um den Stufenplan in der ostdeutschen Metallindustrie - Anlaß, Entwicklung, Ergebnis, WSI Mitteilungen 46, S. 469-481
- **Bispinck, R.WSI-Tarifarchiv, 1993b**Sind die Löhne schuld? - Die Tarifpolitik in den neuen Ländern im Jahr 1992, in: WSI Mitteilungen 46, S. 141-153
- **Bispinck, R.WSI-Tarifarchiv, 1994**Zwischen Revision und Angleichung: Der schwierige Spagat der Tarifpolitik in Ostdeutschland im Jahr 1993in: WSI Mitteilungen 47, S. 154-165
- **Bispinck, R.WSI-Tarifarchiv, 1995**Die Tarifrunde 1995 in West- und Ostdeutschland - Eine Halbjahresbilanz, in: WSI-Mitteilungen 48, S. 493-505
- **Bispinck, R.WSI-Tarifarchiv, 1995a**Tarifangleichung in kleinen Schritten - Eine Bilanz der Tarifrunde Ost 1994, in: WSI-Mitteilungen 48, S. 164-174
- **Bispinck, R.WSI-Tarifarchiv, 1996a**Vom Lohnstreik zum „Bündnis für Arbeit“, in: WSI Mitteilungen 49, S. 141 - 165
- **Bispinck, R.WSI-Tarifarchiv, 1997a**Vom „Bündnis für Arbeit“ zum Streit um die Entgeltfortzahlung - Eine tarifpolitische Bilanz des Jahres 1996, Tarifpolitischer Jahresbericht 1996/WSI-Informationen zur Tarifpolitik, Düsseldorf
- **Bispinck, R.WSI-Tarifarchiv, 1997b**Die Tarifrunde 1997 - Eine Halbjahresbilanz, in: WSI Mitteilungen 50, S. 449-458
- **Blanke, T. /Schmidt, E., 1995**:Tarifpolitik im Umbruch,München undMering
- **Bluhm, K., 1996**:Regionale Strategien unter Handlungsdruck - ostdeutsche Arbeitgeberverbände im Dezentralisierungsprozeß der industriellen Beziehungenin: Bergmann, J./Schmidt, R. (Hg.), S. 135-158
- **Boll, B., 1997**:Organisation und Akzeptanz: Eine empirische Analyse der IGM in Transformationsprozeß Ostdeutschlands, Opladen
- **Brusig, M. u.a. (Hg.), 1997**Kleinbetriebe in den neuen Bundesländern,Opladen
- **Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, 1997**Tarifvertragliche Arbeitsbedingungen im Jahre 1996, Bonn
- **Bundesministerium für Wirtschaft, 1996**Aufbau Ost - Chancen und Risiken für Deutschland und Europa, Bericht der Bundesregierung zur Entwicklung in den neuen LändernBMW-Dokumentation Nr. 407
- **Bundesministerium für Wirtschaft**:Jahreswirtschaftsberichte der Bundesregierung 1991-1996
- **Czada, R., 1993**:Die Treuhandanstalt im Umfeld von Politik und Verbändenin: Fischer, W./Hax, H./Schneider, H.-K., Treuhandanstalt. Das Unmögliche wagen. Berlin, S. 148-172
- **Daniels, A., 1996**:„Unternehmer auf der Flucht“, in: Die Zeit vom 29.03.1996
- **Däubler, W., 1994**: Tarifflicht - eine aussichtsreiche Strategie zur Reduzierung von Lohnkostenin: Zeitschrift für Tarifrecht 8, S. 448-455
- **Däubler, W., 1996**:Tarifausstieg - Erscheinungsformen und Rechtsfolgenin: NZA 13, S. 225-233
- **Der Spiegel 1995**:Was sollen wir in dem Klub?, 49 (41/1995), S. 114-117
- **Der Spiegel 1996**:Bruderkrieg der Bosse 50 (13/1996), S. 114-117
- **Der Spiegel 1997**:Echter Mindeststandard, 51 (12/1997)S. 91
- **DGB, 1996**:Die Zukunft gestalten: Grundsatzprogramm des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Dresden
- **DIW u.a., 1994**:Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland. Zehnter Bericht, DIW-Wochenbericht 61, S. 209-227
- **DIW u.a., 1995**:Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland. Dreizehnter Bericht, DIW-Wochenbericht 62, S. 463-493
- **DIW u.a., 1996**:Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland. Vierzehnter Bericht, Kiel
- **DIW u.a., 1997**:Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland. Fünfzehnter Bericht, Kiel

- **DIW u.a., 1997:** Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland. Sechzehnter Bericht, DIW-Wochenbericht 64, S. 45-64
- **DIW, 1994:** Wanderungen von Ost- nach Westdeutschland, DIW-Wochenbericht 61, S. 128-132
- **DIW, 1996a:** Löhne und Gehälter in Ost- und Westdeutschland gleichen sich an, Lohnstückkosten jedoch nicht, DIW-Wochenbericht 63, S. 134-140
- **DIW, 1996b:** Wie die ostdeutsche Industrie ihre Standortbedingungen sieht, in: DIW-Wochenbericht 63, S. 239-246
- **DIW, 1997:** Weitere Annäherung der Arbeitseinkommen in Ost- und Westdeutschland - ostdeutsche Lohnstückkosten nach wie vor über Westniveau, DIW-Wochenbericht 64, S. 119-125
- **Düvel, H., 1993:** Tarifverträge haben nicht nur für Arbeitnehmer eine Schutzfunktion in: Gewerkschaftliche Monatshefte 44, S. 385-392
- **Eichener, V. et al. (Hg.), 1992:** Organisierte Interessen in Ostdeutschland, 2 Halbbände, Marburg
- **Eisen, A./Wollmann, H., 1996:** Institutionenbildung in Ostdeutschland: zwischen externer Steuerung und Eigendynamik, Opladen
- **Ettl, W., 1995:** Arbeitgeberverbände als Transformationsakteure: Organisationsentwicklung und Tarifpolitik im Dilemma von Funktionalität und Repräsentativität, in: Wiesenenthal, H. (Hg.), Einheit als Interessenpolitik: Studien zur sektoralen Transformation Ostdeutschlands, Frankfurt a.M./New York, S. 34-94
- **Ettl, W., 1996:** Arbeitgeberverbände als Akteure im ostdeutschen Transformationsprozeß: Lohnpolitik im Dilemma von Funktionalität und Repräsentativität, in: Kollmorgen, R./Reißig, R./Weiß, J. (Hg.), Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland, Opladen, S. 147-163
- **Ettl, W./Wiesenenthal, H., 1994:** Tarifautonomie im de-industrialisierten Gelände: Analyse eines Institutionentransfers im Prozeß der deutschen Einheit, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 46, S. 425-452
- **Ettl, W./Heikenroth, A., 1996:** Strukturwandel, Verbandsabstinenz, Tarifflicht: Zur Lage der Unternehmen und Arbeitgeberverbände im ostdeutschen verarbeitenden Gewerbe, in: Industrielle Beziehungen 3, S. 134-153
- **Fichter, M./Kurbjuhn, M., 1992:** Die Gewerkschaften im Einigungsprozeß: Ausdehnung mit alten Organisationsstrukturen und neuen Integrationsproblemen, in: Eichener et al. (Hg.), S. 159-173
- **Fichter, M./Reister, H., 1996:** Die Gewerkschaften, in: Niedermayer, O. (Hg.), Intermediäre Strukturen in Ostdeutschland, Opladen, S. 309-333
- **Frankfurter Rundschau 11.04.1997:** „Viele ostdeutsche Betriebe leiden heute noch unter Phantom-schmerzen - aus einer Studie an der Universität Jena zur Entwicklung der industriellen Arbeit in den neuen Bundesländern“
- **Franz, W., 1996:** Ist die Tarifautonomie noch zeitgemäß?, in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik 45, S. 30-38
- **Fricke, T., 1996:** Offene Türen: Die Kritik am Flächentarif ist überzogen. Die Chemiebranche hat längst gezeigt, wie sich das Regelwerk behutsam und mit Erfolg reformieren läßt, in: Managermagazin 26 (12/1996), S. 8-11
- **Fricke, T./Hirn, W., 1996:** Ende des Kartells?, in: Managermagazin 26 (3/1996), S. 160-167
- **Gesamtmetall, 1996a:** Reformprojekt Flächentarif: Für einen zukunftsweisenden Tarifvertrag, in: ME-Argumente 1/1996
- **Gesamtmetall, 1996b:** Reformprojekt Flächentarif: Effizientere Verhandlungen statt Rundendrehen, in: ME-Argumente 2/1996
- **Gesamtmetall, 1997:** Ostdeutsche Betriebe von Lohnkosten besonders belastet, Informationen für Presse, Funk und Fernsehen Nr. 3/97
- **Gesamtmetall:** Geschäftsberichte 1989 - 1995
- **Gilles, F.O./Hertle, H.H./Kädler, J., 1993:** Wie Phönix aus der Asche?, in: Beckenbach, N./v. Treeck, W. (Hg.), Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Sonderband der sozialen Welt, Göttingen, S. 585-604
- **Göbel, J., 1995:** Tarifanpassung Ost-West, in: Arbeit und Arbeitsrecht 50, S. 76-80
- **Groser, M., 1992:** Verbände im vereinigten Deutschland, in: Sonde 25, S. 15-24

- Hanau, P./Riester, U./Zachert, U., 1994: Tarifpolitik im Umbruch, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 45, S. 129 - 177
- Harges, H-D., 1991: Lohnpolitische Konzeption für Ostdeutschland? - eine Analyse zu den lohnpolitischen Überlegungen des Sachverständigenrates in: Konjunkturpolitik 37, S. 156-182
- Härtel, H-H., 1991: Lohnpolitik im vereinten Deutschland - vorschnelle Vereinheitlichung der Tarifpolitik birgt Gefahren, in: Wirtschaftsdienst 71, S. 7- 14
- Heering, W./Schroeder, K., 1995: Vom Kollektiv zur Sozialpartnerschaft? Arbeitsbeziehungen im ostdeutschen Transformationsprozeß, in: Schmidt, R./Lutz, B. (Hg.) Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland, Opladen, S. 159-182
- Heinze, M., 1996: Gibt es eine Alternative zur Tarifautonomie?, in: Der Betrieb 49, S. 729-735
- Henneberger, F., 1993: Transferstart: Organisationsdynamik und Strukturkonservatismus westdeutscher Unternehmerverbände - Aktuelle Entwicklungen unter besonderer Berücksichtigung des Aufbauprozesses in Sachsen und Thüringen, Politische Vierteljahresschrift 34, S. 640-673
- Henneberger, F., 1995: Tarifpolitik in Ostdeutschland: Ende ohne Wende?, in: Schweizerische Zeitschrift für Soziologie 21, S. 255-280
- Henneberger, F., 1996: Die Unternehmerverbände, in: Niedermayer, O. (Hg.), Intermediäre Strukturen in Ostdeutschland, Opladen, S. 335-355
- Hensche, D., 1997: Tarifpolitik in der Krise, in: Das Arbeitsrecht der Gegenwart Bd. 34, S. 35-48
- Hertle, H.H./Kädtler, J., 1990: Die industriepolitische Wende der industriellen Beziehungen: Gewerkschaftspolitik unter dem Primat der Industriepolitik am Beispiel der IG Chemie, Papier, & Keramik, in: Soziale Welt 40, S. 183-205
- Hickel, R., 1993: Das Tarifvertragssystem steht zur Disposition, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 44, S. 593-600
- Hickel, R./Kurtzke, W., 1997: Tarifliche Lohnpolitik unter Nutzung der Härtefallregelung - Ergebnisse einer Untersuchung zur Praxis in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie, in: WSI Mitteilungen 50, S. 98 - 111
- Hirn, W./Klusmann, S., 1996: Not-Gemeinschaft, in: Managermagazin 26 (10/1996), S. 220 - 234
- Hirschmann, A.O., 1974: Abwanderung und Widerspruch, Tübingen
- Hochstätter, D., 1993: Kündigung des Tarifvertrages war unvermeidlich, in: Arbeitgeber 45, S. 160-161
- Holz, K., Pioch, R., Vobruba, G., 1994: Verteilungskonflikte in politischen Integrationsprozessen: Das Beispiel in der sächsischen Metallindustrie, in: Eichener, V./Moelzkow, H. (Hg.), Europäische Integration und verbandliche Interessenvermittlung, Marburg, S. 575-596
- Hübner, R., 1993: Druck von allen Seiten. Lohnrunde '93: Das Tarifkartell wankt, in: Capital 33 (3/1993), S. 8-10
- Hundt, D., 1997: Zukunft der Verbände; Vortrag im Presseclub am 16.10.1997 (Quelle: BDA-Seiten im Internet)
- Hüttenbach, U.R., 1996: Verbandsdienstleistungen in der Bewährung, in: Arbeitgeber 48, S. 840-843
- IG Chemie-Papier-Keramik Bezirk Brandenburg-Sachsen: Geschäftsberichte 1992-1996
- IG Metall Bezirk Brandenburg-Sachsen o.J.: Auswertung der Tarifbrüche der Metall- und Elektroindustrie Sachsen und Berlin Brandenburg/TG II
- IG Metall Bezirk Brandenburg-Sachsen, 1995: Geschäftsbericht 1993-1995
- IG Metall Bezirksleitung Dresden o.J.: Tarifverträge schützen - Tarifverträge gestalten, Dresden
- IG Metall Sachsen, 1993: Geschäftsbericht 1992/1993
- Institut für Mittelstandsforschung, 1997: Möglichkeiten der Berücksichtigung mittelständischer Unternehmen im Rahmen der Tarifpolitik: eine empirische Untersuchung Stuttgart
- iw-gewerkschaftsreport (o.V.), 1996: Tarifpolitik im Umbruch. Tarifvertrag: Auslaufmodell oder nur reformbedürftig?, 30, S. 15-35
- Junker, A., 1996: Der Flächentarifvertrag im Spannungsverhältnis von Tarifautonomie und betrieblicher Regelung, in: Zeitschrift für Arbeitsrecht 27, S. 383-417
- Keller, B., 1988: Olsons „Logik des kollektiven Handelns“. Entwicklung, Kritik - und eine Alternative, in: Politische Vierteljahresschrift 29, S. 388-406

- Keller, B., 1996: Unbedachte Folgen, in: Mitbestimmung 42 (11/1996), S. 27-30
- Keller, B., 1997: Einführung in die Arbeitspolitik, 5. völlig überarb. Aufl., München - Wien
- Keyberg, K., 1996: Ursachen, Auswirkungen und Perspektiven des schwierigen wirtschaftlichen Anpassungsprozesses in Ostdeutschland vor dem Hintergrund der Wiedervereinigung. Eine empirische und theoretische Analyse, Köln
- Kittner, M. (Hg.): Gewerkschaften heute. Jahrbuch für Arbeitnehmerfragen. 1994 und 1995, Köln
- Kittner, M. (Hg.): Gewerkschaftsjahrbücher 1991-1993: Daten - Fakten - Analysen, Köln
- Kleiner, H., 1992: Verbände vor völlig neuen Herausforderungen, in: Arbeitgeber 46, S. 810-815
- Kleinhenz, G., 1992: Tarifpartnerschaft im vereinten Deutschland. Die Bedeutung der Arbeitsmarktorganisationen für die Einheit der Arbeits- und Lebensverhältnisse, Aus Politik und Zeitgeschichte B12/92, S. 14-24
- Klodt, H./Paqué, K.H., 1993: Am Tiefpunkt der Transformationskrise: Industrie- und lohnpolitische Weichenstellungen in den jungen Bundesländern, Institut für Weltwirtschaft, Kiel
- Kohaut, S./Bellmann, L., 1997: Betriebliche Determinanten der Tarifbindung: Eine empirische Analyse auf der Basis des IAB-Betriebspanels 1995, in: Industrielle Beziehungen 4, S. 317-334
- Konzen, H., 1996: Die Tarifautonomie zwischen Akzeptanz und Kritik, in: Berthold et al., S. 25-42
- Kurbjuhn, M./Fichter, M., 1993: Auch im Osten brauchen die Gewerkschaften Gestaltungskompetenz, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 44, S. 35-45
- Langer, A., 1994: Arbeitgeberverbandsaustritte - Motive, Abläufe und Konsequenzen, in: Industrielle Beziehungen 1, S. 63-79
- Lecher, W., 1996: Supranationale Tarifpolitik: ihre Möglichkeiten und Grenzen in der Europäischen Union, in: Internationale Politik und Gesellschaft 1/96, S. 36-46
- Lehbruch, G., 1991: Die deutsche Vereinigung. Strukturen und Strategien. Politische Vierteljahresschrift 32, S. 585-604
- Lehbruch, G., 1994: Dilemmata verbandlicher Einflußlogik im Prozeß der deutschen Vereinigung, in: Streeck, W. (Hg.), Staat und Verbände, Opladen, S. 371-391
- Lehbruch, G., 1996: Die Rolle der Spitzenverbände im Transformationsprozeß: Eine neo-institutionalistische Perspektive, in: Kollmorgen, R./Reißig, R./Weiß, J. (Hg.), Sozialer Wandel und Akteure in Ostdeutschland, Opladen, S. 117-145
- Link, F.-J., 1993: Lohnpolitik in Ostdeutschland aus ökonomischer und sozialer Perspektive, Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpolitik 2/1993, Institut der deutschen Wirtschaft Köln
- Lutz, B./Nickel, M./Schmidt, R./Sorge, A. (Hg.), 1994: Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe, Opladen
- Mahnkopf, B., 1993: Gewerkschaften im West-Ost-Spagat, in: Leif, T./Klein, A./Legrand, J. (Hg.), Reform des DGB, Köln, S. 145-165
- Mai, K., 1996: Sind die „Lohnstückkosten“ das Haupthemmnis in Ostdeutschland?, in: Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland 7 (4/1996), S. 22-31
- Mense-Petermann, U., 1996: Die Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen in Ostdeutschland als Herausforderung für das duale System, in: Industrielle Beziehungen 3, S. 65-79
- Meyer, H.W., 1992: Ostdeutschland - kein Übungsfeld für Deregulatoren, in: Wirtschaftsdienst 72, S. 400-402
- Meyer, W., 1993: Zentralisierung oder Dezentralisierung der ostdeutschen Tarifpolitik?, in: Neubäumer, R., Arbeitsmarktpolitik kontrovers, Darmstadt, S. 269-284
- Mückenberger, U., 1995b: Aktuelle Herausforderungen an die Tarifpolitik, in: Blancke, T./Schmidt, E. (Hg.), Tarifpolitik im Umbruch, München und Marburg, S. 19-35
- Müller-Jentsch, W., 1983: Versuch über die Tarifautonomie, in: Leviathan 11, S. 118-150
- Müller-Jentsch, W., 1993: Das (Des-)Interesse der Arbeitgeber am Tarifvertragssystem, in: WSI Mitteilungen 46, S. 496-502
- Müller-Jentsch, W., 1995: Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen 2, S. 11-24
- Müller-Jentsch, W., 1997: Soziologie der industriellen Beziehungen, 2. überarb. u. erw. Aufl., München

- **Murmann, K., 1992:**Tarifautonomie in der Bewährung - Öffnungsklauseln im Osten, in: Arbeitgeber 44, S. 580
- **Neifer-Dichmann, 1992:**Unternehmensverbände im Prozeß der deutsch-deutschen Vereinigung, in: Löbler, F./Schmid, J./Tiemann, H., Wiedervereinigung als Organisationsproblem: Gesamtdeutsche Zusammenschlüsse von Parteien und Verbänden, 2. Überarbeitete Aufl. - Bochum 1992 (Beiträge zur Deutschlandforschung Bd. 8), S. 125-129
- **Offermann, V., 1994:**Dilemmata der Tarifpolitik in Ostdeutschland,in: Deutschland-Archiv 27, S. 954-962
- **Olson, M., 1968:**Die Logik des kollektiven Handelns, Tübingen
- **Otto Brenner Stiftung (Hg.), 1996:**Krise des Flächentarifvertrages?: Dokumentation eines Gesprächs der Otto Brenner Stiftung (Frankfurt am Main, 8. Dezember 1995), (Schriftenreihe der Otto-Brenner-Stiftung; 64), Köln
- **Pohl, R., 1997:**Sind die Ost-Löhne zu hoch? - Eine Replik, in: Wirtschaftsdienst 77, S. 290-295
- **Pohl, R./Schneider, H., 1996:**Tarifpolitische Ansatzpunkte für eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Wirtschaft, in: Wirtschaft im Wandel 13/1996, S. 3-10
- **Pornschlegel, H., 1996:**Flächentarifverträge - löchrig wie Schweizer Käse?, in: Die Mitbestimmung 42 (11/1996), S. 46-48
- **Priewe, J., 1997:**Wege aus dem ostdeutschen Lohndilemma - Investivlöhne und Vermögenspolitik, in: Wirtschaftsdienst 77, S. 332-339
- **Prigge, W.U., 1987:**Metallindustrielle Arbeitgeberverbände in Großbritannien und der Bundesrepublik Deutschland, Opladen
- **Reuter, D., 1996:**Die Mitgliedschaft ohne Tarifbindung (OT-Mitgliedschaft) im Arbeitgeberverband, in: Recht der Arbeit 49, S. 201-209
- **Revel, S.W., 1994:**Tarifverhandlungen in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Untersuchung der Bedeutung verschiedener Verhandlungsebenen für die sozialökonomische Entwicklung Baden-Baden
- **Rieble, V., 1996:**Krise des Flächentarifvertrages, in: Recht der Arbeit 49, S. 151-158
- **Riester, W., 1996:**Auseinandersetzung um den Flächentarifvertrag in: Die Neue Gesellschaft Frankfurter Hefte 43, S. 491- 492
- **Righegge, H., 1996:**Probleme der Lohnpolitik in den neuen Bundesländern, in: Hauser, R. (Hg.), Sozialpolitik im vereinten Deutschland III, Berlin, S. 53-77
- **Röbenack, S., 1996:**Betriebe und Belegschaftsvertretungen, in: Bergmann, J./Schmidt, R. (Hg.), S.161-212
- **Rösner, H.J., 1995:**Global Competition - Konsequenzen für die Tarifpolitik?, in: Wirtschaftsdienst 75, S. 475-483
- **Sachverständigenrat:**Jahresgutachten 1990-1997, Stuttgart
- **Schellhaass, H. M., 1993:**Öffnungsklauseln als Hilfe zur Selbsthilfe, in: Wirtschaftsdienst 73, S. 286-289
- **Scheremet, W., 1995:**Tarifpolitik in Ostdeutschland: Ausstieg aus dem Lohnverhandlungsmodell der Bundesrepublik Deutschland?, in: Beihefte der Konjunkturpolitik, Heft 43 („Wege aus der Arbeitslosigkeit“, Berlin), S. 135-169
- **Scheurer, M.K., 1997:**Flexibilisierung durch tarifliche Öffnungsklauseln, in: Arbeitgeber 49, S. 352-354
- **Schmid, J./Löbler, F./Tiemann, H., 1994:** Organisationsstrukturen und Probleme von Parteien und Verbänden: Berichte aus den neuen Ländern, Marburg (Probleme der deutschen Einheit Bd. 14)
- **Schmid, J./Blancke, S., 1995:**„Gelungene Anpassung“ oder „prekäre Normalisierung“ und „erfolgreiches Scheitern“? - Gewerkschaften im Prozeß der Einheit in: Gewerkschaftliche Monatshefte 47, S. 566-576
- **Schmidt, R., 1996:**Einleitung, in: Bergmann/Schmidt (Hg.), S. 11-17
- **Schmidt, R., 1997:**Tarifpolitische Thesen unter besonderer Berücksichtigung der ostdeutschen Situation (Manuskript zur WSI-Denkwerkstatt „Zukunft der Tarifpolitik“)
- **Schmidt, R./Lutz, B. (Hg.), 1995:**Chancen und Risiken der industriellen Restrukturierung in Ostdeutschland

- Schmitz, K./Tiemann, H./Löhrlein, K., 1991:Mitgliederentwicklung: Gewerkschaftseinheit und Gewerkschaftsaufbau in Deutschland, in Kittner (Hg.), S. 70-89
- Schnabel, C., 1993:Anmerkungen zur Tarifpolitik in den neuen Bundesländern, in: König, H./Steiner, V. (Hrsg.), Arbeitsmarktdynamik und Unternehmensentwicklung in Osteuropa: Erfahrungen und Perspektiven des Transformationsprozesses; Beiträge eines Workshops ... am 4./5. März 1993, Baden-Baden
- Schnabel, C., 1995:Entwicklungstendenzen der Arbeitsbeziehungen in der Bundesrepublik Deutschland seit Beginn der achtziger Jahre. Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Arbeitgeberseite, in: Mesch, M. (Hg.), Sozialpartnerschaft und Arbeitsbeziehungen in Europa, Wien, S. 53-74
- Schnabel, C./Wagner, J., 1996: Ausmaß und Bestimmungsgründe der Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden: Eine empirische Untersuchung mit Firmendaten, in: Industrielle Beziehungen 3, S. 293-306
- Schneider, H./Brautzsch, H.-U., 1996: Lohnangleichung in der ostdeutschen Chemieindustrie, in: Wirtschaft im Wandel 9/1996, S. 3-8
- Schott, N., 1995: Zur Entwicklung der industriellen Beziehungen nach der Wiedervereinigung: Arbeitgeberverbände auf überbetrieblicher Ebene unter besonderer Berücksichtigung des „Revisionsstreits“ in der ostdeutschen Metallindustrie, Hochschulschrift, Frankfurt/M., Dissertation
- Schroeder, W. 1996a: Westdeutsche Prägung ostdeutsche Bewährungsproben: Industrielle Beziehungen in der Metall- und Elektroindustrie in: Bergmann/Schmidt (Hg.), S. 101-133
- Schroeder, W., 1995: Arbeitgeberverbände in der Klemme, in: Bispinck, R. (Hg.), Tarifpolitik der Zukunft - Was wird aus dem Flächentarifvertrag?, Hamburg, S. 44-63
- Schroeder, W., 1996b: Industrielle Beziehungen in Ostdeutschland: Zwischen Transformation und Standortdebatte, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B40/96, S. 25-40
- Schroeder, W./Ruppert, B., 1996: Austritte aus Arbeitgeberverbänden: eine Gefahr für das deutsche Modell?: Betriebsaustritte aus regionalen Arbeitgeberverbänden der Metall- u Elektroindustrie (1990 - 1995), Marburg
- Schwartau, C., 1990: Kosmetische Korrekturen reichen nicht aus, in: Die Umschau 3/1990, S. 17-21
- Schwarzer, D., 1996: Arbeitsbeziehungen im Umbruch gesellschaftlicher Strukturen. Bundesrepublik Deutschland, DDR und neue Bundesländer im Vergleich Stuttgart
- Seideneck, P., 1991: Die soziale Einheit gestalten: Über die Schwierigkeiten des Aufbau gesamtdeutscher Gewerkschaften, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B13/91, S. 3-11
- Seitel, H.P., 1995: Beschäftigungsschub durch Öffnung der Tarifverträge, in: Wirtschaftsdienst 75, S. 94-100
- Seitel, H.P., 1997: Freiwillige Reform statt gesetzlicher Öffnung, in: Arbeitgeber 49, S. 24-26
- Siebel, F.W., 1995: Tarifpolitik und aktuelle betriebliche Interessenlagen, in: Blancke, T./Schmidt, E. (Hg.), Tarifpolitik im Umbruch, München und Marburg, S. 107-111
- Sinn, G., 1997: Lohnentwicklung und Lohnpolitik in den neuen Bundesländern, in: Oppenländer, K.H. (Hg.), Wiedervereinigung nach sechs Jahren: Erfolge, Defizite, Zukunftsperspektiven im Transformationsprozeß, Berlin-München, S. 249-280
- Sinn, G./Sinn, H.-W., 1993: Kaltstart. Volkswirtschaftliche Aspekte der deutschen Vereinigung, 3. Aufl. Tübingen
- Sinn, H.W., 1995: Schlingerkurs: Lohnpolitik und Investitionsförderung in den neuen Bundesländern, in: Gutmann, G. (Hrsg.), Die Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Wirtschaft. Ausgangslage, Handlungserfordernisse, Perspektiven, Berlin, S. 23-60
- Sirleschtov, A., 1996: Macht des Faktischen: Über die Hälfte der ostdeutschen Betriebe ist inzwischen aus dem Flächentarif ausgestiegen, in: Wirtschaftswoche vom 26.09.1996, S. 22-26
- Stadler, H., 1996: Aktuelle Probleme mit Flächentarifverträgen, in: Arbeitsrecht der Gegenwart Bd. 33, S. 47-58
- Streeck, W., 1996: Anmerkungen zum Flächentarif und seiner Krise, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 47, S. 86-97

- **Stumpfe, W., 1997a:** Gehört die ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie zum alten Eisen?, Redetext anlässlich der 16. Molsdorfer Gespräche, 05.03.1997, Schloss Molsdorf
- **Stumpfe, W., 1997b:** Gesucht: Der attraktive Tarifvertrag für Sachsen, Redetext anlässlich der Mitgliederversammlung des VSME am 02.05.1997 in Dresden
- **Terbrack, H., 1992:** Entstehung der Tarifstrukturen, in: Personal - Personalführung, Technik, Organisation 44, S. 112 - 113
- **Terbrack, H., 1995:** Der Flächentarifvertrag - Ein Auslaufmodell?, in: Gewerkschaftliche Umschau 5-6/1995, S. 30-33
- **Thau, J.T., 1993:** Die Härtefallregelung nach dem sächsischen Tarifmodell, in: Arbeit und Arbeitsrecht 48, S. 235-238
- **Thüsing, G., 1996:** Die Mitgliedschaft ohne Tarifbindung in Arbeitgeberverbänden, in: Zeitschrift für Tarifrecht 9, S. 481-485
- **Tomann, H., 1996:** Sind die Ost-Löhne zu hoch?, in: Wirtschaftsdienst 76, S. 628-630
- **Tomann, H., 1997:** Sind die Ost-Löhne zu hoch? - Eine Erwiderung, in: Wirtschaftsdienst 77, S. 295
- **Traxler, F., 1993:** Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Probleme der Verbandsbildung und Interessenvereinheitlichung, in: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen, 2. Aufl., München Mering, S. 141-167
- **Traxler, F., 1997:** Der Flächentarifvertrag in der OECD: Entwicklung, Bestandsbedingungen und Effekte, in: Industrielle Beziehungen 4, S. 101-124
- **Unterhinninghofen, H., 1993:** Fristlose Kündigung der ostdeutschen Metalltarifverträge - „Hilfeschrei“ oder „eklatanter Rechtsbruch“?, in: Arbeit und Recht 41, S. 101-105
- **VCI Landesverband Ost, 1996:** Strukturwandel der ostdeutschen Chemie, Halle (Saale)
- **VCI, 1997:** Lagebericht I/97, Frankfurt
- **Vierregge, H. von., 1994:** Was Mitglieder bindet. Ergebnis einer Infratest-Umfrage 1993 bei HISENMETALL, Frankfurt/Main
- **VME Berlin und Brandenburg, 1991:** Gedankenskizze für Ausführungen zur wirtschaftlichen Lage in der Metall-Tarifrunde Ost, Berlin
- **VME Berlin und Brandenburg, 1993:** Unterrichtung über den abschließenden Stand der Tarifverhandlungen und den Standpunkt des VME Berlin
- **VME Berlin und Brandenburg:** Jahresberichte 1990 und 1996, Berlin
- **VSME 1997:** Geschäftsbericht 1996/97, Dresden
- **Wagner, U., 1994:** Von der Arbeitskräftebilanzierung zur Tarifautonomie - der Weg der neuen Bundesländer in die Arbeitslosigkeit, in: Gutmann, G./Wagner, U., Ökonomische Erfolge und Mißerfolge der deutschen Vereinigung - Eine Zwischenbilanz, Stuttgart, S. 185-209
- **Walker, W.-D., 1996:** Möglichkeiten und Grenzen einer flexiblen Gestaltung von Arbeitsbedingungen, in: Zeitschrift für Arbeitsrecht 27, S. 353-381
- **Weber, H. 1987:** Unternehmerverbände zwischen Markt, Staat und Gewerkschaften. Zur intermediären Organisation von Wirtschaftsinteressen, Frankfurt
- **Wegner, M, 1996:** Die deutsche Einigung oder das Ausbleiben eines Wunders, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B40/96, S. 13-23
- **Weidenfeld, U., 1996a:** Arbeitgeber, in: Wirtschaftswoche vom 21.3.1996, S. 16-17
- **Weidenfeld, U., 1996b:** Wütende Proteste: Das deutsche Verbandswesen zerbricht..., in: Wirtschaftswoche Nr. 29 vom 11.07.1996, S. 20-23
- **Wendeling-Schröder, U., 1996:** Der Streit um das Günstigkeitsprinzip, in: Mitbestimmung 42 (11/1996), S. 60-61
- **Wendeling-Schröder, U., 1997:** Die Zukunftsfähigkeit des Tarifvorranges: Sollen die Regelungskompetenzen der Tarif- und Betriebsparteien neu aufgeteilt werden?, in: WSI Mitteilungen 50, S. 90-98
- **Wiegohls, J./Wiesenthal, H., 1995:** Konkurrenz - Ignoranz - Kooperation: Interaktionsmuster west- und ostdeutscher Akteure beim Aufbau von Interessenverbänden, in: Wiesenthal, H. (Hg.), Einheit als Interessenpolitik: Studien zur sektoralen Transformation Ostdeutschlands, Frankfurt a.M./New York, S. 298-333
- **Wienke, D., 1997:** Keine Experimente, in: Die Mitbestimmung 43 (3/1997), S. 28-30

- **Wiesenthal, H., 1992:** Kapitalinteressen und Verbandsmacht - „Two Logics of Collective Action“ Revisited, in: Abromeit, H./Jürgens, U. (Hg.): Die politische Logik wirtschaftlichen Handelns, Berlin S. 38-61
- **Wiesenthal, H., 1995:** Einleitung: Grundlinien der Transformation Ostdeutschlands und die Rolle korporativer Akteure, in: Wiesenthal, H. (Hg.), Einheit als Interessenpolitik: Studien zur sektoralen Transformation Ostdeutschlands, Frankfurt a.M./New York, S. 8-33
- **Wiesenthal, H./Ettl, W./Bialas, Chr., 1992:** Interessenverbände im Transformationsprozeß. Zur Repräsentativität und Steuerungsfähigkeit des Verbandesystems der neuen Bundesländer, Arbeitspapiere AG TRAP 92/3 Max-Planck-Gesellschaft, Arbeitsgruppe Transformationsprozesse Berlin
- **Wirth, K., 1996:** Spagat zwischen Wünschenswertem und Möglichem, in: Arbeitgeber 48, S. 124-125
- **Wirth, K., 1997:** Tarifpolitik am Wendepunkt - ein Plädoyer für den Flächentarifvertrag, in: Arbeit und Arbeitsrecht 52., S. 109-112
- **Wirtschaftswoche, 31.03.1996:** „Knüppel und Keule. Der Streit im Arbeitgeberlager über die Tarifpolitik wird zur offenen Feldschlacht“
- **Zachert, U., 1996:** Krise des Flächentarifvertrages?: Herausforderungen für das Tarifrecht, in: Recht der Arbeit 49, S. 140-151

6. Anhang

Interviewleitfaden für die Arbeitgeberverbände

Fragen zur Gründungsphase:

- Gründungsdatum
- von wem ging die Initiative aus?
- Unterstützung durch westdeutsche Verbände? → wie sah diese aus?
- inwieweit also ein „Westimport“?
- wie viele Unternehmen/Kombinate waren beteiligt?
- wer waren die Unternehmensvertreter: ostdeutsche oder westdeutsche Manager?
- wie lange dauerte es bis zur vollständigen Arbeitsfähigkeit des Verbandes?

- wie lange gab es Unterstützung von westdeutschen Verbandskollegen?
- was hätte man anders machen können?
- wurde die Chance vertan, die (westdeutschen) Verbandsstrukturen zu reformieren?

Allgemeine Informationen über den Verband und seine Mitgliedsfirmen:

- Übersicht Mitgliederentwicklung von 1990 bis heute
- derzeitige Zahl der Mitgliedsfirmen
- Prognose für die Mitgliederzahl Ende 1997 bzw. Anfang 1998
- wie hoch ist der Organisationsgrad?
- wie viele Ein- und Austritte gibt es ungefähr im Jahr?
- Größe der Mitgliedsfirmen → Zahl der Beschäftigten?
- wie sind die Besitzverhältnisse der Mitgliedsfirmen? → wie viele westgesteuert vs. eigenständige (Verhältnis Beschäftigten-Zahlen); → gibt es noch nicht privatisierte Mitgliedsfirmen? → wann war Mehrheit der Firmen privatisiert?
- wieviel Prozent der vergleichbaren Entgelte West werden bezahlt?
- welches sind die drängendsten Probleme der Mitgliedsfirmen? Oder: welches sind die größten Hindernisse, um wettbewerbsfähig zu sein?
- wie sehen die Tarifverhandlungen aus (für welches Gebiet? Welche Teilnehmer: Zusammensetzung der Verhandlungskommission im Hinblick auf das Verhältnis Ost-West? gibt es Pilotverhandlungen?)

Allgemeine Einschätzung zur Lage der Arbeitgeberverbände

- warum treten Unternehmen den Arbeitgeberverbänden bei? Welche Vorteile haben sie davon?
- wo könnten mögliche Nachteile der Verbandsmitgliedschaft für die Unternehmen liegen?
- welche Leistungen des Verbandes sind für die Unternehmen besonders wichtig und warum? Oder anders herum gefragt: auf welche Leistungen würden die Mitgliedsunternehmen am ehesten verzichten?
- gibt es eine allgemeine „Krise der Verbände“?
- was könnten die Ursachen dafür sein: zum einen innerhalb und zum anderen außerhalb der Verbände?
- inwieweit gefährdet die Krise des Flächentarifvertrages die Organisationsfähigkeit der Arbeitgeberverbände?
- werden die Arbeitgeberverbände auch künftig mit einer sinkenden Mitgliederzahl rechnen müssen?
- gibt es eine allgemeine Reformdiskussion innerhalb der Arbeitgeberverbände? Wenn ja, seit wann schon und aus welchem Anlaß?

Aktuelle Situation in Ihrem Verband

- welche Beteiligungsmöglichkeiten gibt es für die Mitgliedsfirmen → wo können sie ihre Interessen einbringen? Und werden diese Möglichkeiten auch ausreichend genutzt? Gibt es Unterschiede im ehrenamtlichen Engagement je nach Betriebsgröße und -struktur?
- welche Interessenunterschiede gibt es im Verband (z.B. große vs. kleine und mittelständische Unternehmen, eigenständige vs. Konzerntöchter...?) und wie äußern sie sich?
- gibt es Tendenzen der Entsolidarisierung unter den Mitgliedern, also eine abnehmende innerverbandliche Verbundenheit? Und woran ist sie erkennbar?

- ist der Verband für die Mitglieder eher ein Dienstleistungsunternehmen oder eine Solidaritätsgemeinschaft? Und wie sehen Sie die Funktion Ihres Verbandes?
- welche Themenschwerpunkte dominieren zur Zeit die Verbands- bzw. Gremienarbeit?
→ sind Austritte und die Krise des Flächentarifvertrages Gegenstand der Verbandsdiskussion?
- welche sind die Beweggründe für Austritte aus dem Verband?
- kommen die Austritte von Firmen überraschend oder äußerten diese schon lange vorher ihre Unzufriedenheit mit der Verbandsmitgliedschaft?
- wie wird versucht, austrittswillige Firmen von Gegenteil zu überzeugen? (z.B. durch Sonderlösungen) und mit welchem Erfolg?
- wie reagieren die Gewerkschaften und Betriebsräte auf die Verbandsaustritte?
- was ist mit den ausgetretenen Firmen? → jetzt Haustarifverträge oder Wechsel zu anderen Verbänden? (z.B. Konkurrenzverbände, allgemeinen Arbeitgeberverbände ...)
- wie intensiv werden neue Mitglieder geworben? und wie sind die Erfolgsaussichten?
- Thema Tarifflicht: wie viele Fälle bekannt? → was versucht der Verband dagegen zu tun?
- wie viele Mitgliedsunternehmen haben Schwierigkeiten, den Flächen-TV einzuhalten?
- wie sieht es mit freiwilligen übertariflichen Leistungen in den Firmen aus, denen es wirtschaftlich gut geht?
- ist Ihnen bekannt, inwieweit sich nicht-tarifgebundene Unternehmen in Ihrer Branche am Flächentarifvertrag orientieren?

Tarifpolitik:

- welche Vor- und Nachteile bietet der Flächentarifvertrag?
- wo liegen die Ursachen für die Erosion des Flächentarifvertrages?
- was sind speziell ostdeutsche Erosionserscheinungen? Und welche sind die gleichen wie in den alten Bundesländern? Worin liegen die Unterschiede und aus welchen Gründen?
- worin besteht Ihrer Ansicht nach „die ostdeutsche“ Tarifpolitik - auch speziell in Ihrer Branche? Oder anders gefragt: welche Unterschiede gibt es zwischen der „ ost- und westdeutschen“ Tarifpolitik?
- welche Fehler wurden in der ostdeutschen Tarifpolitik allgemein und welche speziell in Ihrer Branche gemacht?
- waren diese Fehler vermeidbar? Was hätte man anders machen können?
- was tat man bisher zur Behebung dieser Fehler?
- sind Sie für die Beibehaltung eines (reformierten) Flächentarifvertrages oder eher für die Verbetrieblichung der Tarifkompetenz? Was präferieren die Betriebe?
- welche weiteren Lösungen sind in der Diskussion, um den Flächentarifvertrag zu retten? Worin liegen deren Vor- und Nachteile?
- (je nach Zeit und Notwendigkeit, in die Tiefe zu gehen:
 - warum kommen andere tarifpolitische Alternativen für Sie nicht in Betracht?
 - was halten Sie zum Beispiel von Kleinbetriebs- bzw. Mittelstandsklauseln als Rezept zur besseren Interessenrepräsentation der KMU?
 - welche Risiken sehen Sie bei „Radikallösungen“ wie gesetzliche Öffnungsklauseln, Tarifverträge ohne verbindlichen Charakter oder sogar generelle Lohnverhandlungen auf Betriebsebene, u.ä.?)
- wie beurteilen Sie die bisherigen Erfahrungen mit den Härte- bzw. die Öffnungsklauseln? Wie viele Firmen nutzen sie?
- wie würde die Mitgliedersituation ohne diese Regelungen aussehen?

- Wird durch eine reformierte Tarifpolitik die Akzeptanz der Arbeitgeberverbände wieder steigen?

Verbandspolitik und Verbandsstruktur

- wie können Arbeitgeberverbände für die Mitglieder noch attraktiver gemacht werden?
- in welchen konkreten Bereichen können die Arbeitgeberverbände allgemein und Ihr Verband im speziellen ihre Arbeit noch verbessern?
- auf welche Weise kann es dem Verband gelingen, die immer heterogener werdenden Interessen seiner Mitglieder zu integrieren?
- gibt es Unterschiede in der Lage der ost- und westdeutschen Verbände und wenn ja, welche?
- haben sich die bisherigen Verbandsstrukturen bewährt oder gab es Veränderungen bzw. sind welche in Planung? (ist z.B. die regionale Struktur und Abgrenzung der Arbeitgeberverbände von ihrer Größe und Effizienz her vertretbar?)
- welches sind die Vor- und Nachteile von OT-Verbände bzw. Verbänden mit gespaltenen Mitgliedschaften aus Ihrer Sicht? wie sieht damit die Zukunft des Tarifträgerverbandes und die des Flächentarifvertrages aus?
- wie groß ist das Interesse der Firmen an Arbeitgeberverbänden ohne Tarifbindung?
- was waren die Beweggründe zur Gründung der Allgemeinen Arbeitgeberverbände?
- wie groß ist der Zulauf zu den Allgemeinen Arbeitgeberverbänden?
- wie war die Reaktion anderer Verbände auf die Gründung der allgemeinen Arbeitgeberverbänden?
- wie viele dieser Mitgliedsfirmen haben einen Haustarifvertrag?
- wie sieht der Arbeitgeberverband der Zukunft aus? Welche Funktionen und welche Bedeutung wird er haben?
- halten Sie eher eine Aufspaltung des Verbandes in kleinere, homogenere Einheiten (= mehr Fachverbände) zur Erhöhung der Integrationskraft oder eher eine Fusion mehrerer Verbände zur Erhöhung der Durchsetzungskraft - gerade auch im Hinblick auf den Fusionstrend der Gewerkschaften - für sinnvoll? Was ist für die Existenz eines Verbandes wichtiger?

Verhältnis zu den Sozialpartnern, Dachverbänden, Wirtschaftsverbänden etc.:

- wie ist das Verhältnis zu den Gewerkschaften? → gibt es eine gemeinsame Problembekämpfung angesichts der Vielzahl drängender Probleme?, → welche Vor- u. Nachteile hat die in der Chemie praktizierte Sozialpartnerschaft? → wie schätzen Sie die Konfliktpartnerschaft in der M+E-Industrie ein? → nicht nur die Arbeitgeberverbände, sondern auch die Gewerkschaften haben Organisationsprobleme -> was bedeutet das für die Arbeit der Arbeitgeberverbände?
- wie gut sind die ostdt. Interessen im Dachverband + in der BDA vertreten bzw. werden diese genügend berücksichtigt? → gibt es eine Dominanz der „Westinteressen“ und welche sind dies? Was versuchen die ostdeutschen Verbände dagegen zu tun? Gibt es einen Trend zur Zentralisierung oder Dezentralisierung?, → Sehen auch die Dachverbände eine „Krise der Verbände“ oder sie sind von den akuten Problemen Ihrer Mitgliedsverbände zu weit entfernt?, → wurde schon einmal das Verlassen der bundesweiten Branchenorganisation in Erwägung gezogen, um die regionale Organisationsbasis zu stärken? → wie wird sich das Verhältnis der regionalen Arbeitgeberverbände zu ihren Dachverbänden entwickeln?

- wie sieht es zum Thema „Konkurrenz unter den Arbeitgeberverbänden“ aus? → Wechseln die Firmen zwischen den Verbänden? → werben Verbände aktiv Mitglieder ab?
- wie sieht die Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsverbänden aus? → wird die Aufgabenteilung strikt eingehalten? Ist diese weiterhin sinnvoll? Gibt es Einmischungen in die Tarifpolitik?; haben sich die gemeinschaftlichen Landesvertretungen der Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände bewährt? Oder ist das „Sächsische Modell“ der Trennung vorzuziehen?

Einschätzungen + Ausblick in die Zukunft:

- gibt es oder wird es konkrete Rückwirkungen der ostdeutschen auf die westdeutsche Tarif- und Verbandspolitik geben? Wenn ja: welche?
- wird die Verbindlichkeit kollektiver Regelungen wieder zu- oder eher abnehmen?
- wird die Dezentralisierung bzw. die Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen durch die o.g. Tendenzen weiterhin gestärkt? Wie beurteilen Sie diesen Trend und seine Auswirkungen auf die Akteure?
- wie dürften sich diese Entwicklungen auf die Zusammenarbeit der Betriebsparteien und das Betriebsklima auswirken?
- wie beurteilen Sie die Einheitlichkeit der Arbeits- und Konkurrenzbedingungen heute und in Zukunft?
- kann durch eine reformierte Tarifpolitik die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gesteigert und damit der Standort Deutschland gesichert werden?
- wie beurteilen Sie das „Bündnis für Arbeit Ost“? Ist die Schaffung neuer Arbeitsplätze auch allein durch eine Flexibilisierung der Tarifverträge möglich?
- wie lange wird es dauern, bis die Arbeitsbedingungen in Ost + West völlig angeglichen sind?

Zum Abschluß in wenigen Sätzen:

Ihre Wunschvorstellung von der ostdeutschen Tarifpolitik und dem ostdeutschen Arbeitgeberverband im Jahr 2010?

(Die Interviewleitfäden für die Gewerkschaften und die Bundesorganisationen der Arbeitgeberverbände orientieren sich soweit wie möglich an diesem Leitfaden, sind aber entsprechend abgewandelt.)